XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Convivencia de configuraciones en una misma estructura organizacional. Reflexiones para el análisis sobre la salud de las organizaciones y de sus integrantes.

María Soledad Nión Celio.

Cita:

María Soledad Nión Celio (2009). *Convivencia de configuraciones en una misma estructura organizacional. Reflexiones para el análisis sobre la salud de las organizaciones y de sus integrantes. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1431>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Convivencia de configuraciones en una misma estructura organizacional

**Reflexiones para el análisis sobre
la salud de las organizaciones
y de sus integrantes**

Soc. María Soledad Nión Celio
Docente e investigadora
Unidad de Sociología de la Salud,
Facultad de Medicina, Universidad de la República,
Montevideo, Uruguay
snion@higiene.edu.uy

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones generan estrategias de adaptación al medio y, consecuentemente, configuran su estructura y elementos interiores. Una *configuración organizacional* implica la combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales que se articulan como piezas de un rompecabezas.

En empresas de larga data y volumen, lejos de existir una única configuración estructural en general existe una convivencia de distintos tipos de configuraciones. Esta convivencia implica una serie de riesgos, que pueden derivar en resultados contraproducentes para la organización y sus miembros.

En este trabajo describimos las distintas configuraciones organizacionales existentes en la empresa de telecomunicaciones estatal de Uruguay (basándonos en el esquema de Mintzberg), con el objetivo de contribuir al análisis sobre los efectos de la convivencia de configuraciones en la salud de las organizaciones a nivel general y de sus miembros a nivel particular.

El análisis se basa en estudios de consultoría desarrollados por la autora entre noviembre del 2007 y marzo del 2009, en el *Proyecto de Optimización Laboral* dentro del área de Salud Ocupacional de la empresa.

La empresa analizada presenta tres elementos que caracterizan su análisis:

1) ser un servicio descentralizado del Estado uruguayo, implicando características culturales propias al trabajo y al empleo público en este país –como ser la prácticamente inmovilidad de los trabajadores-;

2) el rubro de la empresa –telecomunicaciones- porque supone dinamismo tecnológico y conocimiento experto requerido; y

3) la combinación de lógicas monopolísticas y lógicas competitivas del mercado, dentro de la misma empresa (según se hable de servicios más tradicionales de telefonía fija o de servicios más actuales de la telefonía móvil e Internet).

A estos elementos se agregan a su vez la *edad* de la organización, la representación que tiene la empresa en el imaginario colectivo (que la llevan a ser catalogada como “la empresa de los uruguayos”) y la cantidad de personal (más de 5000 personas) bajo distintos regímenes de contratación.

NUEVAS ORGANIZACIONES, VIEJAS CONTRADICCIONES

Las organizaciones comprenden un campo de estudio relativamente joven que acuña aportes teóricos provenientes de diversas disciplinas interesadas por el tema. Por este motivo, no debe sorprender el hecho de que se encuentren en él análisis y metodologías variadas y divergentes, siendo un espacio multidisciplinario y fragmentado (Ibarra Colado, 2000).

Asimismo, ha sido un campo de estudio de notable dinamismo, que en poco más de cuatro décadas ha desarrollado su objeto teórico, dando cuenta de esta manera de la complejidad del tema. Por este motivo hoy en día es posible afirmar que las teorías sobre las organizaciones no sólo se centran en el análisis global de las mismas, sino que incluyen su complejidad particular mediante el análisis de los procesos organizacionales y de su re-constitución constante a nivel material y simbólico. Las organizaciones no sólo configuran un espacio en el cual los individuos encuentran posibilidades para alcanzar metas y satisfacer sus necesidades (individual o colectivamente), sino que ellas mismas han pasado a ser actores dentro de la sociedad capaces de establecer esquemas de valores y necesidades “organizacionales”, generando identidades organizativas colectivas por si mismas.

La gestión organizacional gana en complejidad para poder acompañar la creciente complejidad interna de las organizaciones. Esta última está dada a la vez por 1) la expansión de la reflexividad institucional (Giddens, 1992) que demanda equipos específicos abogados a su crecimiento, perduración y evolución autónoma, 2) la revalorización de los individuos que la conforman y de la necesidad de dar cuenta de esa heterogeneidad, y 3) la necesidad de acompañar el entorno también cada vez más complejo (Luhmann, 1996).

Estos cambios en las organizaciones no están aislados, sino que acompañan los cambios económicos, sociales y productivos a nivel mundial. En el caso de América Latina –tanto a nivel del modelo de desarrollo de la sociedad como a nivel de los modelos organizacionales- los cambios consisten en adaptaciones de las nuevas tendencias de los países más desarrollados a la realidad específica de nuestros países, resultando muchas veces en modelos híbridos poco exitosos por su falta de adecuación cultural con las estructuras económicas y sociales pre-existentes.

El tema de la flexibilidad en el trabajo, por ejemplo, y su contrapartida en los cambios en la estructura de las organizaciones y en la conformación de los distintos tipos de contratos de la fuerza de trabajo, responde principalmente a estrategias que unen las posibilidades reales de la empresa, con un entorno cambiante y con una tendencia preponderante a nivel internacional. Esta flexibilidad es acompañada por figuras jurídicas que permiten la existencia de este tipo de contratos, legitimando relaciones laborales pre-existentes, y de alguna forma habilitando su propagación al punto de ser incluidas incluso por organismos públicos¹.

¹ En el sector público muestra la necesidad de buscar mecanismos para desarrollar estrategias en las organizaciones que les permitan cumplir sus funciones; estos mecanismos apuntan entonces, por medio de contratos a término, por producto, etc. a paliar la dificultad de contratación tradicional en este sector.

Centrándonos en el caso específico de Uruguay todos estos cambios, unidos a los contextos críticos en términos económicos, sociales y productivos de la última década, han desembocado en transformaciones en las condiciones laborales en donde se sitúan las condiciones de empleo (y la flexibilización).

Pucci et al. (2006) resaltan la importancia de las condiciones laborales y salud de los trabajadores dado el vínculo que tienen estos aspectos con la consecución de calidad y de eficiencia que hoy en día necesitan las empresas, dadas las exigencias existentes a nivel internacional a las que se enfrentan. Este vínculo se establecen por medio de la necesidad de las organizaciones de que los individuos se impliquen y aporten –capacidad, inteligencia, iniciativa, responsabilidad, etc.- para poder lograr dichos objetivos. Las nuevas situaciones contractuales y las nuevas condiciones laborales y de salud en las que muchos individuos se encuentran actualmente representan un riesgo no solo para los individuos directamente sino también para las organizaciones. Por esto muchas organizaciones -como la empresa aquí analizada- han desarrollado enfoques específicos sobre seguridad, higiene y salud física/síquica de sus integrantes.

Hablamos de *nuevas organizaciones* debido a: su creciente *reflexividad institucional*, las *estrategias* que desarrollan para sobrevivir a su entorno nacional e internacional², el papel central que adquieren sus *procesos de gestión de RRHH* y sus integrantes como recursos altamente revalorados. Las organizaciones pasan a tener existencia propia, identidad, cultura, etc. llegando a ser las que configuran posiciones sociales de sus miembros, no sólo a su interior sino en la sociedad en general.

Hablamos de *viejas contradicciones*, porque en América Latina en general y en Uruguay en particular, las formas híbridas que caracterizan a las organizaciones no son algo nuevo. Estas *formas híbridas resultan contradictorias* por el hecho de que no se hayan primero estudiado las consecuencias de la mezcla de viejas configuraciones estructurales y culturales con las nuevas que se van implantando, respondiendo incluso en muchos casos a lógicas organizacionales antagónicas³.

² Aquí se enmarca lo relacionado a la flexibilidad.

³ Como lo es en el caso de la estabilidad/beneficios del funcionario público vs la temporalidad/falta de prestación de seguridad social de los contratados bajo ciertos regímenes, por ejemplo.

MODELOS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones desarrollan *estrategias* para garantizar su supervivencia. La *estrategia* es el patrón o plan que articula las metas de la organización con las políticas que desarrolla para lograrlas. Su adecuada formulación hace posible la asignación de recursos en una organización, en pro de lograr la viabilidad de la misma anticipándose a las posibles contingencias del entorno. (Mintzberg, 1993).

En general, se creen estrategias exitosas aquellas que se adecuan a la realidad de la organización. La estructura de una organización refleja la *situación de la organización*, es decir: su edad, su tamaño, el tipo de sistema de producción/servicio, complejidad y dinamismo de su medio ambiente, valores –creencias, etc.

Los elementos que integran las configuraciones organizacionales según la tipología de Mintzberg son:

- Las partes básicas de las organizaciones (el *núcleo de operaciones*, el *ápice estratégico*, la *línea intermedia*, el *staff*, el *personal de apoyo*, y la *ideología* –lo que aquí llamamos *cultura* de la organización (las tradiciones y creencias de una organización, que la distinguen de otras).
- Los mecanismos básicos de coordinación: son los elementos básicos de una estructura que mantienen la cohesión en las organizaciones.
- Los factores situacionales o de contingencia. Estos factores influyen en los parámetros de diseño y viceversa. Factores situacionales: a) *Edad y tamaño*. b) *Sistema técnico* c) El *medio ambiente*. d) El *poder*.

Todos estos atributos de las organizaciones se combinan formando las configuraciones. El autor plantea seis tipos principales de configuraciones (*empresarial*, *burocracia maquinal*, *burocracia profesional*, *divisional*, *innovadora* o *adhocrática*).

En el cuadro a continuación describimos 3 de estas configuraciones mencionadas en el esquema de Mintzberg junto con el tipo de *organización transaccional*⁴ que maneja Walter (s/d), que son las que hemos identificado en la organización estudiada:

Burocracia maquina	<ul style="list-style-type: none"> - puestos de trabajo altamente especializados, - trabajo sumamente estandarizado - parte fundamental: la tecnoestructura - mecanismo de coordinación que prevalece: normalización de procesos.
Burocracia profesional	<ul style="list-style-type: none"> - más descentralizada que la maquina (debe delegar poder por su dependencia de profesionales capacitados) - mecanismo de coordinación primordial: normalización de las habilidades - estructura conformada por unidades grandes - parte fundamental: núcleo de operaciones
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> - consiste en una serie de entidades que interactúan mediante una estructura administrativa intermedia. - entidades = unidades de línea intermedia (por lo general, divisiones). - parte fundamental: línea intermedia
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - resultado de estrategias de tercerización (de componentes o servicios fundamentales). Teje una red de organizaciones. - contradicción entre "transacción" y "estructura", derivación de cierto tipo de flexibilidad exterior

Existen también en las organizaciones formas de ser, pensar y hacer, legitimadas como las ideales, y que constituyen partes esenciales de las mismas. A estas formas – sustentada en valores y creencias colectivos- se les llama *cultura organizacional*. La misma se comporta como herramienta para la solución de problemas que refieren tanto a cuestiones de relacionamiento externo como interno: la supervivencia y adaptación al entorno de la organización⁵, por un lado, y la integración de todos los procesos al interior de la organización⁶, por otro.

La cultura organizacional y las subculturas que puedan existir en su interior, son formas de ver los procesos de confianza que se desarrollan dentro de las organizaciones, que son necesarios para la vida diaria y supervivencia de la misma. Esta confianza organizacional se basa en la existencia de *compromisos implícitos* y de *aprendizaje colectivo* construido en las situaciones de trabajo (Pucci et al. 2005). El concepto de cultura en las organizaciones es central a la hora de entender la yuxtaposición de configuraciones en una misma organización, ya que las mismas conviven a su vez con una macro cultura organizacional y con sub-culturas grupales dentro de cada división, áreas, etc.

⁴ Este tipo "transaccional" se adecua a estructuras que frecuentemente encontramos cada vez más hoy día, y la cual también está presente en la empresa de telecomunicaciones estatal estudiada.

⁵ Un entorno que es dinámico, cambiante.

⁶ Esta integración de los procesos en definitiva está también vinculada a que mediante la misma se puedan alcanzar la supervivencia y adaptación.

ORGANIZACIONES Y SALUD

La salud en términos generales implica un estado de completo bienestar tanto físico como mental y social. En el caso de la salud organizacional se trata del nivel de eficiencia funcional tanto a nivel macro como a nivel micro (divisiones, unidades, sectores, equipos de trabajo, etc.), que es alcanzable sólo cuando las distintas partes que conforman la organización se encuentran en ese “estado de bienestar” propuesto según el concepto de salud. Sin embargo, la salud de una organización es más que la suma de los bienestares de sus partes. Uno de sus indicadores más importantes tiene relación directa con la historia de certificaciones y accidentabilidad de sus miembros, aunque no logra dar cuenta de todo el fenómeno en sí.

La salud laboral se construye mediante un medio ambiente de trabajo adecuado, que incluya condiciones laborales⁷ adecuadas, la posibilidad del desarrollo de la actividad y de plena participación en las decisiones.

Si pensamos concretamente el vínculo entre las distintas configuraciones organizacionales que pueden existir, pensamos en cómo la cultura y subculturas existentes, las condiciones de trabajo y las condiciones de empleo que caracterizan dicha estructura pueden poner en riesgo (o beneficiar) la salud de los trabajadores que la integran (idea de procesos perjudiciales y procesos beneficiosos de Bentancourt, 1999). Asimismo se puede pensar el nexo entre la salud de la organización y las configuraciones organizacionales que conviven en ella. Resulta relevante considerar que la propia organización (y las condiciones de salud organizacional) promueve elementos que afectan a la salud de los individuos, generando a su vez consecuencias (*absentismo, turn over, sabotaje, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc.*)⁸, que perjudican la salud misma de la organización. No siendo menor las consecuencias que todos estos fenómenos tienen en la vida laboral y extralaboral de los individuos (Castillo – Prieto, 1983).

Cada configuración, entonces, implica distintos tipos de perjuicios / beneficios en la salud de los trabajadores e implica barreras / ventajas para el logro de la salud organizacional. Lejos de ser un enfoque desarrollado, la asociación de las configuraciones organizacionales (y sus elementos constitutivos) con la salud de los trabajadores y de la organización es un terreno aún por explorar y analizar. A continuación, veremos ciertos lineamientos que hemos tratado de elaborar en este sentido.

⁷ Condiciones laborales: condiciones de trabajo + condiciones de empleo.

⁸ Ver Castillo – Prieto (1983) y Volkoff (1993).

CONVIVENCIA DE CONFIGURACIONES: EL CASO ANALIZADO

Analizamos una empresa de telecomunicaciones que del Estado uruguayo, de aproximadamente 35 años de existencia autónoma⁹, y que contaba a diciembre de 2007 con poco más de 4000 funcionarios, y aproximadamente 1500 de personal contratado bajo otros regímenes.

El rubro de la empresa tiene dos grandes dimensiones. Por un lado, es la prestadora de servicios de telefonía doméstica (urbana y rural), de telefonía pública y de otros servicios de comunicación (por ejemplo telégrafos), en los cuales ejerce una actividad prácticamente monopólica en el mercado. Por otro lado, compete con otras empresas privadas (multinacionales) en servicios de telefonía móvil y de telecomunicaciones digitales, caracterizados por ser mercados altamente competitivos y dinámicos en cuanto a cambios tecnológicos.

En términos generales, podemos considerar que la estructura de esta organización es principalmente *divisional*: se estructura en la cúspide por un Directorio, una Gerencia General y dos Sub-gerencias generales. De estas últimas se desprenden 10 Divisiones formales. Luego, cada División cuenta con Áreas, las áreas con Sectores y los sectores con Unidades. El número de Áreas, Sectores y Unidades varía según cada una de las divisiones. Además, existen algunos de estos lugares que no están aún formalizados y también varios Proyectos que pueden depender de más de una línea jerárquica.

Al igual que se ha encontrado en otras Organizaciones públicas de gran tamaño y antigüedad¹⁰, estas divisiones conservan una matriz básica a su interior que puede ser descrita como del tipo de *configuración burocrática maquinal*. Esta dimensión se encuentra en todo el sistema de normalización de procesos existente que rige para toda la organización, y permite la articulación de todas las Unidades, Sectores, Áreas de cada División, al tiempo que administra el tamaño (y todos los recursos, sean RRMM o RRHH) de la misma.

A su vez, encontramos que por el rubro de actividad en el que se encuentra la empresa requiere una gran cantidad de profesionales y procesos de gestión del conocimiento. Se puede encontrar en algunas de sus divisiones configuraciones más cercanas a la *burocracia profesional*, donde

⁹ Las telecomunicaciones en Uruguay pasaron por distintas organizaciones antes de contar con una empresa específica de las mismas.

¹⁰ Ver el artículo de Leopold – Franco – Martínez – Wittke (2004) sobre la Universidad de la República del Uruguay.

se da la normalización de habilidades (sobretudo en las relacionadas a la tecnología informática y de telecomunicaciones).

El poder a nivel de la estructura divisional se maneja en un sentido jerárquico clásico. En el caso de *las burocracias* ambas tienen espacios de poder propios que no están del todo formalizados en el organigrama de la empresa, pero que descansan en el peso de la necesidad de su soporte administrativo en el caso de la burocracia maquinal y en el peso del conocimiento experto en el caso de la burocracia profesional.

A nivel de la cultura organizacional se puede apreciar que pertenecer a la burocracia profesional brinda a los individuos mayor status social –por consiguiente mayor poder y reconocimiento de su labor- dentro de la empresa, en relación a la maquinal (al menos desde el punto de vista de sus propias representaciones). Esto repercute a nivel de la motivación de los trabajadores insertos en tareas “maquinales”.

Quienes se encargan de todos los servicios de soporte entre las distintas partes *de* las divisiones y *entre* divisiones, dan cuenta de la existencia de tensiones entre estas configuraciones que conviven, además de ser quienes aparecen en mayor situación de vulnerabilidad sobre su salud laboral derivada de su función *intermediadora*.¹¹ Estos *grupos intermediadores* no sólo tienen los riesgos propios del tipo de configuración maquinal (que puede ser descrito según el nivel de rigidez de la estandarización de procesos, fatiga por monotonía en lo administrativo, ritmo de trabajo acelerado en las asignaciones, etc.) sino que también se enfrentan a factores de exigencia relacionados de mediar entre distintos tipos de especialización de tareas, distintas sub-culturas, distintos tipos de conocimientos expertos (por ejemplo, un agente guardahilo urbano vs un técnico de telefonía rural), etc. Lo que se podría ver como el peso de la *sobrecarga de estímulos* (Walter, 2001) no sólo por su cantidad sino porque los estímulos responden a distintas lógicas organizacionales.

Esta misma exposición a estímulos organizacional y culturalmente distintos (a veces contradictorios) se percibe en puestos con una mezcla de burocracia maquinal y profesional, quienes realizan tareas que implican un conocimiento experto en relación al resto de los trabajadores pero que

¹¹ Son los cargos administrativos, operadores que asignan tareas al equipo de planta externa (que pertenecen a otra división y son una subcultura muy fuerte dentro de la empresa), trabajan en la optimización laboral de los trabajadores dentro de la empresa (trabajan en procesos de negociación interna entre trabajadores y jerarquías de distintas áreas, sectores y divisiones), etc.

al mismo tiempo están atados a lógicas administrativas. Este es el caso, por ejemplo, del equipo de psicólogas encargadas de los procesos de optimización laboral dentro de la empresa.

A esto se agrega que las nuevas formas de contrato en la empresa caracterizadas por la inestabilidad del empleo y/o de los equipos de trabajo, por ejemplo, dificultan el establecimiento de mecanismos de confianza, solidaridad, etc. entre las partes que necesariamente deben estar coordinadas para trabajar (dada la estrategia organizacional planteada). Esta coordinación se da internamente en cada configuración pero al ser sobretodo una organización con una estructura divisional, esta coordinación es entre distintas divisiones para lo cual en un mismo proceso de trabajo actúan puestos que pertenecen a divisiones diferentes (pudiendo implicar sistemas de contrato también diferentes entre sí).

La *lógica transaccional* de la empresa determina el ingreso de personal por lo general más joven en promedio (33,46 años de edad) que los funcionarios (49,80 años de edad); ingreso que ha sido en los últimos 10 años en pro de paliar los cambios tecnológicos y la modernización de la estructura de gestión por medio de la contratación de personal calificado / profesional, implicando heterogeneidad de situaciones contractuales que deriva en heterogeneidad de culturas hacia el empleo, de posibilidades de acción sindical, además de la brecha en términos de conocimientos que puede haber entre unos y otros.

Existen indicadores (clásicos) en la empresa susceptibles de ser analizados bajo esta óptica. Por ejemplo, lo concerniente al turn over interno, las consultas médicas y psicológicas, las enfermedades – tipo y cantidad-, los accidentes laborales, e incluso las cuestiones de clima organizacional que se van detectando en los comportamientos individuales. En los lugares donde más frecuentemente encontramos estos fenómenos es donde hay tareas “mediadoras” entre distintas lógicas organizacionales.

En los lugares donde se da más frecuentemente el ausentismo por enfermedad, la dificultad de cubrir vacantes, etc. es donde la situación “vulnerable” de la posición mediadora genera círculos viciosos: los lugares que más sufren su falta de personal son los lugares en los cuales el trabajo se sobrecarga más en el resto para poder alcanzar la eficiencia funcional de la organización más allá de las situaciones concretas que se viven¹². A largo plazo, en estos lugares es donde se desarrollan mayor

¹² Donde el Healthy worker efect (Volkoff, 1993) opera negativamente a la hora de detectar las causas de la elevada proporción de trabajadores que desarrolla algún tipo de patología y/o enfermedad, asignándosele el desgaste a características individuales de cada trabajador.

cantidad de conflictos interpersonales. Estos conflictos junto con la proporción elevada de falta de trabajadores deriva (según lo observado) en “afecciones” a la salud de la organización.

De esta forma vemos – grosso modo- cómo la situación de convivencia genera consecuencias en la salud de muchos trabajadores (siendo clave la exposición a los *niveles de convivencia* según el tipo de tareas que desarrolla), lo que en mediano y largo plazo afecta también la salud de la organización.

Bibliografía

- Castillo, J. J.- Prieto, C. (1983) CONDICIONES DE TRABAJO, UN ENFOQUE RENOVADOR DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO. C.I.S., Madrid.
- Crozier, M. – Friedberg, E. (1990) EL ACTOR Y EL SISTEMA. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana, México D.F.
- De la Garza Toledo, E. (2000) LAS TEORÍAS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y AMÉRICA LATINA. En: Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Enrique de la Garza Toledo (coord.) Fondo de Cultura Económica, México.
- De la Garza Toledo, E. (2000) LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN AMÉRICA LATINA . En: Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Enrique de la Garza Toledo (coord.) Fondo de Cultura Económica, México.
- Giddens, A. (1992) La TRANSFORMACIÓN DE LA INTIMIDAD. Ediciones Cátedra, Madrid.
- Guelaud, F. – Beauchesne, M. – Gautrat, J. – Roustang, G. (1981) PARA UN ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DEL TRABAJO OBRERO EN LA EMPRESA. Investigación del Laboratorio de Economía y de Sociología del Trabajo del C.N.R.S. Aix-en Provence (Francia). Co-edición: INET, México – INDA, Perú. Traducción: CEIL, Argentina.
- Ibarra Colado, E. (2000) Teoría de la Organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En: De la Garza, E. (Coord.) TRATADO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. FCE, México.
- Leopold, L. - Franco, S.- Martínez, B.- Wittke, T. (2004) UNA INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN Y CULTURA EN LA UDELAR A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS NO DOCENTES. En: Psicología y Organización del Trabajo V. Editorial Narciso - Psicolibros, Montevideo
- Luhmann, Niklas. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS Editorial Anthropos. México, 1996
- Luhmann, Niklas. Organización y DECISIÓN. AUTOPOIESIS, ACCIÓN Y ENTENDIMIENTO COMUNICATIVO. Editorial Anthropos. México, 1997
- Mayntz, R. (1967) SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. Alianza Editorial, Madrid.
- Mintzberg, H. (1993) EL PROCESO ESTRATÉGICO. Prentice hall hispanoamericana S.A., México.

- Mintzberg, H. (2002) LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. Ariel Economía, Barcelona.
- Novick, M. (2003) “La transformación de la Organización del Trabajo”. En: De la Garza, E. (Coord.) TRATADO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. FCE, México.
- Pucci, Francisco. (2004) Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo. CINTERFOR OIT, Montevideo.
- Pucci, F. – Levin, R. – Trajtenberd, N. – Bianchi, C. (2006) LA NEGIACIÓN DE LOS UMBRALES ACEPTABLES DE RIESGO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN URUGUAYA.
- Rodríguez, J. (1987) SALUD Y SOCIEDAD. ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DE LA ESTRUCTURA Y LA DINÁMICA DEL SECTOR SANITARIO ESPAÑOL. Editorial Tecnos. Madrid.
- Sennett R. (2000) La corrosión del carácter. Anagrama, Barcelona.
- Supervielle, M. - Quiñones, M. (1999) LA INSTALACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD EN EL URUGUAY. DT No 45 Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Udelar, Montevideo.
- Volkoff, S. (1993) ESTADÍSTICAS SOBRE CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO. Asociación Trabajo y Sociedad. Buenos Aires.
- Walter, J. (2001) GUÍA DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- _____.(s/d) LA ORGANIZACIÓN TRANSACCIONAL. En: Revista Einokos N°18. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Documentos electrónicos consultados

- (s/d) HENRY MINTZBERG – DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/06_materiales/mintzberg_analisis.PDF
- Pucci, F. – Levin, R. – Trajtenberd, N. – Bianchi, C. (2005) CONFIANZA, INSTITUCIONES Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. El Uruguay desde la sociología IV – Depto. de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales – Udelar, Montevideo.

- <http://www.rau.edu.uy/fcs/soc/Publicaciones/Libros/Archivos/LAS%20BRUJAS%2006/LasBrujas4-Pucci.pdf>
- (s/d) DISEÑO ORGANIZACIONAL.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenogorganizacionaMintzberg.pdf>
- (s/d) LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.
- http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg_20060706081603.pdf
Tomasina, F. (2008) La salud ocupacional. Una visión crítica de la misma.
- http://www.dso.fmed.edu.uy/archivos_saludocup/Contenido/Material/archivos/Salud%20de%20los%20Trabajadores.PDF