

## **Contribuciones de la literatura para el estudio de organizaciones**

**Eduardo Acuña A.**

*Universidad de Chile*

### Extracto

El trabajo presenta contribuciones de la literatura para el estudio del comportamiento humano en organizaciones, especialmente para su aplicación en actividades educacionales. Se entregan antecedentes sobre el uso de obras literarias en las ciencias sociales y en el campo de las organizaciones. También se informa de experiencias de empleo de cuentos chilenos en la formación de profesionales en administración de empresas en Chile. Se identifican y comentan los aportes que se desprenden de esos cuentos. El trabajo muestra que novelas y cuentos ofrecen un material rico y variado para aprender sobre la vida humana en organizaciones destacando su uso con fines educativos.

### Abstract

The paper identifies contributions from the literature, novels and stories, for the study of human behaviour in organizations, specially for their use in educational activities. Antecedents are presented about the application of literary works in the social sciences and the field of organizations. It also reports on the use of Chilean

---

*El autor agradece la revisión del artículo hecha por un referee anónimo cuyos comentarios y sugerencias fueron importantes contribuciones para mejorar su versión final.*

stories in the education of professionals in Chile. The contributions from those stories are identified and commented. The paper reveals that novels and stories offer rich and varied contents for learning about human life in organizations particularly for educational purposes.

## 1. Introducción

El propósito de este trabajo es presentar antecedentes sobre el uso de la literatura para el estudio de organizaciones. Este propósito se inspira en la prolífica huella trazada por destacados científicos sociales y psicoanalistas quienes han recurrido al empleo de la literatura para investigar sobre fenómenos humanos. Novelas, cuentos y obras de teatro han sido objeto de indagación por el poder y riqueza que tienen en mostrar aspectos profundos y trascendentes de la vida, del hombre y de las relaciones sociales en el contexto de la sociedad y su cultura. Amparado en esas experiencias, este trabajo establece un acercamiento entre la literatura y aquella vertiente de las ciencias sociales que aborda el estudio de las organizaciones bajo la certidumbre que las obras literarias, especialmente novelas y cuentos, ofrecen un material rico e innovador para conocer sobre esas formas de agrupaciones.

Objetivos específicos de esta presentación son los siguientes: primero dar cuenta de los hallazgos de una investigación bibliográfica sobre precedentes de uso de la literatura en ciencias sociales y disciplinas afines. Dichos precedentes se refieren a aplicaciones que toman distintas formas, en ciertos casos corresponden a trabajos hechos por psiquiatras y psicoanalistas quienes se sirven del material literario para abordar diversos temas relacionados con el desarrollo humano, la formación de la personalidad y sus desviaciones, los conflictos psíquicos y sus conexiones con la cultura y los desafíos existenciales que enfrentan las personas en la vida contemporánea. En otros casos, sociólogos y psicólogos recurren a la literatura para el análisis del comportamiento humano en organizaciones, novelas y cuentos son ocupados para examinar las motivaciones y sus efectos sobre acciones emprendedoras; la indolencia y apatía que emergen en las personas al formar parte de agrupaciones en donde cunde la alienación en el trabajo, como también es materia de análisis el desempeño

equivoco de roles y sus consecuencias adversas en el logro de objetivos. Por último están los casos de profesores de literatura, humanidades y científicos sociales que proponen la lectura de novelas, cuentos y obras de teatro para la educación profesional de ejecutivos en la intención de que éstos dispongan de una formación más culta y humanista que vitalice la gestión de las empresas contemporáneas. Estos hallazgos dan solidez al propósito de ligar las obras literarias al estudio de las organizaciones en parte porque avalan el uso de dicho material con fines científicos y educacionales y porque, además, muestran aportes concretos para su empleo en el campo de las organizaciones. Un segundo objetivo es comunicar sobre la experiencia del autor de este trabajo en la utilización de obras literarias en actividades educativas de pre y post grado en programas universitarios en los que se forman profesionales para la gestión de empresas. Se explica el sentido de integrar la literatura como método de aprendizaje en cursos donde se enseñan materias sobre comportamiento humano en organizaciones, se señala las ventajas de su aplicación, el procedimiento ocupado y la receptividad de los estudiantes ante el método de enseñanza. Un tercer objetivo es mostrar las contribuciones concretas y específicas que se desprenden de un conjunto de cuentos chilenos para el estudio y comprensión de la vida laboral en organizaciones en el contexto de la sociedad y cultura chilena. En general a través del desarrollo de los objetivos se obtiene un acercamiento promisorio entre la literatura y las ciencias sociales del trabajo y de la administración porque se aprecia en las obras literarias un material rico, fecundo y variado que da cuenta sobre el acontecer íntimo y profundo de las experiencias humanas en el trabajo, el cual está disponible para la observación e interpretación según el rigor del pensar científico. El acercamiento con la literatura resulta también promisorio porque hay importantes precedentes sobre el uso que se ha hecho de ella en las ciencias sociales lo cual constituye un respaldo para este trabajo.

La presentación de los contenidos del texto se hace en tres partes. En la primera, se informa sobre los hallazgos encontrados en el uso de la literatura en las ciencias sociales y disciplinas afines y en especial en el campo de las organizaciones. La segunda parte se abre a considerar los resultados de la experiencia de utilizar novelas y cuentos como método de enseñanza en materias relacionadas con el comportamiento humano en

organizaciones. La última parte se centra en mostrar las contribuciones que se obtienen del análisis de un conjunto de cuentos chilenos. La presentación concluye resumiendo los logros alcanzados respecto de las oportunidades de aplicación para el estudio de las organizaciones que ofrece la literatura, haciéndose especial hincapié en su uso para fines educativos. Por último se agregan tres anexos, uno es la presentación de un cuento chileno que se ofrece al lector para que pueda apreciar de modo directo las bondades de la literatura para la observación y análisis de materias sobre organizaciones, el cuento alude a las relaciones del hombre con la tecnología en el entorno de una mina de carbón. El segundo anexo es un breve listado de novelas que es entregado con el fin de orientar al lector ante un eventual interés por profundizar en el tema que se aborda en este escrito. En el tercer anexo se nombran los cuentos y autores que son objeto de análisis en la tercera parte de este documento.

## **2. El uso de la literatura en las ciencias sociales y disciplinas afines**

En esta primera parte se presentan los hallazgos encontrados sobre uso de la literatura en las ciencias sociales y en disciplinas afines. Hay tres tipos de hallazgos, el primero da cuenta de la utilización de material literario hecha por psiquiatras y psicoanalistas quienes recurren a dicho material con el fin de entender e ilustrar aspectos del desarrollo humano y sus anormalidades. Un segundo tipo de hallazgo corresponde a trabajos que usan la literatura con el propósito específico de observar e interpretar aspectos de las organizaciones, los cuales son hechos por psicólogos, sociólogos y psicoanalistas. El tercer tipo de hallazgo son las iniciativas desarrolladas por profesores de literatura, humanidades y científicos sociales quienes proponen integrar la lectura de obras literarias en la educación de profesionales y ejecutivos con el propósito de entregar una formación más culta y humanista.

### A. *Literatura y desarrollo humano*

En psicoanalistas y psiquiatras se observa una singular motivación por utilizar obras literarias como material de apoyo para la construcción, prueba y discusión del conocimiento sobre el desarrollo de las personas y sus patologías. Probablemente la figura señera al respecto es Sigmund Freud quien en la creación del psicoanálisis y de sus investigaciones suele establecer vínculos con el arte. Especial mención corresponde a la tragedia griega "Edipo rey" de Sófocles que está estrechamente ligada a su teoría psicoanalítica del desarrollo humano, en donde el mito de Edipo es un referente cultural que deja en evidencia los impulsos sexuales y la rivalidad con el padre que tempranamente están presentes en la vida del infante con la madre. El mito también advierte sobre el tabú del incesto y la sanción moral que emana de la sociedad si se permite la satisfacción de esos deseos.

Eric Fromm en su libro "El lenguaje olvidado" (1972) examina también la tragedia griega de Sófocles "Edipo rey" respecto de su comunicación mitológica pero difiere de la interpretación sexual hecha por Freud y sostiene que la tragedia, por el contrario, ilustra sobre las actitudes ante la autoridad, asunto central en las relaciones entre personas. Considera que su interpretación adquiere validez cuando se examina la tragedia en su trilogía, vale decir no sólo "Edipo rey", sino también "Edipo en Colona" y "Antígona". Por otra parte Fromm en la misma obra citada, analiza la novela de Franz Kafka "El proceso", la que en un lenguaje simbólico, asemeja al relato de un sueño en donde el protagonista K pone de manifiesto sus pensamientos y sentimientos ante una situación en que se le procesa judicialmente, la cual le agobia y le resulta incomprensible. Fromm centra su análisis en torno a la experiencia de K de estar detenido en cuanto ocurre una paralización en el crecimiento y desarrollo de la persona. Esto a juicio de Fromm, es la comunicación profunda que transmite la obra, en ella se identifica la disyuntiva moral básica que enfrenta toda persona en su vida, seguir los mandatos de la conciencia autoritaria en que la obediencia es la mayor virtud y la desobediencia el mayor crimen, o bien seguir lo que dice la conciencia humanista y autónoma que es la propia voz instando a atender las singularidades del yo genuino. Como se aprecia Fromm utiliza la literatura para propósitos de investigación, discutiendo la teoría psicoanalítica de Freud y proponiendo sus propias interpretaciones que

forman parte de su concepción socio cultural del psicoanálisis. En el estudio de Edipo rey y El proceso se refleja una opción por atender al tema de las relaciones con la autoridad lo que constituye el núcleo de la teoría desarrollada por Fromm

El psiquiatra Eric Berne (1983) encuentra en obras clásicas y en cuentos infantiles un soporte para su teoría y enfoque terapéutico denominado Análisis Transaccional. El material literario sirve para ilustrar y explicar los argumentos o guiones de vida que estructuran el destino humano a partir de las tempranas experiencias de la niñez en la familia. Berne hace referencia a la literatura en el análisis de los argumentos de vida, atiende a la mitología y tragedias griegas, a los cuentos de hadas, como expresiones arquetípicas del destino humano anclado en el sufrimiento, en la infelicidad y en el drama, los cuales pueden ser identificados con las atribulaciones, limitaciones, problemas y enfermedades mentales de las personas en sus vidas. Los mitos, tragedias y cuentos de hadas retratan formas de existencia humana que en forma ciega e inconsciente son las fuerzas que desencadenan un cierto drama que ocasiona daño, dolor y sufrimiento, ante el cual la persona parece no tener otro destino que reiterarlo persistentemente como un designio divino inalterable.

Rollo May, psiquiatra existencialista valora la creación artística de poetas, escritores y dramaturgos por su sensibilidad para acceder a aspectos profundos e inconscientes de la existencia humana, la ausencia de sentido en la vida, lo inexorable de la muerte, la experiencia de ansiedad y la responsabilidad individual frente a la propia existencia. Las obras no son sólo valiosas por su calidad estética sino también porque emplean un lenguaje que en forma conmovedora y vívida registran las dificultades que afrontan los hombres en sus vidas, razón por lo cual constituyen recursos de enorme valor para estudiar sobre tales materias. May (1996) se sirve de la obra de Arthur Miller, "Muerte de un vendedor viajero" para respaldar su tesis del vacío existencial que afronta el hombre contemporáneo con particular referencia a la sociedad de Estados Unidos. La obra sirve como antecedente para el desarrollo de los planteamientos existencialistas de May sobre la experiencia de convertirse en persona, la lucha por el ser, en donde se destaca el papel de la libertad, de la fuerza interior, el coraje y el sentido de trascendencia que el hombre puede dar a su vida.

Peña y Lillo, médico psiquiatra chileno, en su libro *El príncipe de la locura* (1993) hace un estudio de la obra de Miguel de Cervantes, "El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha". El propósito del ensayo es observar El Quijote desde el punto de vista de la psiquiatría, realizar un juego diagnóstico según el conocimiento clínico pero también observar el enigma antropológico que contiene la obra en cuanto carácter de un nuevo mito, "el mito del hombre moderno que decepcionado del racionalismo intenta iniciar desde la fantasía el re-encantamiento del mundo". El ensayo va más allá de lo propiamente psiquiátrico en cuanto en él también se hace un análisis del poder creador de Cervantes, quien registra y comunica aspectos enigmáticos del espíritu humano en donde se entrecruzan la razón y la locura.

Un caso singular de uso de la literatura es el trabajo de Irvin Yalom quien es autor de varias novelas cuyas historias reflejan aspectos de su experiencia profesional como psicoterapeuta. Yalom es un destacado profesor e investigador en psiquiatría en la Universidad de Stanford, Estados Unidos, que ha hecho importantes contribuciones en el área de la psicoterapia existencial y en simultaneidad con su labor profesional y académica ha escrito tres novelas, "El día en que Nitzche lloró" (1995), "Desde el diván" (1997) y "Verdugo del amor" (1998). En ellas se presentan relatos que permiten conocer y aprender sobre la compleja labor de la psicoterapia, el papel del profesional, del paciente, de los conflictos y enfermedades que les afligen, los dilemas que confronta el terapeuta en su afán por ayudar en la recuperación de la salud psíquica de los clientes. La experiencia de Yalom como profesional, profesor e investigador en el campo de la psiquiatría es volcada en sus obras de ficción; su particular postura existencialista queda de manifiesto en las narrativas, constituyéndose en una contribución valiosa para conocer sobre el ejercicio profesional de la psicoterapia según dicha postura.

### *B. Literatura y organizaciones*

Este apartado reporta sobre aplicaciones de la literatura en el campo propiamente de las organizaciones hechas por psicólogos, sociólogos y psicoanalistas. Son trabajos en los cuales las obras literarias se emplean

como recursos para analizar diversos aspectos del comportamiento humano, tales como patrones de motivación y desarrollo económico, alienación laboral, actitudes en el trabajo, el uso destructivo del poder y el impacto de procesos inconscientes en el desempeño equívoco de papeles profesionales. Algunos de los trabajos también muestran cómo novelas y obras de teatros han sido aplicadas en el propósito de desarrollar perspectivas teóricas innovadoras y radicales para interpretar los fenómenos de las organizaciones.

McClelland (1962), emplea la literatura como material de apoyo para sus investigaciones psicológicas que buscan explicar el crecimiento económico de las naciones y la capacidad emprendedora en los negocios. Su teoría de la motivación humana plantea que la orientación al logro existente en la población de un país es explicativa de su desarrollo económico, para probar dicha hipótesis recurre a la literatura. Considera que las historias y cuentos que se relatan a los niños en las escuelas y familias son estímulos tempranos para formar la orientación al logro. Para tales efectos analiza contenidos de historias y cuentos en distintos países de lo cual deduce que efectivamente se observa una relación entre contenidos de logro en las narrativas con períodos de crecimiento económico que tienen las naciones. McClelland en sus estudios emplea la literatura como parte de un método de investigación a la vez que observa el papel y consecuencias que ella tiene en la formación de los rasgos psíquicos de las personas de una sociedad.

Mangham (1978), Mangham y Overington (1987) explican el comportamiento en las organizaciones mediante la metáfora de la dramaturgia. Consideran que el teatro en la representación que hacen actores de un cierto argumento o guión guarda una similitud con lo que ocurre en las organizaciones en donde las personas ponen en escena una trama a través de un proceso colectivo de interpretación de papeles. El enfoque de la dramaturgia, tiene sus fundamentos en la teoría sociológica del rol, del interaccionismo simbólico y de la construcción social de la realidad. Se considera al lenguaje y la comunicación como herramientas fundamentales para la creación de identidades individuales y colectivas, para poner en escena una trama mediante el desempeño convincente y efectivo de papeles. El enfoque teatral pone en evidencia el protagonismo de las personas en la creación de realidades cuya eficacia está afectada por



por la calidad de los actores, por lo acertado del guión, por la flexibilidad de éste para aceptar modificaciones y por la acogida que encuentra en participantes externos del drama como son los clientes. La metáfora de la dramaturgia es una perspectiva teórica innovadora que permite explicar las organizaciones en cuanto procesos interactivos entre actores sociales según un cierto guión o argumento, de lo cual se desprenden orientaciones útiles para la gestión y el cambio en organizaciones.

Czarniawska y Guillet de Monthoux son editores del libro "Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction" (1994), el cual consiste en once ensayos escritos por autores europeos y de los Estados Unidos. El libro es un esfuerzo por mostrar como la literatura puede contribuir al estudio y práctica de la administración contemporánea. El autor de cada ensayo aborda el análisis de una o más novelas escritas en su país. Todas las novelas se refieren a actividades comerciales localizadas en sociedades que están en proceso de industrialización, se retrata la vida laboral animada por conflictos y tensiones, por factores culturales y por la personalidad de los protagonistas. Los editores sostienen que las novelas ofrecen oportunidades de aprendizaje similares a las de un texto de administración o al estudio de casos, ellas reportan sobre materias que son próximas a la experiencia de los ejecutivos de empresas, permiten entender procesos políticos, sociales y económicos y desprender orientaciones útiles para la gestión de empresas. Las novelas ponen en evidencia la tensión y dinámica en las relaciones entre organizaciones y sociedad como parte de procesos de modernización lo cual reviste interés tanto desde el punto de vista teórico como práctico. El libro deja abierta la interrogante filosófica respecto del uso que las ciencias sociales pueden hacer de la literatura para generar conocimiento y su utilización en el campo de la administración de empresas.

Jemier (1992) hace una adaptación de la obra de H.G. Wells, "When the Sleeper Wakes", para desarrollar una teoría radical de las organizaciones. Su disconformidad con las teorías y métodos convencionales existentes para el estudio del trabajo humano llevan a Jemier a innovar en la investigación recurriendo a la literatura. Tiene la expectativa de hallar en ella una recuperación de valores humanistas para la teoría y práctica de las organizaciones porque la narrativa tiene el poder de comunicar en forma penetrante e íntima sobre diversos aspectos de la vida del

del hombre en el trabajo. Jermier recurre a la obra de Wells para abordar la situación de alienación del hombre contemporáneo en las empresas, en ella se posibilita conocer sobre los procesos psíquicos que experimenta el personaje, Mike Armstrong quien trabaja en una planta industrial de fosfato ubicada en Tampa, Florida. La historia muestra el mundo escindido que tiene el personaje entre su actividad laboral diaria y sus sueños, lo cual sirve para ilustrar los procesos mentales de las personas cuando están inmersas en estados de alienación. El análisis es hecho ocupando la dialéctica Marxista y lo que se denomina teoría crítica. El trabajo de Jermier es innovador y desafía los convencionalismos de investigación en ciencias sociales lo cual da lugar a una fuerte controversia entre sus colegas quienes son críticos respecto del valor científico del trabajo.

Kets de Vries (1980) examina el vacío existencial en las empresas contemporáneas haciendo mención a la obra de teatro de Beckett "Esperando a Godot" y a las novelas, de Camus, "El extranjero", y de Kafka, "El proceso", "El castillo" y "La metamorfosis". Por otra parte hace una extensa referencia a la novela "Oblomov" del escritor ruso Iván Goncharov para ilustrar los riesgos de la apatía, indolencia e inmovilismo cuando éstas hacen presa de la vida humana. La figura de Oblomov, el héroe de la novela, simboliza la amenaza de la muerte en vida que está presente en cada uno de nosotros especialmente en las sociedades industriales con sus ambientes laborales monótonos e impersonales. Las observaciones y comentarios en torno a la novela ofrecen un marco para un extenso análisis sobre distintas formas de adaptaciones anormales que operan de manera inconsciente en las personas en el trabajo y sus efectos para con la salud mental, el ausentismo, rotación laboral y productividad. Tales adaptaciones anormales inconscientes se refieren a la inadecuada canalización de la agresividad, el narcisismo en su expresión perversa, la rivalidad destructiva, la dependencia hacia la autoridad que anula la iniciativa y la rebelión obcecada e irrestricta que entorpece la colaboración. En definitiva Kest de Vries observa en Oblomov la representación de la amenaza de una vida sin sentido en el trabajo a la vez que muestra diversos mecanismos por medio de los cuales las personas se distancian de aquellas partes de sí mismos que son genuinas y esenciales. Hace ver que el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, a su entender, solamente es posible en la medida que en las organizaciones se adopten medidas de

cambio que abran espacios para que las personas avancen hacia una integración de sus mundos psíquicos, salvando las condiciones de fragmentación a que induce la alienación en los ambientes laborales.

Finalmente tenemos la labor de Sievers (1995) quien se sirve de la obra de teatro de Luigi Pirandello "Seis personajes en busca de autor" para plantear aspectos de la psicodinámica en organizaciones atendiendo a su experiencia como consultor en una institución dedicada al cuidado de menores en situación irregular. El uso de la obra de Pirandello es pertinente porque se refiere al drama de una familia, sus efectos en la vida de cada uno de sus miembros, en las relaciones tortuosas que sostienen entre sí y que culmina con un desenlace trágico. La obra también sirve para observar que el mundo psíquico de los adultos tiene sus raíces en las experiencias tempranas vividas durante la infancia, y cómo éstas, se suelen expresar de manera inconsciente perturbando, en ocasiones seriamente, las relaciones con una realidad externa ajena a esas condiciones pretéritas. Este mundo psíquico, al igual que en la obra de Pirandello, está constituido por personajes que deambulan como fantasmas, que en forma reiterativa, sin que medie invitación alguna y en una comunicación silenciosa, emergen con fuerza en diferentes escenarios de la vida, perturbando en ocasiones la salud mental, o bien dificultando el desempeño efectivo de roles. Sievers observa metafóricamente, que estos personajes que habitan de manera inconsciente en la psiquis procuran el encuentro de un autor, claman por un sujeto que lo haga suyo, los enfrente, los elabore, los entienda e integre como parte de una personalidad más madura y psicológicamente más sana. Sievers observa en su trabajo como consultor de la organización dedicada al cuidado de niños en situación de vida irregular, que los profesionales que dirigen la organización sufren de perturbaciones inconscientes por sus historias biográficas. En el desempeño de sus roles vierten contenidos de sus propios dramas familiares, los cuales guardan una extraordinaria similitud con los dramas que tienen los niños a los cuales supuestamente deben brindarles protección y cuidado. Los profesionales, inadvertidamente, utilizan sus roles para atender sus necesidades y conflictos inconscientes, afectando en ello las tareas de la organización. Es mediante el trabajo de consultoría el que los profesionales toman consciencia de la situación y de su responsabilidad en ella, a partir de lo cual, deciden sobre nuevas formas de encarar sus trabajos y de manejar las

fronteras de sus mundos psíquicos internos con la realidad externa. A diferencia del final dramático de la obra de Pirandello, los profesionales de la organización mediante la colaboración del consultor, aprenden a reconocer e integrar los personajes que habitan en sus psiquis, vale decir éstos encuentran un autor que los hacen propios.

### C. *Literatura, organizaciones y educación*

Profesores e investigadores de las ciencias sociales y de las humanidades asignan a la literatura un papel renovador en la educación universitaria. Apelan a ella porque advierten sus contribuciones para el desarrollo de un pensar más inteligente, complejo y diverso, tan necesario hoy en día para la gestión de las organizaciones contemporáneas. De modo especial ven en ella contribuciones para formar ejecutivos con una mentalidad más culta, sensibles a atender conflictos morales y abiertos a afrontar los desafíos económicos y técnicos de las organizaciones en conjunto con la realidad social que en ellas está presente. A las obras literarias se les aprecia como un legado cultural que devela aspectos profundos de la existencia humana y cuyas enseñanzas tienen plena vigencia para la vida actual.

De Mott (1989), profesor de Humanidades en los Estados Unidos apela por una integración entre el mundo de la economía y la literatura, observa que existen vasos comunicantes entre arte y ciencia. Considera que ciertas obras de ficción comunican sobre procesos que están presentes en las sociedades y de cuya lectura pueden nutrirse los hombres de negocio. Observa en las obras de ficción post modernistas un paralelo con la teoría del caos referida a las empresas, en dichas obras se vierten contenidos que desconciertan y desafían la lógica del pensar convencional asentado en la idea de una realidad ordenada y racional. Son obras que incitan a una lectura inteligente, a un pensar que tolera el desorden y la inestabilidad y a una aguda conciencia para captar el sentido de lo que se comunica. De Mott considera que la lectura de estas obras por parte de ejecutivos ayuda al desarrollo de un nuevo estilo de pensar que puede ser útil para afrontar las condiciones de caos y desorden que hoy están presentes en la economía y en los negocios.

Coles (1988) psicoanalista y profesor de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard enseña una asignatura sobre el mundo de los negocios y la investigación moral a través de la narrativa. En la asignatura se abordan aspectos éticos del trabajo de ejecutivos a partir de la lectura de novelas y cuentos por parte de los estudiantes. Coles le atribuye a la literatura un enorme poder para el aprendizaje de asuntos éticos porque confronta a las personas con las consecuencias de lo que denomina parálisis moral y porque despierta la imaginación ética que compromete lo intelectual y emocional. La lectura de novelas y cuentos estimula a los alumnos a conectar sus propias vidas con las de los personajes en las diversas historias y a sumergirse en un mundo donde se desarrolla una apreciable dosis de drama moral. El objetivo de la lectura es que los alumnos reflexionen respecto de sí mismo sobre sus creencias, lo que quieren de la vida y como quieren vivirla. Las obras motivan un análisis introspectivo profundo, estimulan la capacidad de asombro, de soñar, de ponerse en distintos tipos de situaciones y dejarse moldear por las experiencias imaginativas.

Pauchant (1995) propone una perspectiva existencialista para el estudio y práctica de las organizaciones en la que valora las experiencias subjetivas e íntimas de las personas en el trabajo. Es una propuesta que busca corregir la pérdida del sentido, el nihilismo, la apatía, el cinismo, la indiferencia que suelen estar presentes en los ambientes laborales. Promueve la búsqueda de significados en lo personal y colectivo como forma de encontrar una nueva vitalidad que comprometa de modo genuino al hombre con el trabajo. Para tales efectos las personas deben confrontar la decisión existencial básica de discernir sobre lo que aspiran de sus vidas considerando lo inevitable de la muerte. La perspectiva existencialista valora al arte como método para aprender sobre la vida humana, novelas, cuentos y poemas son instrumentos para que las personas puedan encontrar nuevos significados de motivación para el diario vivir. En tal sentido Pauchant es explícito en recomendar la lectura de obras de escritores de la talla de Cervantes, Shakespeare, Tolstoi, Dostoevsky, Hesse, Mann, Melville, Orwell, entre otros. Por otra parte destaca la utilidad de la perspectiva existencialista para la gestión de organizaciones porque apela al vigor de las fuerzas motivadoras internas de las personas para acometer con los desafíos del liderazgo, del enfrentamiento de crisis, de los cambios y

formulación de estrategias. A la literatura le atribuye una capacidad para despertar y fortalecer la vigorosidad existencial de la gente en las empresas, de ahí que aprecie muy favorablemente la iniciativa de integrar la lectura de novelas en programas de post grado en escuelas de negocios. Es el caso del destacado profesor James March, quien en la Universidad de Stanford, Estados Unidos enseña un curso sobre liderazgo que considera la lectura de obras tales como *El Quijote* de Cervantes, *Otello* de Shakespeare y *La Guerra y la paz* de Tolstoy. La integración de las humanidades en la educación de profesionales para el campo de la administración de empresas es motivo de una entusiasta valoración en el entendido que la lectura de obras literarias clásicas es un correctivo para una formación excesivamente orientada a lo técnico y lo económico que descuida una comprensión más acabada y profunda del hombre y de la sociedad.

Puffer es autor del libro "Managerial Insights from Literature" (1991) el que contiene cuentos y trabajos académicos del campo de las organizaciones. El libro está concebido como texto de estudio para estudiantes de pre y post grado en gestión de empresas, en él se presentan cuentos que ilustran distintos fenómenos de la vida en organizaciones, mientras que los trabajos académicos ofrecen una perspectiva teórica y analítica para reflexionar sobre dichos fenómenos. El texto invita a que el lector lea los cuentos para identificar aspectos del comportamiento humano en el trabajo en organizaciones, decisiones de carrera, experiencias de estrés, procesos de percepción y motivación, liderazgo, ética y decisiones, cultura y cambio. Luego se sugiere que el lector se remita a la lectura de los textos académicos en donde encontrará marcos de referencias teóricos que le proveerán de conocimientos para interpretar y entender los casos provistos por los cuentos. La autora considera que las obras de ficción son ilustrativas de asuntos críticos de la vida en las organizaciones modernas de lo cual pueden nutrirse estudiantes, profesores e investigadores que trabajan en dicho campo.

Como se aprecia las iniciativas de profesores e investigadores de emplear novelas y cuentos con fines educacionales reflejan una necesidad común por innovar en la educación profesional de ejecutivos mediante el uso de la literatura. El empleo de novelas, cuentos y obras de teatro va más allá de cumplir una mera función en el desarrollo de capacidades intelectuales, se les atribuye el poder de activar un aprendizaje más

Profundo en los estudiantes porque los remite a contactarse con una realidad humana compleja que supera los límites que impone la óptica estrecha de entender a las organizaciones según una racionalidad técnica y económica. El material literario lleva al contacto íntimo y subjetivo del lector, en forma poderosa despierta un estado de conciencia que compromete no sólo su intelecto sino que también sus emociones y una motivación moral que puede dar un nuevo cariz para concebir su participación profesional en la sociedad. Las narraciones en la riqueza descriptiva del lenguaje comunican con aguda certeza aspectos delicados, sensibles, profundos e inconscientes de la realidad humana, ante lo cual el lector que es atento de esa comunicación difícilmente escapa a la conmoción emocional que el escritor ha procurado transmitir en la creación de su obra.

### **3. Experiencia en la utilización de obras literarias con fines educacionales**

En esta parte se reporta sobre la experiencia del autor de este trabajo en su empleo de cuentos y novelas como recurso pedagógico para la enseñanza de materias sobre comportamiento humano en organizaciones. La experiencia que aquí se alude consideró como medida inicial una investigación para identificar y conocer sobre novelas y cuentos cuyas tramas se refirieran al mundo del trabajo y a la vida laboral de modo de disponer de obras propicias para ser observadas y analizadas según la perspectiva de las organizaciones. Los resultados logrados en esa investigación fueron generosos, se hallaron y leyeron un número apreciable de novelas y cuentos cuyas narrativas se desenvuelven dentro del marco de actividades económicas productivas en organizaciones, dando lugar así a su empleo con fines docentes. La indagación abarcó obras nacionales y de otros países, de autores contemporáneos y de escritores que han dejado un legado de trabajos clásicos dentro de la literatura chilena y universal. Tomando en cuenta estos antecedentes preliminares de la experiencia a continuación se señalan los aportes que se obtienen de las obras literarias para el estudio de las organizaciones. A esto sigue una explicación del método ocupado con novelas y cuentos en su utilización en asignaturas

sobre comportamiento humano en organizaciones. Por último se comenta la receptividad encontrada en los estudiantes ante el empleo de la literatura.

#### A. *Aportes de novelas y cuentos*

Un primer aporte de la aplicación de la literatura es que ofrece historias sobre el acontecer de la vida laboral en organizaciones las cuales resultan plausibles y verosímiles porque el escritor en sus actos creativos da lugar a narraciones que comunican al lector un sentido de veracidad, de convencimiento respecto de lo ocurrido en una cierta situación. El escritor tiene una destreza tal en el uso del lenguaje que logra que el lector se empape, asimile e integre el relato como una revelación valedera de los acontecimientos, hechos, escenarios y tipos humanos a que da lugar su creatividad a través de la trama que pone por escrito. Se sirve de una perspectiva íntima y detallista que permite calar con profundidad en la realidad en que centra su obra, aborda dimensiones privadas del pensar, del sentir y de los significados que mueven a las personas en su participación en el mundo del trabajo. La estructura de las historias dispone de coherencia, los elementos que la componen son presentados de manera tal que brindan una comprensión cabal de lo ocurrido en la situación, se cuida que dichos elementos guarden una cierta lógica, estén integrados en un armazón que establece relaciones de causalidad y por tanto resultan creíbles y válidos. Las historias siguen un proceso descriptivo y explicativo en donde paulatinamente se va armando un texto que despierta curiosidad, intriga por conocer su evolución y desenlace, es un proceso que se ampara en una secuencia progresiva de etapas, un inicio, un desarrollo y un término que finalmente llevan al lector a alcanzar un registro y comprensión certera de la trama planteada. Las historias son virtuosas en despertar una resonancia vívida en las propias experiencias del lector, más allá del carácter de ficción que tienen logran configurarse como testimonio de una realidad convincente, la que a su vez mueve a establecer paralelismos con las propias historias personales en el mundo del trabajo y de las organizaciones. En definitiva las historias nos entregan una versión cualitativa de lo que ocurre en el trabajo, plasman significados que comunican con singular realismo las motivaciones que mueve a la gente a



participar en las actividades productivas, dejando ver sus logros, aciertos, desaciertos, miserias, grandezas y conflictos tal como es la vida para el común de los mortales. Es ahí precisamente en donde radica el enorme poder persuasivo de las historias que nos comunican las novelas y los cuentos, hacen las veces de espejo de una realidad que muchas veces se ignora o reprime, pero que al ser escuchadas a través de las narraciones se les atribuye una legitimidad que no se puede soslayar y que finalmente mueve a tomar conciencia de dicha realidad y a aprovechar las oportunidades de aprender de lo que se relata.

Un segundo aporte de las obras literarias es que ofrecen una visión amplia, plural y esencialmente social y humana de los fenómenos que ocurren en las organizaciones. Los escritores de novelas y cuentos se apartan de la mirada más convencional para la observación de las organizaciones y que pone énfasis exclusivo en la racionalidad técnica y económica en vista del logro eficiente de metas, en donde además a esa racionalidad se le atribuye un poder hegemónico que controla con notable fuerza el pensar, sentir y actuar de las personas en el trabajo. Por el contrario los escritores ocupan una perspectiva amplia, abierta a registrar y poner en evidencia una naturaleza humana más plástica, versátil y variable en donde las personas son retratadas con una presencia y protagonismo más autónomo, movidos por intereses que les son propios, por la influencia de su biografía, de sus pasiones y que en ocasiones puedan estar motivadas por fuerzas que están en total interdicción con la racionalidad técnica y económica a la cual se suponen deben adherir. Esto permite que en las novelas y cuentos se fije la atención sobre asuntos de diversa índole y en donde bien puede ser que lo económico y técnico quede relegado a un fondo difuso y nebuloso o que esté francamente ausente. Es también una mirada pluralista en el sentido que en novelas y cuentos se muestra que el protagonismo de la vida en las organizaciones no sólo radica en las decisiones y actos de poder al que legítimamente tienen derecho las autoridades. Personajes sencillos, humildes y marginados de los símbolos oficiales de distinción, reconocimiento y poder son destacados en sus capacidades para también influir en la marcha de los acontecimientos en las organizaciones. En otras palabras novelas y cuentos informan de una realidad en las organizaciones que es esencialmente humana, en donde todo lo que allí ocurre es producto de las acciones sociales que imprimen las

personas y grupos, en ocasiones siguiendo el curso de una racionalidad prístina y clara y en otras siendo presa de una irracionalidad que sorprende y a primeras vistas resulta incomprensible. Dentro de esa naturaleza humana que revelan las novelas y cuentos destaca el registro de los sentimientos en sus más diversas manifestaciones pudiéndose apreciar sus efectos que tiñen con notable intensidad el actuar de la gente en el trabajo.

Un tercer aporte de novelas y cuentos es la oportunidad que brindan para acceder al conocimiento íntimo y profundo de distintos tipos de organizaciones. En la imposibilidad de conocer de manera directa y personal las singularidades de la enorme variedad de organizaciones que existen hoy en día en las sociedades contemporáneas, la lectura de novelas y cuentos sobre la vida laboral es una inapreciable alternativa para saber y comprender sobre los pormenores de los negocios, actividades productivas que se llevan a cabo, la forma en que se encarán y sobre los actores que en ellas participan. Generalmente el referente más común que tiene la gente en su conocimiento de organizaciones laborales es la empresa y los servicios públicos del Estado, por el contrario la lectura de novelas y cuentos nos invitan a adentrarnos con prolijidad en una amplia gama de entornos productivos que de otro modo difícilmente se podrían conocer. Los escritores a través de sus relatos en forma de novelas y cuentos nos proporcionan el acceso a los mundos internos e íntimos de la cárcel, el hospital, la escuela pública, el colegio privado, la universidad, de los hoteles, líneas aéreas, policía, fuerzas armadas, entre otros. A esto se suma el conocimiento que entregan sobre el cultivo y desempeño de cargos, funciones, oficios y de profesiones en donde se pone en evidencia los pormenores de participar en dichos papeles, el desgaste físico y psíquico que en ocasiones deparan, la alienación a que dan lugar y los costos que tienen en la calidad de vida de la gente. La accesibilidad que permiten novelas y cuentos para conocer distintos entornos laborales es singularmente valiosa cuando las narrativas se emplean con propósitos educacionales porque allí los estudiantes pueden penetrar en mundos que les son desconocidos. Así se abre paso el desarrollo de conocimientos que enriquecen no sólo el saber en materias de organizaciones y comportamiento humano sino que también a la conciencia ilustrada de la heterogeneidad que acompaña a las actividades económicas y productivas que se llevan cabo en la sociedad.

Una cuarta contribución de novelas y cuentos es la enorme versatilidad que tienen para poner de manifiesto distintas dimensiones y aspectos de la vida laboral y del trabajo lo cual se presta para un análisis inspirado en distintas perspectivas o enfoques según el conocimiento disponible en el campo de las ciencias del trabajo y de la administración. Novelas y cuentos ofrecen generosas oportunidades para realizar análisis de organizaciones y del comportamiento humano, en ocasiones entregan antecedentes sobre estructuras, roles y sus relaciones con la tecnología, en otras dan cuenta de las fuerzas motivadoras en la gente y el papel de diversos tipos de incentivos, aluden a las condiciones de alienación en el trabajo, la deshumanización de éste y a las perturbaciones mentales a que dan lugar. También suelen mostrar con singular claridad y fuerza el ejercicio del poder y de la autoridad poniendo de manifiesto sus aspectos arbitrarios y destructivos para con aquellos que son víctimas de sus excesos. Por otro lado novelas y cuentos ofrecen amplias oportunidades para indagar y conocer sobre las funciones del lenguaje y de las comunicaciones, de partida en las obras se percibe el poder generativo del lenguaje que se pone de manifiesto en las acciones creativas de los propios escritores a través de sus obras. A esto se suma poder observar en las obras los procesos y estilos de comunicación que se ocupan en los grupos y los efectos a que dan lugar. La cultura de las organizaciones, con sus normas y códigos éticos que depara identidad a las personas y de manera colectiva suele ser susceptible de observar y de analizar en las narrativas, permitiendo establecer ligazones con características de la sociedad y su cultura. En las novelas y cuentos se retratan personajes que destacan por su protagonismo en el transcurrir de las historias respecto de las cuales se pueden identificar sus singulares formas de ser y estilos de relaciones humanas. Las obras también suelen comunicar aspectos de la sociedad en donde se localiza el relato, dando cuenta de sus características políticas, económicas, religiosas, sociales y cómo éstas se ven reflejadas en la vida laboral dentro de las organizaciones. En ciertos casos las obras de ficción también dan la posibilidad para la observación y tratamiento de materias que generalmente son obviadas en el estudio convencional de las organizaciones al poner de manifiesto aspectos tales como el papel de la sexualidad en las relaciones humanas en el trabajo, el consumo de drogas, la corrupción y los efectos destructivos del desenfreno en las pasiones.

Como anotábamos en un inicio novelas y cuentos ofrecen una gran versatilidad para su estudio y análisis según la óptica de las organizaciones, es frecuente hallar que una misma obra permite ser observada con distintas miradas, realizándose así las ventajas para su utilización con fines docentes.

Un quinto aporte que se desprende del uso de novelas y cuentos para el estudio de organizaciones tiene que ver con la reflexión ética y moral que suele despertarse en las personas que acceden a la lectura de las obras. El atractivo de las narrativas radica en que en ellas generalmente se presentan situaciones que contienen ciertos dramas que conmueven al lector en sus principios morales porque los personajes en las obras se ven confrontados a conflictos y encrucijadas en donde deben tomar decisiones que afectan de manera irrevocable la vida de las personas, a la comunidad o al medio ambiente. En lo más profundo los personajes deben decidir respecto de su adhesión o ruptura con valores y normas que tienen significados e implicancias humanas notables. El proceder que finalmente siguen los personajes suelen incitar en el lector una reflexión en donde en la intimidad de su conciencia somete a un juicio crítico el actuar seguido por los sujetos según los valores que han estado de por medio en los conflictos y decisiones. Es una reflexión que con frecuencia se extiende a establecer lazos con la propia vida del lector, el drama moral implícito en la novela o cuento tienen resonancias que cuestionan sobre los valores y principios ético que rigen y orientan la existencia personal. El poder de la literatura para despertar reflexiones respecto de asuntos éticos y morales la hace singularmente valiosa para ser empleada con propósitos educacionales en dicha materia. Las crisis que hoy en día afectan con tanta asiduidad a las organizaciones son denuncias de una fragilidad moral y ética en la gestión de los negocios ante lo cual se levanta con fuerza el imperativo de salvar dicha situación mediante una formación que incorpore con claridad las dimensiones éticas en el proceder de los ejecutivos, autoridades y empleados en las organizaciones. El uso de la literatura en la educación de profesionales para la administración de empresas es una alternativa válida que está al alcance de la mano para cumplir con el cometido de una formación moral y ética.

Finalmente nos referimos al aporte de motivación que significa ocupar novelas y cuentos en actividades educativas dentro del campo de las organizaciones. Novelas y cuentos contribuyen de manera muy efectiva a

intensificar el compromiso, participación y aprendizaje de los estudiantes en las actividades docentes principalmente por tres razones. Las obras de ficción constituyen un atractivo lúdico que ameniza el aprendizaje de las materias que se enseñan porque las lecturas por parte de los estudiantes les provee la oportunidad de involucrarse en el fluir de los relatos por medio de una identificación personal profunda que compromete con intensidad sus pensamientos y emociones. A esto se agrega que cuando las novelas y cuentos hablan de la sociedad y cultura a la cual pertenece el lector de manera espontánea ocurre un acercamiento y sintonía mental con esa realidad histórica o contemporánea descritas en las obras lo cual estimula evocaciones de experiencias personales o vicarias sobre la vida y participación en las organizaciones. Por otro lado está el hecho que las obras de ficción deparan desafíos para el desarrollo de la capacidad analítica e interpretativa de los estudiantes porque son estimulados a aprender a aplicar e integrar teorías, conceptos y principios a la luz de los acontecimientos que ilustran las narraciones. En general el empleo de novelas y cuentos como recurso docente despierta en los alumnos entusiasmo en el aprendizaje porque a través de los relatos pueden ligar el conocimiento abstracto de las teorías y conceptos con una realidad concreta y específica, pudiendo también apreciar las ventajas del aprendizaje respecto de la formación profesional que se les entrega.

#### *B. Procedimientos en la aplicación de novelas y cuentos*

En esta sección nos abocamos a describir y explicar los procedimientos seguidos en la aplicación de novelas y cuentos en actividades educacionales según la experiencia del autor de este trabajo. Primeramente dejamos en claro que las obras literarias se han ocupado con estudiantes de programas universitarios de pre y post grado para la formación de profesionales en el campo de la administración de empresas. Esto ha significado una experiencia de aplicación de la literatura como método de enseñanza extensa y variada, se ha trabajado con estudiantes jóvenes de pre grado de la carrera de Ingeniería Comercial y con adultos ya profesionales que asisten a programas de estudios avanzados en administración tales como, Diplomas en Desarrollo Organizacional, en Recursos Humanos, en Gestión

de Instituciones de Salud, M.B.A. y Magister en Gestión de Recursos Humanos. El empleo de novelas y cuentos en tales programas ha ocurrido de manera específica en asignaturas relacionadas con el estudio y análisis del comportamiento humano en organizaciones, Teoría de la Organización, Cambio y Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional y Liderazgo. Específicamente como parte de la metodología de enseñanza y aprendizaje de las asignaturas se pide a los alumnos la lectura de algunos cuentos o de una novela los cuales han sido previamente seleccionados por el profesor.

Tempranamente hacemos ver que la utilización de novelas y cuentos en las asignaturas es un recurso metodológico complementario para la docencia que se imparte en las salas de clases, sus contribuciones a la enseñanza y aprendizaje se suma a los aportes indispensables que provienen de las presentaciones que hace el profesor y de la lectura de bibliografía específicamente establecida. Novelas y cuentos se ocupan en una función análoga al estudio de casos que con frecuencia se emplea en las escuelas de negocios y de administración, sirven para ilustrar materias teóricas y abstractas en sus dimensiones más concretas, específicas y prácticas.

Una condición primaria para el empleo de novelas y cuentos en las asignaturas es que el profesor las haya leído con detenimiento y reflexión para así poder aquilatar la índole de las contribuciones que se pueden extraer de ellas para la labor docente con los alumnos. Al tener claro los aportes que se ganan con las novelas y cuentos corresponde proceder a observar las materias que incluyen las asignaturas y la selección de novelas y/o cuentos que mejor se prestan para abordar dichos contenidos. Al momento de discernir sobre el uso de novelas o cuentos es importante tener en mente que en ese tipo de obras hay diferencias importantes para el trabajo docente. Las novelas, generalmente son relatos de largo aliento, tienen una estructura, complejidad y volumen que demandan mayor tiempo para su lectura y procesamiento por lo que calzan mejor con un empleo continuo durante el transcurso de la asignatura o bien para la etapa de término de ésta. Las novelas al proporcionar relatos profundos y globales sobre entornos laborales son singularmente propicias de ser ocupadas al cierre de una asignatura porque contribuyen a que el estudiante integre de manera comprensiva buena parte de las materias que se han pasado. Por

el contrario los cuentos son obras más sencillas, por su estructura y volumen se prestan para un uso más frecuente y continuo durante las asignaturas; con regularidad se puede acudir a su uso para ilustrar las materias específicas que se presentan en cada una de las clases. Respecto del uso combinado de novelas y cuentos se debe ser cauteloso porque puede significar una carga de trabajo voluminosa para los alumnos y que terminen finalmente sintiendo un agobio si se toma en cuenta que además de la lectura de obras literarias está la responsabilidad de leer la bibliografía del curso.

Al emplear novelas o cuentos como parte del método docente de una asignatura se debe cuidar de que esto quede formalmente establecido en el programa que se entrega a los alumnos. En el acápite del programa en donde se señala la metodología a emplear en la asignatura es conveniente que quede claro que en forma deliberada se está recurriendo al uso de la literatura. Ayuda a los estudiantes si en la programación de las materias a enseñar se indican los cuentos o la novela que deberán leer, cuidándose que las obras seleccionadas estén disponibles para la lectura. Es recomendable que el profesor al iniciar el curso se detenga en explicar con detalle las razones para incluir la lectura de obras literarias en la asignatura por cuanto en ocasiones los alumnos se sorprenden y no entienden en forma cabal el sentido de recurrir a ese método. Los estudiantes suelen concebir a novelas y cuentos como formas de esparcimiento y diversión, resultándoles ajeno y extraño que se las integre en una actividad como es la educación en administración. De ahí entonces que sea pertinente dar razones que expliquen el empleo de novelas y cuentos pudiéndose enfatizar la dimensión lúdica que tendrá el aprendizaje al recurrirse al mencionado método.

Finalmente nos referimos al aprovechamiento de la lectura de las obras literarias como parte de la enseñanza y el aprendizaje en las asignaturas. Primero a los alumnos se les pide por lo general que lean con antelación los relatos que han sido seleccionados para ilustrar las materias del curso, también se les solicita que hagan una lectura de la bibliografía de índole científica y que luego procedan a reflexionar sobre los aprendizajes conseguidos. Esto involucra analizar la novela o cuento según el marco teórico que provee la bibliografía científica, precisando él o los fenómenos organizacionales que se retratan en las narrativas, los factores estructurales,

tecnología o de procesos que se puedan advertir y las explicaciones que se alcanzan por medio del instrumental teórico conceptual. Por otra parte se les pide que también reflexionen sobre sus propias experiencias en organizaciones a la luz de lo planteado en la novela o cuento y por las teorías, procurándose que los estudiantes elaboren un aprendizaje más profundo ligado no sólo al desarrollo de las capacidades intelectuales y analíticas sino también en la dimensión íntima de sus vidas personales. Es muy provechoso que estas reflexiones se vuelquen en un ensayo o documento escrito porque contribuye a fijar y consolidar los aprendizajes, en cuyo caso el profesor debe darse el trabajo de leerlos y calificarlos. Se recalca la importancia que los alumnos preparen con antelación a las clases el aprendizaje a partir de las obras literarias y que dentro de lo posible esos aprendizajes se vuelquen por escrito por cuanto así se garantiza un trabajo serio y reflexivo. En caso contrario si las obras literarias, especialmente cuentos, se leen directamente durante las clases se corre el riesgo de no sacarle un total aprovechamiento y lo que es más serio que se incurra en análisis relativamente superficiales que amenacen desvirtuar las ventajas del método.

Una vez que los estudiantes han preparado con antelación sus tareas, los resultados son posteriormente incorporados y examinados en la clase inmediata bajo la conducción del profesor. A los alumnos se les indica que compartan, analicen y discutan en grupos los aprendizajes conseguidos a través de la lectura y reflexiones de las obras literarias. Posteriormente el profesor da lugar a una sesión plenaria en donde los alumnos en forma libre y espontánea comunican sobre las enseñanzas obtenidas durante sus reflexiones personales y en el compartir de las experiencias en los grupos. Finalmente el profesor pone fin al trabajo con las obras literarias resumiendo e integrando los aprendizajes comunicados por los estudiantes y ligando éstos con las materias de la asignatura y con la bibliografía. Resultado último del ejercicio es hacer evidente cómo las materias del curso encuentran una validación en las narraciones de las novelas o cuentos y en las propias experiencias de los estudiantes. También lo es la formulación de una visión crítica respecto de las teorías las que en ocasiones muestran deficiencias para identificar y explicar ciertas expresiones del comportamiento humano en grupos y organizaciones que son mostrados por las obras literarias.



### C. *Receptividad de los estudiantes ante el uso de la literatura*

Por lo general la respuesta de los estudiantes ante el uso del método pedagógico basado en novelas y cuentos es ampliamente favorable, en un inicio muestran sorpresa, curiosidad y ciertas resistencias ante lo singular del proceder porque en sus formas de pensar no conciben el vínculo entre literatura y administración de empresas. Sin embargo con prontitud, en la medida que el profesor explica el sentido del método y sus ventajas, y luego, cuando los estudiantes ya han tenido la oportunidad de experimentar con el método, se abre paso en ellos una aceptación convincente. Hay varias razones que explican esta positiva recepción.

Los estudiantes a través de la lectura de las obras literarias satisfacen el anhelo muy sentido de enriquecer de manera cualitativa la formación profesional que están recibiendo en el campo de la administración de empresas porque a ésta la perciben apegada en exceso a la transmisión de conocimientos técnicos y económicos. La lectura de novelas y cuentos la reciben como una contribución para volverse más cultos e ilustrados al ponerse en contacto con la literatura, los escritores y sus obras. Los estudiantes valoran la apertura que les permiten las obras literarias de tener una mirada más amplia, humanista, cosmopolita y profunda de la vida y del trabajo, que trasciende los límites estrechos de una educación centrada en el desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas y profesionales.

La lectura de novelas y cuentos también lleva a los estudiantes a cuestionarse el materialismo que envuelve hoy en día a las empresas, al trabajo y a la sociedad, en donde las motivaciones humanas son dominadas por una racionalidad de la eficiencia y del cálculo para tener y acumular bienes y riquezas, empobreciendo así la calidad de vida y relaciones entre las personas. El material literario ayuda al estudiante a reflexionar y a volverse consciente de dimensiones trascendentes y espirituales de la vida y que le llevan a atender lo que ocurre en su propia existencia y a la eventualidad de tomar medidas para corregir o prevenir excesos materialistas que llevan a estados de enajenación. De por medio los estudiantes suelen tomar conciencia de las fuerzas de motivación que están alojadas en la intimidad de su ser de donde pueden desprenderse energías vitales para dar un curso más genuino, auténtico y satisfactorio a sus vidas.

Por otro lado los estudiantes valoran el uso de novelas y cuentos en la formación profesional porque les ofrecen historias que motivan a una lectura entusiasta y atenta dado lo atractivo de lo que se presenta en ellas. Las historias que se relatan tienen el poder de cautivar la atención de los estudiantes porque son presentadas como una realidad plausible, verosímil y plenamente convincente. Más aún cuando las tramas de novelas y cuentos se refieren a la sociedad y cultura a que pertenece el estudiante se despierta en él un atractivo singular porque se desatan evocaciones cercanas a su propia existencia, en donde puede con familiaridad reconocer situaciones, escenas y personajes que están retratados en las obras. En general las novelas y cuentos llevan a que los estudiantes establezcan paralelos entre los contenidos que en ellas se presentan con las propias experiencias en su participación en organizaciones, lo cual da pie a validar el aprendizaje que obtienen de las lecturas.

Los estudiantes aprecian también un notable desafío intelectual en el trabajo con novelas o cuentos, se ven forzados a leer textos que revisten complejidad por la cantidad apreciable de información que incluyen, necesitan recurrir a sus capacidades analíticas para clasificar, ordenar e integrar esos datos y así poder alcanzar una versión inteligible de lo que se muestra en la obra leída. Es un proceso que obliga a que el estudiante desarrolle un pensar riguroso y reflexivo, auxiliado por el conocimiento que proviene de la bibliografía científica de las asignaturas y por las orientaciones del profesor. Como resultado de esa labor intelectual el estudiante está en condiciones de identificar fenómenos propios de las organizaciones y del comportamiento humano que ocurre en ellas, establecer relaciones de causalidad entre factores o condiciones de distinta naturaleza, para por último derivar en explicaciones o interpretaciones de lo mostrado en las narrativas. El ejercicio de ligar los relatos con las teorías y las enseñanzas del docente posibilitan una experiencia de validación del conocimiento adquirido, comunicando también un sentido de aplicación práctica y utilidad para la solución de problemas respecto de las materias que se enseñan. Los aprendizajes de los estudiantes con el método literario se ven notablemente reforzados cuando aquéllos son plasmados en un escrito y se da lugar a su presentación y discusión dentro del aula bajo la supervisión del profesor.

Para terminar hacemos ver algunas resistencias que suelen presentarse en los estudiantes al trabajar con obras literarias y que necesitan tenerse en cuenta para evitar que el método se desvirtúe en su efectividad. La primera es dosificar el monto de material literario para la lectura por parte de los alumnos porque éstos en ocasiones han perdido o no han tenido el hábito de leer novelas y cuentos. Una carga excesiva de lectura, especialmente si las obras son de una cierta extensión y complejidad, puede resultar contraproducente y llevar a que se pierda la posibilidad de que los estudiantes tengan un encuentro renovado con la literatura y que además les permita aprender con entusiasmo materias propias de la profesión en que se están formando. Una segunda resistencia es cuando los estudiantes insisten en centrar la actividad educacional de manera exclusiva en la lectura y análisis de novelas o cuentos, poniendo fuera lo que es el trabajo de ligar el contenido de las obras con las materias y bibliografías que incluyen las asignaturas. En tal situación al profesor le corresponde asumir una postura firme que haga ver a los estudiantes que la lectura de las obras literarias es un método conducente a un fin último, el cual es la enseñanza y aprendizaje de materias para alcanzar una formación profesional. Por último en ocasiones los estudiantes son singularmente sensibles a los contenidos dramáticos que muestran las narraciones, una reiteración de ese tono dramático en las obras que se dan para la lectura pueden ocasionar un cierto agobio y saturación ante lo cual es recomendable que el profesor en la selección del material que va usar, cuide que dentro de lo posible, sea una oferta que matice la tonalidad emocional de los relatos.

#### **4. Cuentos chilenos y sus contribuciones para el estudio de organizaciones**

En esta última parte se informa sobre las contribuciones que ofrecen un conjunto de cuentos chilenos para el estudio de organizaciones según la experiencia del autor de este trabajo. Por medio de esta presentación el lector puede encontrar una guía y orientación concreta y específica para el empleo de material literario con fines educacionales y conocer la indole de los aportes que pueden extraerse de los relatos. Los cuentos que aquí se aluden (Acuña 2002), tienen en común que se refieren a la vida laboral en

distintos contextos productivos en Chile, de los relatos se destacan y comentan ciertas temáticas reveladoras de las condiciones de trabajo en el país, en donde también se perfilan ciertos rasgos de su historia y de la idiosincrasia de la sociedad y cultura chilena. Las temáticas que se extraen de los cuentos y sus comentarios, se inspiran en teorías de la organización que prestan singular atención al análisis de procesos inconscientes en las relaciones humanas en grupos y en los vínculos con la autoridad; y al papel de la cultura, estructuras y roles como mecanismos de defensa frente a la ansiedad [Miller (1997), Kest de Vries (1991), Obholzer y Roberts (1994), Kernberg (1999), Menzies (1970)]. Los cuentos en referencia y sus respectivos autores son citados para información del lector en el anexo 3.

#### A. *Tipos de organizaciones y sus ambientes*

La lectura de los cuentos permite acceder a la intimidad de los microcosmos de distintas empresas y organizaciones conociendo sobre sus singulares ambientes laborales. Historias como "La salitrera", "El grisú" y "Mr. Jara" hablan sobre las industrias mineras del salitre, del carbón y del cobre, dando cuenta de los ambientes agrestes, hostiles y solitarios donde se llevan a cabo las faenas productivas. Por otra parte están las narraciones que aluden a los ambientes urbanos con sus distintos tipos de organizaciones. Las educacionales están presentes en los relatos "Asuntos cotidianos", "Historia del Führer" y en "Inquisición" que respectivamente aluden a la universidad, al liceo fiscal y al colegio privado. Las organizaciones públicas del Estado son retratadas en "Sueldo vital" y en "Fiesta en grande"; las de salud, en "Noche propia y día ajeno"; las organizaciones militares en "Asesoría" y en "El buen hijo"; la empresa hotelera en "Hoteles en el aire"; la de navegación aérea en "A los Angeles sin escala" y la iglesia católica en "Ovejas y pastores". Por otro lado los cuentos también permiten la observación de una cierta panorámica de la evolución histórica seguida por el trabajo organizado en Chile desde el período de desarrollo económico industrial al período post industrial contemporáneo. En los cuentos se observa la pujanza de iniciativas empresariales abocadas a la explotación de las riquezas naturales del país, la intervención de capitalistas extranjeros, los conflictos en las relaciones laborales, las organizaciones del Estado y

los efectos dramáticos de la severa crisis política que asoló al país. Del mismo modo hay trazos que perfilan la transición hacia una sociedad más democrática, cosmopolita y de identidad más incierta, abierta a una economía global que recluye al Estado a un papel regulador, y que convoca con entusiasmo al protagonismo de la iniciativa privada nativa y extranjera y que se expresa en la presencia de organizaciones multinacionales y en empresas públicas que son privatizadas.

### *B. La parte sombra de las organizaciones*

En general los cuentos tienen la singularidad de comunicar sobre aspectos o dimensiones ingratos de la vida laboral. Los escritores en su agudeza e inteligencia perceptiva optan por una comunicación de denuncia que pone de manifiesto la injusticia, la explotación, la alienación, la locura y la vulnerabilidad humana en el mundo del trabajo, Kest de Vries (1980), Schwartz (1995). En la acción creativa de las ficciones está el propósito por parte de los autores de conmover y cuestionar la mirada convencional y complaciente de la vida laboral. Los relatos procuran remover la inconsciencia que ignora o soslaya aquellos aspectos oscuros y sombreados de la naturaleza humana, de las relaciones sociales en el trabajo y que remiten al dolor, sufrimiento, caos y a lo efímero de la existencia. Hay un llamado a integrar dimensiones ocultas e inconscientes del trabajo en las empresas y organizaciones, a contactarnos con los conflictos en las relaciones humanas y a afrontar las dificultades de participar en una realidad compleja con aristas contradictorias y desconcertantes. El cuento "Noche propia y día ajeno" es un recordatorio de la inminencia irrevocable de la muerte a la que todos estamos confrontados e ilustra sobre las resistencias de los profesionales en un hospital para cumplir con sus cometidos de aliviar el sufrimiento de un enfermo ante la proximidad de su muerte. En el relato "La salitrera" se evidencia cómo tras la fachada racional del trabajo y de los cargos que allí se ocupan, las personas arrastran tras de sí sus biografías e historias familiares, con sus dolores y miserias, ocurriendo un cruzamiento entre lo laboral y las vidas privadas. Algo similar ocurre con el cuento "Asuntos cotidianos" que comunica sobre la vida caótica y desesperada de una mujer alcohólica y de sus enlaces con

su trabajo como profesora universitaria en los tiempos de la dictadura militar. El relato "Ovejas y pastores" contacta con la conciencia generalmente omitida de la sexualidad en las organizaciones resultando especialmente conmovedor porque la remite al caso de un sacerdote de la iglesia católica. Los relatos "Pikinini" y "Asesoría" hacen referencia al sadismo en el ejercicio de la autoridad y sus efectos destructivos para la vida de quienes lo sufren. En "Historia del Führer" se aprecia cómo las personas en organizaciones canalizan su agresividad en mitos y leyendas que construyen en torno a figuras de autoridad, protegiéndose así de la constatación de los conflictos que ésta les depara.

### C. *Irracionalidad y emociones*

El trabajo en empresas y organizaciones destaca el uso de la razón en las personas porque es un recurso indispensable para imprimir racionalidad a las acciones colectivas en pro de los objetivos. A las emociones se las concibe como aspectos del comportamiento humano que necesitan ser controladas y excluidas del mundo del trabajo porque son ajenas a su esencia racional y son fuentes de perturbaciones para cumplir con los cometidos técnicos y económicos. Es en dichos términos como se establece y consolida el mito de las organizaciones y empresas como espacios eminentemente racionales, Putnam y Mumby (1993), Schwartz, (1990). Algunos cuentos objetan en forma radical el mito de la racionalidad en el mundo laboral, muestran que en los ambientes de las organizaciones se suscitan relaciones que envuelven a los personajes en estados emocionales de rabia, ira, agresión, simpatía, amor o compasión, operando como poderosas fuerzas motivadoras. El cuento "El grisú" habla sobre las acaloradas disputas que se suscitan entre los mineros y las autoridades que vigilan con severidad el trabajo y de la ira vengativa de uno de los personajes. En "El poeta, el vino y las ovejas" se pone de manifiesto la pasión del funcionario que se identifica con la depredación sufrida por especies de animales ante la avidez económica del hombre y que en forma simbólica representa sus propias fantasías de ser destruido por la privatización de la empresa donde trabaja. Los relatos permiten observar también de qué manera las organizaciones, estructuras y roles sirven como

mecanismos sociales de defensa contra la ansiedad, Menzies (1970). Personas y grupos se escudan en roles, en procedimientos burocráticos, en la obediencia ciega a las autoridades, en las ideologías y sus símbolos o bien en el uso pragmático de la tecnología para así aliviar sus mentes del agobio de la ansiedad, vergüenza, vulnerabilidad, miedo o tristeza. Un ejemplo de esto es el relato "Asesoría" que habla sobre el desquiciamiento de un grupo militar en donde los símbolos patrios, roles y estructuras sirven de protección psicológica ante la comisión de actos de torturas.

#### D. *La autoridad omnipotente*

Un supuesto ampliamente difundido en la cultura de la gestión de empresas y organizaciones es concebir a las autoridades con poderosas capacidades de omnipotencia y omnisciencia, Kernberg (1999), Kest de Vries (1993). Estas creencias suelen estar distantes de la realidad objetiva de lo que son efectivamente las capacidades de las autoridades, la omnipotencia que se le atribuye a las autoridades son resultados de las fantasías que proyectan los grupos en las que ponen de manifiesto sus necesidades inconscientes de protección y dependencia. Así las personas, en forma individual o colectiva, evitan tener que afrontar los riesgos de responsabilidades compartidas que resultan de la colaboración en el desempeño de tareas. Las autoridades son objetos psíquicos valorados por la gente para disponer de una identificación sólida, que no les depare sorpresas, incertidumbres ni ansiedades. Por lo tanto aceptan e incorporan sin juicio crítico sus formas de pensar, actitudes, estilos de relacionarse con las personas, modos de trabajo, de vestir y de hablar. La identificación de los colaboradores con la autoridad en ocasiones puede tornarse extrema, originar una suerte de fusión intensa con esa figura dejando de lado lo genuino y auténtico de sí mismo, Kest de Vries (1979). En el cuento "Mr. Jara" hay una excelente ilustración de la identificación perversa de un subalterno con las autoridades de origen extranjero de una empresa de la minería del cobre, ante quienes experimenta una suerte de encantamiento por el poder y prestigio de que gozan. Otro aspecto importante de esta temática es cuando la autoridad es presa de su narcisismo e incorpora las fantasías de omnipotencia y omnisciencia que le proyectan los grupos perdiendo los

límites de racionalidad y cordura para percibir con objetividad la realidad externa, Kernberg (1994). Las manifestaciones de la autoridad se constituyen en verdaderos designios divinos ante los cuales la gente los acoge y acata con obediencia ciega. Dos cuentos pueden ser interpretados bajo el prisma de la irracionalidad y la patología que en ciertas ocasiones dan lugar las relaciones con la autoridad en las organizaciones. El relato "Pikinini" comunica sobre las atrocidades cometidas en las estancias ganaderas con los nativos del extremo sur de Chile que se ven impulsados a matar ovejas por el hambre y ante lo cual los propietarios de los predios instituyen las prácticas de hacerlos prisioneros, vejarlos, matarlos y usar a los niños como sirvientes en familias adineradas de la zona. El otro cuento es "Inquisición" que se refiere al caso de una niña pequeña que estudia en un colegio de religiosos en donde recibe los efectos traumáticos del autoritarismo enfermizo que no tolera la diversidad ideológica.

#### *E. Política en organizaciones*

Las empresas y organizaciones más allá de su carácter de agrupaciones orientadas al logro de objetivos a través de un proceder racional, técnico y económico son arenas propicias para el ejercicio de la política, Morgan (1991), Pfeffer (1993). Allí intervienen actores que buscan acceder al poder para utilizarlo en la defensa de sus intereses ya sea a través del manejo negociado del conflicto o bien por medio de estrategias abiertamente agresivas e incluso violentas. El escenario político de las organizaciones puede mostrar ambientes en donde las autoridades son los actores que ejercen el poder de manera hegemónica y donde no se producen atisbos de resistencias y conflictos que permitan balancear esa forma de ejercer el control político. Por el contrario también están los escenarios pluralistas en donde participan distintos actores quienes han desarrollado una identidad, disponen de poder y son capaces de afrontar los conflictos y de luchar por sus intereses. En las empresas y organizaciones el conflicto suele convocar la participación de distintos actores, trabajadores, profesionales, sindicatos y clientes, teniendo generalmente como protagonistas inevitables a las autoridades quienes suelen encarnar los intereses económicos y técnicos de quienes controlan la propiedad. Hay relatos que son generosos para advertir



la dimensión política y de los conflictos en empresas y organizaciones. En "Noche propia y día ajeno" se aprecia el caso del enfermo en el hospital que ante la debilidad extrema de su cuerpo próximo a la muerte no dispone de las energías físicas ni psíquicas para luchar por sus intereses y confrontar con firmeza la apatía de las enfermeras que no le prestan atención a sus demandas y requerimientos. En "Longotoma" que pone de manifiesto la reivindicación que ofrece la vida laboral a una persona que accede a una posición de autoridad y que le permite vengar el desprecio familiar del cual fue víctima en su infancia. En "A los Angeles sin escala" se relata la situación de un joven que trabaja en una empresa de navegación aérea y que no titubea en desplegar una estrategia inteligente y osada para utilizar su trabajo con fines económicos ilícitos. Finalmente el cuento "Ovejas y pastores" ilustra las relaciones políticas en el caso de la iglesia católica en donde se ponen de manifiesto los intereses y conflictos entre los feligreses, la autoridad eclesiástica y un sacerdote.

#### F. Integrados y excluidos

La identidad de las personas suele tener un profundo arraigo en los vínculos que desarrollan con las empresas los cuales tienen consecuencias que traspasan los límites obvios y conscientes de estar ligado a un grupo en donde se cumple con un cometido laboral que dispensa recursos monetarios para el sustento. Los lazos laborales, especialmente cuando son prolongados, tienen de por medio relaciones de dependencia que modelan fuertemente la identidad personal, Miller (1993). Las personas en su afán de pertenecer a una organización que las protejan y les cuiden, que les brinden un cobijo estable y continuo para salvar las rudezas e incertidumbres inevitables de la vida, son permeables a recibir los efectos de una socialización que los entrena para ser fervientes y leales servidores del grupo. Los discursos oficiales que comunican conceptos ideales para la identidad de los miembros de las empresas y organizaciones penetran con tal fuerza en las mentes de las personas que operan como poderosos acicates para alcanzar esos ideales y así ser merecedores de las ventajas y beneficios que se les promete en retribución por su lealtad y compromiso. El trabajo en organizaciones con frecuencia se constituye en el ingrediente

central para la identidad de la gente, de él se desprenden los significados más preciados que suelen dar sustento a la razón de ser de la existencia humana (Morin, 1995; Heller, 1986; 1991). Especialmente hoy en día, el trabajo se ha vuelto una adicción tóxica que niega el derecho del descanso, de la diversión y de la necesidad de desarrollar una identidad más rica, diversa y sana que se nutra de los vínculos con la pareja, con los hijos y de las relaciones con los amigos y comunidad (Bracke y Bugental, 1995). Es el tributo que la persona está dispuesta a pagar para sentirse integrado en la sociedad, disponer de una posición que comunica con claridad su valía en cuanto responde a las expectativas de una cultura que privilegia el cometido económico en el hombre. Algunos cuentos ponen de manifiesto el reverso de la moneda de lo recién comentado porque describen los efectos devastadores que tiene la pérdida del empleo al excluir a las personas de su participación en estructuras económicas y sociales que son fuentes de identidad y de estabilidad emocional (Acuña 2000). La cesantía y sus efectos son ilustrados en el relato "Hoteles en el aire" que muestra a un personaje de clase media que deambula en la vida intentando recuperar la identidad perdida y que sufre los rigores de un proceso de exclusión paulatina en distintos planos de sus relaciones con la sociedad. "La Margó Fontén y yo" aborda también esa misma temática sólo que se refiere a los efectos de la cesantía en una familia que vive en la pobreza extrema.

### *G. Alienación y adicciones*

Nos referimos a ese estado mental en el cual la persona deja de pertenecerse a sí misma porque hay una pérdida en su capacidad de control para dirigir su vida según sus intereses y necesidades genuinas y propias. El curso que toma la existencia personal está marcado por las circunstancias externas, éstas se constituyen en una realidad que domina, subyuga y somete, llevando al auto extrañamiento, a una renuncia por preservar y luchar por lo que es constitutivo de la identidad auténtica. El poder de control, de acometer, de transformar y de goce se diluyen, siendo suplantado por el desencanto, la desesperanza, el nihilismo y el agobio, Kest de Vries (1980). Esa afectividad penetra en el cuerpo, se deja sentir en la fisiología del pensar, de las emociones y del comportamiento dejando abierto el curso

hacia una existencia alienada. Afrontar la conciencia de la alienación pone al sujeto en la disyuntiva compleja de asumir su responsabilidad debiendo decidir entre el cambio o continuar sumido en una vida carente de sentido. En el anticipo inconsciente de la ansiedad que ocasiona el cambio y sus dificultades las personas pueden optar por el uso de mecanismo evasivos, recurrir a compensaciones sustitutas y destructivas consigo mismo para de esa forma atenuar las profundas carencias que se experimentan. La alienación como fenómeno global de la sociedad chilena está reflejada en el cuento "Fugaz" en donde el trabajo aparece como una de las dimensiones que la ocasiona; los personajes son víctimas de un sistema que los incita a distanciarse de sí mismo y a entrar en relaciones superficiales y ausentes de compromiso. En el cuento "El alma de la máquina" es posible observar el papel alienante de la tecnología, de qué modo ésta reduce a la persona a una condición refleja de la mecánica de la máquina, que la deja exhausta y en un estado psíquico de absoluto embotamiento. En los relatos "Asuntos cotidianos", "La salitrera", "El poeta, el vino y las ovejas" y "Mr. Jara" se aprecian distintas formas de alienación humana que se expresan en el mundo del trabajo. Todos estos cuentos muestran personajes agobiados por los fracasos y la desesperanza y que ante la desesperación que les embarga recurren a la destrucción personal mediante la adicción alcohólica.

#### *H. Sociedad y cultura*

La cultura de la sociedad industrial occidental se expresa en las organizaciones modernas a través de valores y creencias que promueven la racionalidad, el uso de la tecnología, de la burocracia, en cuanto medios para el logro eficiente de fines. A las autoridades se les reconoce un protagonismo central en dicha racionalidad, son responsables de las decisiones, de controlar, vigilar y corregir las desviaciones en los resultados. Los vínculos laborales descansan en relaciones de dependencia con la organización y autoridades, a los empleados se les demanda compromiso y lealtad con los valores y creencias, y en retribución se les ofrece una identidad cierta y estable, cobijada bajo el amparo de un sistema que brinda protección y cuidado, Miller (1993). Las creaciones culturales de las sociedades industriales cumplen eficientes funciones económicas y

productivas pero a la par también cumplen funciones psicológicas y políticas. Mitos y creencias dan orden, estabilidad, seguridad y control para afrontar las vicisitudes de la vida, comunican fantasías de invulnerabilidad que escudan y protegen del caos, desorden y de la experiencia de ansiedad. La cultura industrial sirve también funciones políticas, sus valores, creencias y mitos consolidan formas de gobierno en las organizaciones que centralizan el poder en las autoridades quienes con discursos persuasivos o medios coercitivos ejercen un control férreo sobre trabajadores y empleados, Pagès (1990), Aktouf (1995). Los supuestos básicos de dependencia hacia la autoridad guardan un trasfondo de rebeldía y conflicto hacia ésta y sus símbolos. Algunos de los cuentos a los cuales aquí se hace referencia, comunican sobre aspectos de la cultura industrial en la sociedad chilena, el relato "Mr. Jara" alude al poder de las relaciones de dependencia con las autoridades que lleva a que el personaje de la historia caiga en el servilismo y obediencia extrema. Otros relatos, "Sueldo vital" y "Fiesta en grande" comunican esa dependencia en el ambiente de las organizaciones burocráticas del Estado y cómo los funcionarios son moldeados en personalidades opacas y en estilos de vidas conservadores, timoratos, que anulan la iniciativa y el riesgo. "El grisú" da cuenta de trabajadores que se rebelan de la dependencia, se permiten cuestionar las creencias de protección y orden en las empresas, abriéndose al conflicto en la lucha por mejores condiciones de vida. Por otro lado están los cuentos que anuncian la transición hacia una cultura post industrial o post modernista en la sociedad chilena. Allí se remite al término de las certezas, de las identidades claras y definidas, la finalización de la historia, de los mitos, de las narraciones personales, todo está sujeto a la invención, a la creación de imágenes y a relaciones sociales efímeras, superficiales e instrumentales. Los esbozos de una nueva cultura remecen los cimientos de la sociedad moderna industrial, las instituciones del empleo, de las organizaciones estables y protectoras, la iglesia, el matrimonio, la familia y los partidos políticos son severamente cuestionados en sus capacidades para servir a las personas en el nuevo período de la sociedad. La ansiedad que ocasiona el desorden y caos de la realidad externa remite a las personas a refugiarse en sus mundos internos autistas donde toma fuerza una postura narcisista e individual, que busca su equilibrio en los estímulos compulsivos del consumo y en las relaciones livianas y superficiales, Larsh (1999). La

identidad se vuelve débil, sin un ancla interna que le comunique solidez, descansa en la búsqueda reiterativa de admiración, en el cultivo de una imagen que se alimenta de las invitaciones de la publicidad para la adquisición reiterada de productos y artículos de marcas. Esta transición de la sociedad chilena es registrada en "Hoteles en el aire" que alude al quiebre de la institución del empleo seguro y estable que depara protección al hombre. En "Nothing nada" hay una protesta irónica ante la apertura económica de Chile donde todo está a la venta y frente a la penetración de la lengua inglesa que pervierte el idioma español en sus funciones de identidad autóctona para la sociedad chilena. En "El poeta, el vino y las ovejas" se registra la decisión irrevocable del empleado por afinar sus raíces en la comunidad que le identifica renunciando al discurso que le persuade a ser ciudadano del mundo. En "Telefonía celular" la historia se articula en torno de este icono tan propio de los nuevos tiempos y en "Fugaz" aparece el mundo caótico de las oficinas y de los negocios internacionales, de los eventos y sus cócteles, de la figuración pública y de la sexualidad intrascendente temerosa del SIDA. En ellos es posible observar reflejos de una cultura que exagera el narcisismo y donde están ausentes los mitos, las historias y narraciones personales que tienen el poder de comunicar significados de confianza y trascendencia, ingredientes esenciales para una vida humana de calidad.

### *Lenguaje y liderazgo*

La lectura de los cuentos deja en evidencia el poder generativo del lenguaje que se expresa en la capacidad creativa de los distintos autores. Estos usan de las palabras para plasmar en ficciones aquellas experiencias, sueños, conflictos, sensaciones, ideas, intuiciones y sentimientos que están alojados en lo recóndito de sus mundos psíquicos. El escritor, a través de la acción delicada, minuciosa e inteligente con el lenguaje logra llevar a término la obra y ofrecérsela al lector para su deleite. A partir de ese momento se inicia un nuevo proceso creativo porque el lector al escuchar las palabras del escritor da cabida a que las ficciones se transformen en relatos verosímiles que penetran en su mente con la autoridad de la inteligencia, de la estética, de la atracción, del entusiasmo y de la curiosidad por conocer

sobre la historia, los personajes, sobre la evolución de la trama y su desenlace. La lectura se constituye así en una experiencia que estimula de manera lúdica a que el lector se relacione con su mundo autista, que por un momento tome contacto con esa dimensión profunda de su ser y participe del proceso creativo que brinda la obra de ficción. Estos estímulos de la lectura en donde es posible observar el poder generativo del lenguaje en su interconexión con los procesos de creatividad humana son de mucha importancia para el desarrollo de las capacidades de liderazgo en las organizaciones, Echeverría (1994, 2000), Grant, Keenoy y Oswick, (1998). Esto se fundamenta en el hecho que el uso del poder se expresa a través de las palabras, las realidades en las organizaciones son construidas socialmente por intermedio de los discursos que dicen las personas. La calidad del lenguaje en su riqueza y versatilidad de palabras, en su forma de estar estructurado y en la inteligencia de su contenido, es una potente herramienta para las acciones de liderazgo abocadas a la construcción, mantenimiento o transformación de realidades sociales. Por otra parte, el liderazgo hoy en día en las organizaciones apela por un ejercicio que se nutra de la creatividad humana, más que nunca antes se hace necesario que las personas utilicen el poder en el marco de procesos de innovación y transformación. Para la viabilidad de las organizaciones es indispensable que los líderes tengan la capacidad de inventar nuevas identidades en una proyección futurista ante lo cual los escritores y sus obras gozan de una legitimidad a toda prueba, por lo que pueden ser referentes válidos para emularlos en los procesos creativos en las empresas. El ejercicio de planificación estratégica tan socorrido en la administración de empresas para inventar identidades, nuevos ambientes y el futuro, puede encontrar en la literatura un vínculo provechoso para el desarrollo de la creatividad y el manejo diestro, inteligente y estético del lenguaje.

#### *J. Ética y organizaciones*

Por último nos referimos a las posibilidades que ofrecen los cuentos para el aprendizaje de asuntos éticos en organizaciones. La dimensión ética de las decisiones que se toman en las empresas en ocasiones se pierde en la exaltación de los valores de racionalidad y pragmatismo que llevan a

conseguir resultados técnicos y económicos a como dé lugar. Especialmente las autoridades son víctimas de una ceguera ética cuando sus motivaciones se nutren unilateralmente de esos valores que privilegian con exclusividad los intereses de los propietarios de las empresas. Hay en ello una escisión que ignora que en el trabajo y en los negocios participan otros actores que son importantes y necesarios de ser reconocidos como referentes para las decisiones, los trabajadores, los usuarios o clientes y la comunidad. Cada uno de estos actores debe ser integrados en formas creativas de participación en las decisiones para los efectos de ponderar y respetar sus necesidades e intereses dentro del marco de las actividades económicas y productivas que se desarrollan en las empresas. Algo similar debe ocurrir en lo que se refiere al respeto y protección de la ecología, cuidar el equilibrio en la fauna y flora de modo de evitar los riesgos de extinción de las especies, velando también por la preservación de condiciones ambientales que aseguren la continuidad plena de la vida en el planeta, Heller (1997). Los cuentos suelen presentar dramas morales que dan lugar a la observación ética en las relaciones humanas en el trabajo, es el caso de "Pikinini" que remite al respeto de las minorías étnicas, "Noche propia y día ajeno" que hace reflexionar sobre el derecho de los enfermos especialmente si son pobres; "Inquisición" que induce a considerar el asunto de los niños y sus derechos en la educación; "Asesoría" y "El buen hijo" que llama la atención sobre el respeto de los derechos humanos, y así varios otros. Por otro lado, en lo que se refiere a lo ético en el plano de la ecología, el cuento "Cabo de Hornos" ofrece una excelente trama en donde se pone de manifiesto los efectos depredadores que el hombre ocasiona en especies de animales cuando en él se desata la voracidad y codicia sin límites para conseguir ganancias económicas.

Los cuentos chilenos aquí aludidos y las temáticas comentadas son una muestra de las generosas y variadas facetas que se encuentran en la literatura para conocer sobre organizaciones. Los escritores de estas narraciones tienen la agudeza y sensibilidad de observar y registrar en sus acciones creativas a personajes que se desenvuelven en historias que transmiten con verosimilitud aspectos profundos y significativos de la vida laboral en Chile. Esas comunicaciones al ser observadas bajo la óptica de las ciencias sociales del trabajo, de las organizaciones y de la administración posibilitan una constatación de la validez del conocimiento

en ellas disponible. Dan muestras del poder interpretativo del saber, a la vez que en ocasiones denuncian sobre sus limitaciones y de la necesidad de innovarlo. Para los efectos de que el lector aprecie por sí mismo las posibilidades de aprendizaje que ofrecen estos relatos en un anexo se presenta el cuento de Baldomero Lillo "El alma de la máquina".

En este trabajo se han omitido las referencias y comentarios para una cantidad de novelas que tienen valor para el aprendizaje sobre organizaciones, las cuales fueron recopiladas en la investigación realizada en literatura chilena y universal que consideró este proyecto. Abordar aquí dicha tarea excedería con creces los límites trazados para el desarrollo de este escrito por lo que sólo cabe poner de manifiesto las bondades de aprendizaje que depara ese tipo de obras. En un anexo al final del trabajo el lector encontrará un breve listado de novelas y de relatos a las cuales podrá remitirse para apreciar sobre sus aportes en el campo de las organizaciones.

## 5. Conclusiones finales

Los diversos antecedentes mostrados en este trabajo dejan en evidencia una prolífica labor en las ciencias sociales y disciplinas afines respecto del uso de obras literarias con fines de investigación en materias relativas al hombre y su desarrollo en el contexto de la sociedad y cultura. Respecto de lo que es el objetivo principal de este trabajo, vale decir conocer sobre aplicaciones de la literatura para el estudio y aprendizaje de las organizaciones, se estima que los productos son igualmente halagüeños. Como resultado de las investigaciones realizadas en torno a este proyecto se pudo constatar diversas experiencias que muestran la aplicación de novelas, cuentos y obras de teatro en el terreno de las organizaciones, las que en algunos casos son empleadas para fines de investigación mientras que en otros con el propósito de cumplir con objetivos educacionales. A esto se agregó la experiencia del autor de este trabajo en su utilización de novelas y cuentos en la formación universitaria de profesionales para la gestión de empresas en Chile. Los resultados llevan a la conclusión que la literatura ofrece una vasta gama de obras cuyos contenidos se refieren a las organizaciones y a la vida laboral, por lo que constituyen un material rico e



innovador para ser examinado según el conocimiento de las ciencias sociales del trabajo, de la organización y administración.

Por último algunas conclusiones sobre las bondades del uso de novelas y cuentos en asignaturas donde se enseñan materias en gestión de organizaciones. Novelas y cuentos al ser leídas y analizadas en el contexto de los cursos ofrecen un caudal de aprendizaje que se complementa con aquél dispensado por el docente y la bibliografía. Los relatos tienen además la ventaja de transmitir al aprendizaje un sentido lúdico que entretiene y divierte al envolver a los estudiantes en la curiosidad y entusiasmo por conocer sobre la evolución de las tramas según el protagonismo de los personajes. Novelas y cuentos transmiten verosimilitud en las narraciones que en forma espontánea llevan a establecer paralelos y comparaciones con el mundo de las organizaciones actuales, poniendo así un sello de especial valoración al aprendizaje. Por otra parte, las obras literarias tienen la singularidad de abrir el intelecto a la percepción de aspectos profundos, significativos y trascendentes de la vida del hombre en el trabajo, que compromete las emociones y posibilita el desarrollo de un pensar culto y humanista que supera las estrecheces de enfoques eminentemente racionalistas para la comprensión de las organizaciones. La lectura de las obras literarias tiene también el importante valor de contribuir al desarrollo y enriquecimiento del lenguaje de los estudiantes condición indispensable para un desenvolvimiento efectivo en sus cometidos profesionales dentro de las organizaciones contemporáneas. Por último hacemos alusión al papel que la literatura tiene para el conocimiento de sí mismo, en el sentido que la lectura de las obras suelen estimular la mirada introspectiva, seria, íntima y trascendente de la cual se desprenden estados de conciencia que pueden abrir insospechadas perspectivas para el desarrollo personal.

**Anexo 1***Un cuento chileno: "El alma de la máquina"**Baldomero Lillo*

La silueta del maquinista con su traje de dril azul se destaca desde el amanecer hasta la noche en lo alto de la plataforma de la máquina. Su turno es de doce horas consecutivas.

Los obreros que extraen de los ascensores los carros de carbón miranlo con envidia no exenta de encono. Envidia, porque mientras ellos abrasados por el sol en el verano y calados por las lluvias en el invierno forcejean sin tregua desde el brocal del pique hasta la cancha de depósito, empujando las pesadas vagonetas, él bajo la techumbre de zinc no da un paso ni gasta más energía que la indispensable para manejar la rienda de la máquina.

Y cuando, vaciado el mineral, los tumbadores corren y jadean con la vaga esperanza de obtener algunos segundos de respiro, a la envidia se añade el encono, viendo cómo el ascensor los aguarda ya con una nueva carga de repletas carretillas, mientras el maquinista, desde lo alto de su puesto, parece decirle con su severa mirada: ¡Más a prisa, holgazanes, más a prisa!

Esta decepción que se repite en cada viaje, les hace pensar que si la tarea les aniquila, culpa es de aquel que para abrumarles la fatiga no necesita sino alargar y encoger el brazo.

Jamás podrán comprender que esa labor que les parece tan insignificante, es más agobiadora que la del galeote atado a su banco. El maquinista, al asir con la diestra el mango de acero del gobierno de la máquina, pasa instantáneamente a formar parte del enorme y complicado organismo de hierro. Su ser pensante conviértese en autómeta. Su cerebro se paraliza. A la vista del cuadrante pintado de blanco, donde se mueve la aguja indicadora, el presente, el pasado y el porvenir son reemplazados por la idea fija. Sus nervios en tensión, su pensamiento todo se reconcentra en las cifras que en el cuadrante representan las vueltas de la gigantesca bobina que enrolla dieciséis metros de cable en cada revolución.

Como las catorce vueltas necesarias para que el ascensor recorra su trayecto vertical se efectúan en menos de veinte segundos, un segundo de distracción significa una revolución más, y una revolución más, demasiado

lo sabe el maquinista, es: el ascensor estrellándose, arriba, contra las poleas; la bobina, arrancada de su centro, precipitándose como un alud que nada detiene, mientras los émbolos, locos, rompen las bielas y hacen saltar las tapas de los cilindros. Todo esto puede ser la consecuencia de la más pequeña distracción de su parte, de un segundo de olvido.

Por eso sus pupilas, su rostro, su pensamiento se inmovilizan. Nada ve, nada oye de lo que pasa a su alrededor, sino la aguja que gira y el martillo de señales que golpea encima de su cabeza. Y esa atención no tiene tregua. Apenas asoma por el brocal del pique uno de los ascensores, cuando un doble campanillazo le avisa que, abajo, el otro espera ya con su carga completa. Estira el brazo, el vapor empuja los émbolos y silba al escaparse por las empaquetaduras, la bobina enrolla acelerada el hilo del metal y la aguja del cuadrante gira aproximándose velozmente a la flecha de parada. Antes que la cruce, atrae hacia sí la manivela y la máquina se detiene sin ruido, sin sacudidas, como un caballo blando de boca.

Y cuando aún vibra en la placa metálica el tañido de la última señal, el martillo la hiere de nuevo con un golpe seco, estridente a la vez. A su mandato imperioso el brazo del maquinista se alarga, los engranajes rechinan, los cables oscilan y la bobina voltea con vertiginosa rapidez. Y las horas suceden a las horas, el sol sube al cenit, descende; la tarde llega, declina, y el crepúsculo, surgiendo al ras del horizonte, alza y extiende cada vez más a prisa su penumbra inmensa.

De pronto un silbido ensordecedor llena el espacio. Los tumbadores sueltan las carretillas y se yerguen briosos. La tarea del día ha terminado. De las distintas secciones anexas a la mina salen los obreros en confuso tropel. En su prisa por abandonar los talleres se chocan y se estrujan, más no se levanta una voz de queja o de protesta: los rostros están radiantes.

Poco a poco el rumor de sus pasos sonoros se aleja y desvanece en la calzada sumida en las sombras. La mina ha quedado desierta.

Sólo en el departamento de la máquina se distingue una confusa silueta humana. Es el maquinista. Sentado en su alto sitial, con la diestra apoyada en la manivela, permanece inmóvil en la semioscuridad que lo rodea. Al concluir la tarea, cesando bruscamente la tensión de sus nervios, se ha desplomado en el banco como una masa inerte.

Un proceso lento de reintegración al estado normal se opera en su cerebro embotado. Recobra penosamente sus facultades anuladas, atrofiadas por doce horas de obsesión, de idea fija. El autómatas vuelve a ser otra vez una criatura de carne y hueso que ve, que oye, que piensa, que sufre.

El enorme mecanismo yace paralizado. Sus miembros potentes, caldeados por el movimiento, se enfrían produciendo leves chasquidos. Es el alma de la máquina que se escapa por los poros del metal, para encender en las tinieblas que cubren el alto sitial de hierro, las fulguraciones trágicas de una aurora toda roja desde el orto hasta el cenit.

#### *Breve comentario.*

Este cuento ofrece la oportunidad de ser analizado según el enfoque socio técnico, Heller (1986). Con notable destreza Baldomero Lillo revela las condiciones de alienación que experimenta el maquinista durante su jornada diaria colaborando en la extracción del carbón en una mina del sur de Chile. Conmueve observar los efectos de una actividad laboral rutinaria, que se ejecuta sin pausas durante una extensa jornada, que debilita el uso de la razón, el desarrollo de capacidades, el discernimiento en la gente, y que los remite a un actuar compulsivo donde se diluyen las posibilidades de significados trascendentes.

Es una ilustración de lo que ocurre en las industrias, y en las empresas en general, cuando la organización del trabajo es hecha bajo el principio de maximizar las ventajas de la tecnología y se obvian las consideraciones respecto de lo humano y social. En el principio de maximizar lo tecnológico el énfasis está puesto en el uso a plenitud de la tecnología, alcanzar el máximo de productividad, omitiéndose atender a los efectos alienantes, a los riesgos de accidentes, al estrés y disminución de la productividad, cuando los ambientes laborales ofrecen nulas o muy limitadas posibilidades de ejercer control sobre las actividades que las personas deben desempeñar. Por otro lado, el cuento también brinda la oportunidad para observar la aplicación de enfoques de organización del trabajo inspirados en el principio de optimización conjunta, en los cuales se busca una conjugación satisfactoria entre lo tecnológico y lo social. Dichos

enfoques consideran la creación de estructuras participativas, que atendiendo a los requerimientos de los procesos tecnológicos brindan poder a las personas para controlar las actividades laborales en que les toca participar. Habitualmente esto se expresa en el trabajo en equipo o en grupos en donde se otorgan niveles de autonomía en decisiones para el cometido de las tareas.

**Anexo 2***Breve listado de novelas y relatos cuyos relatos se refieren  
al mundo del trabajo en organizaciones***1. Autores chilenos**

Cerda Carlos, "Morir en Berlín" novela ambientada en la ex Alemania Oriental y que se refiere al exilio en el contexto de organizaciones políticas totalitarias.

Donoso José, "Donde van a morir los elefantes", novela sobre el mundo académico de las universidades

Drago Gonzalo, "El purgatorio", novela ambientada en regimiento donde jóvenes cumplen el servicio militar

Fontaine, Arturo, "Oír su voz", novela ambientada durante el gobierno militar en que se aprecia el contexto económico y político de la época.

Fuguet Alberto, "Tinta roja", novela ambientada en torno al trabajo en empresa periodística

Marín Germán, "El palacio de la risa", relatos sobre terrorismo en grupos políticos y en organizaciones ligadas al aparato del Estado

Prieto Jenaro, "El socio", novela ambienta en torno a negocios especulativos en la bolsa de comercio

Rivera Hernán, "La reina Isabel cantaba rancheras" novela ambientada en la industria salitrera que muestra aspectos de la cultura de las empresas

Teitelboim Volodia, "Hijo del Salitre", novela ambientada en la industria del salitre, permite conocer sobre el desarrollo del sindicalismo y las relaciones laborales en los inicios del siglo XX en Chile.

## 2. Novelas de autores extranjeros

Chejov Antón, "La sala seis", novela breve referida a un hospital para enfermos mentales en Rusia

De Saint Exúpery Antoine, "Vuelo Nocturno", novela referida a las actividades en una empresa de navegación aérea.

Dostoiewski Fedor, "El sepulcro de los vivos" novela referida a la vida de los reclusos en una cárcel en Rusia.

Kafka Franz, "La metamorfosis" novela referida a la alienación que experimenta un vendedor en su vida; "En la colonia penitenciaria", relato breve sobre el sadismo en una cárcel

Melville Herman, "Bartleby, el escribiente una historia de Wall Street" relato sobre las perturbaciones mentales en el trabajo.

Orwell George, "1984"; "Revolución en la granja", ambas novelas referidas sobre los riesgos del control político totalitario en las organizaciones y sociedad.

Sartre Jean Paul, "La infancia de un jefe", relato breve sobre la biografía y relaciones familiares de un empresario en Francia.

Solyienitsin Alejandro, "Pabellón de cancerosos", novela ambientada en un hospital para enfermos de cáncer en Rusia.

Tabucci Antonio, "Sostiene Pereira" novela referida al ejercicio del periodismo bajo régimen político autoritario en Portugal.

Tolstoi León, "La muerte de Iván Ilich", novela breve que ofrece un rico material para entender las motivaciones en la vida de un burócrata.

Vargas Llosa Mario, "Pantaleón y las visitadoras", novela satírica sobre organizaciones militares.

## Anexo 3

*Cuentos chilenos sobre el trabajo y organizaciones*

Ernesto Ayala,	<i>A los Angeles sin escala</i>
Teresa Calderón,	<i>Asuntos Cotidianos</i>
Carlos Cerda,	<i>Historia del Führer</i>
Francisco Coloane,	<i>Cabo de Hornos</i>
Marco Antonio De la Parra,	<i>Fugaz</i>
Ana María Del Río,	<i>Inquisición; La Margó Fontén y yo</i>
José Donoso,	<i>Fiesta en Grande</i>
Ariel Dorfman,	<i>Asesoría; Nothing nada</i>
Gonzalo Drago,	<i>Mr. Jara</i>
Joaquín Edwards Bello,	<i>La Salitrera</i>
Jorge Edwards,	<i>Longotoma</i>
Carlos Franz,	<i>Hoteles en el aire</i>
Sergio Gómez,	<i>El buen hijo</i>
Carlos León,	<i>Sueldo Vital</i>
Baldomero Lillo,	<i>El grisú; El alma de la máquina</i>
Patricio Olivo,	<i>Ovejas y pastores</i>
Dario Oses,	<i>El poeta, el vino y las ovejas</i>
Carlos Ruiz-Tagle,	<i>Noche propia y día ajeno</i>
Antonio Skármeta,	<i>Telefonía Celular</i>
José Miguel Varas,	<i>Pikinini</i>



## REFERENCIAS

- ACUÑA E., (2002), "Cuentos del trabajo en Chile". Editorial Universitaria.
- , (2000), "La pérdida del empleo y sus efectos en las personas". *Revista de psiquiatría y salud mental*, año XVII, No 1, Enero-Marzo.
- AKTOUF O., (1995), "The manager of excellence: deified executives and depersonalized employees, en Pauchant and Associates", In Search of Meaning. Jossey Bass Publishers.
- BERNE E., (1983), "What do You Say After You Say Hello?". Corgi Book. Coles Robert.
- BRACKE P. y J. BUGENTAL, (1995), "Existential addiction: a model for treating type A behavior and workaholism, en Pauchant and Associates", In search of Meaning. Jossey Bass Publishers.
- COLES R., (1988), "Enseñanza de la ética en la escuela de administración de la Universidad de Harvard". *Facetas* No 2, 5, pp. 59-63.
- CZARNIAWSKA-JOERGES B., y P. GUILLET DE MONTHOUT, (1994), "Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction". Berkshire: Harwood.
- DE MOTT B., (1989), "Reading Fiction to the Bottom Line", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 128-134.
- ECHVERRÍA R., (2000), "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación". Ediciones Granica.
- , (1994), "Ontología del lenguaje". Dolmen.
- FROMM E., (1972), "El Lenguaje olvidado". Librería Hachette S.A.
- GRANT D., T. KEENOY y C. OSWICK, (1998). "Discourse + organization". Sage.
- HELLER F., (1997), "Sociotechnology and the environment". *Human Relations*, vol. 50, No 5.
- , (1991), "Reassessing the work ethic: a new look at work and other activities". *European work and organizational psychologist*, 1, (2/3) 147-160.

- , (1986), "The impact of technology on the social meaning of work, a sociotechnical system's perspective", en Keyser et.al., The meaning of work and technological options. North Holland.
- JERMIER JOHN M., (1992), "Literary Methods and Organizational Science: Reflection on "When the Sleeper Wakes"" en Frost P. y Stablein R. (editors) Doing Exemplary Research. Sage Publications, Inc.
- KERNBERG O., (1999), "Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones". Paidós.
- KERNBERG O., (1994), "Internal world and external reality" Arolson.
- KETS DE VRIES M., (1993), "Leaders, fools and impostors: essays on the psychology of leadership". Jossey Bass Publishers.
- KETS DE VRIES M. and ASSOCIATES, (1991), "Organizations on the couch". Jossey Bass Publishers.
- KETS DE VRIES M., (1980) "Organizational Paradoxes, Clinical Approaches to Management", Tavistock Publications.
- KETS DE VRIES M., (1979). "Managers can drive their subordinates mad". *Harvard Business Review*. July-August.
- LARSCH C., (1991), "La cultura del narcisismo". Editorial Andrés Bello.
- MANGHAM I.L. y M.A. OVERINGTON, (1987), "Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances", Nueva York, Wiley.
- MANGHAM I.L., (1978), "Interactions and Interventions in Organizations", Nueva York, Wiley and Sons.
- MAY ROLLO, (1996), "El hombre en busca de sí mismo". Ediciones Fausto.
- MCCLELLAND D., (1962) "Business Drive and National Achievement". *Harvard Business Review*, Vol. 40, No 4, July-August, pp.99-112.
- MENZIES I., (1979), "Social systems as a defence against anxiety". The Tavistock Institute of Human Relations.

- MILLER E., (1997), "Effecting organizational change in large complex systems: a collaborative consultancy approach", en Neumann et. al. *Developing Organizational Consultancy*. Routledge.
- , (1993), "From dependency to autonomy: studies in organization and change". Free Association Books.
- MORGAN G., (1991), "Imágenes de la organización". Alfaomega.
- MORIN E., (1995), "Organizational effectiveness and the meaning of work", en Pauchant and Associates, *In Search of Meaning*. Jossey Bass Publishers.
- OBHOLZER A. and R. VEGA, (1994), "The unconscious at work". Routledge.
- PAGÈS M., (1990), "The illusion and disillusion of appreciative management", en Srivastva et. al., *Appreciative Management and Leadership*. Jossey Bass Publishers.
- PAUCHANT THIERRY C., (1995), "Introduction: Toward a Field of Organizational Existentialism", en Pauchant and Associates, *In Search of Meaning*, Jossey-Bass Publishers Inc.
- PEÑA Y LILLO S., (1993), "El Príncipe de la locura", Talleres Gráficos Pia Sociedad de San Pablo.
- PFEFFER J., (1993), "El poder en las organizaciones". Mc Graw Hill.
- PUFFER S., (1991), "Managerial Insights from Literature", PWS-Kent Publishing Company Boston.
- PUTNAM L. y M. DENNIS, (1993), "Organizations, emotions and the myth of rationality", en Fineman S., *Emotion in Organizations*. Sage.
- SCHWARTZ H., (1995), "Acknowledging the dark side of organizational life", en Pauchant and Associates, *In Search of Meaning*. Jossey Bass Publishers.
- , (1990), "Narcissistic process and corporate decay". New York University Press.
- SIEVERS B., (1995), "Characters in Search of a Theatre: Organizations as Theatre for the Drama of Childhood and the Drama at Work", en Long S. (editor) *International Perspectives on Organizations in Times of*

Turbulence, School of Management, Swinburne University of Technology, Australia.

YALOM I., (1998), "Verdugo del amor.

———, (1997) "Desde el diván"

———, (1995), "El día que Nitzche lloró".