

# La participación democrática en las organizaciones: El Dispositivo Sociopsicoanalítico.

Magaz, Graciela; Conte y María.

Cita:

Magaz, Graciela; Conte y María (2014). *La participación democrática en las organizaciones: El Dispositivo Sociopsicoanalítico*. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-099/286>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eCvm/2h8>

## LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES: EL DISPOSITIVO SOCIOPSICOANALÍTICO

**Autoras:** **Magaz, Graciela (Lic. en Psicología. Reguladora Institucional. UBA)**  
[grahube15@yahoo.com.ar](mailto:grahube15@yahoo.com.ar)

**Conte, María (Lic. y Prof. en Sociología. Reguladora Institucional. UBA)**  
[licmariaconte@gmail.com](mailto:licmariaconte@gmail.com)

### Resumen

El presente trabajo desarrolla, en el **marco teórico del Sociopsicoanálisis**, una reflexión sobre los dispositivos destinados a transformar e intervenir en las relaciones socialmente establecidas dentro de la organización.

Se caracteriza el cambio en las organizaciones actuales, para tomarlas como objeto de estudio, en su carácter de sistema y en su evolución hacia la sociedad de la información.

El Sociopsicoanálisis, creado por Gérard Mendel, relaciona y articula los campos de la sociología y la psicología. Los **dispositivos** de intervención diseñados, el Dispositivo de Expresión Colectiva de los Alumnos (**DECA**) y el Dispositivo Institucional de Reflexión y Expresión sobre el Trabajo (**GRET**), facilitan a los sujetos apropiarse del **poder de sus propios actos**, a partir de una **participación democrática**, que favorece y profundiza la **socialización**. Sus ejes de intervención prioritarios son la conformación de **grupos homogéneos**, la **comunicación** mediatizada (a través del Regulador Institucional) y la participación voluntaria. Actúan sobre **las prácticas** y **la estructura** organizacional, promueven el crecimiento individual y colectivo, desde la dependencia (**psicofamiliar**) hacia la autonomía (**psicosocial**).

### Introducción

Cuando desde el sociopsicoanálisis se habla de las estructuras de las organizaciones se designa a las formas de la organización del trabajo. En este sentido, distintos autores lo presentan de diferentes modos, especialmente lo consideran como: a) los actores solo podrán negociar las condiciones de trabajo o las remuneraciones; b) consideran a la organización del

trabajo como una relación social en la que lo más importante son las representaciones que sostienen los actores, es decir su dimensión intersubjetiva.

El sociopsicoanálisis no comparte ninguna de estas dos concepciones, es decir, ni es una relación social, ni un conjunto de representaciones psicológicas. La organización del trabajo es considerada como la suma de las diferentes divisiones del trabajo y desde las intervenciones sociopsiconalíticas se agregan a las ya existentes (la social y cultural, la jerárquica y la técnica) una nueva, la división institucional del trabajo. Un actor puede completar su acto de trabajo en la medida en que lo pueda integrar al acto global de la institución. (Mendel, 1997).

Esta nueva conceptualización de la organización del trabajo afecta al individuo y a su subjetividad profunda. Es desde esta nueva forma de concebirla y de las distintas intervenciones desarrolladas, que Mendel construyó conceptos de la psicología social para dar cuenta de los procesos y los movimientos. Es así que los conceptos centrales desde el sociopsicoanálisis son: acto poder; momento de apropiación del acto; autoridad-actopoder; socialización no identificatoria; división institucional del trabajo, psicofamiliarismo y psicosocialidad.

Si bien en este trabajo no se podrán presentar en profundidad cada uno de los conceptos centrales de la teoría sociopsicoanalítica, intentaremos realizar una reflexión desde nuestra participación como Reguladores Institucionales, en la aplicación de los dispositivos de intervención creados por Gérard Mendel, que nos permita re-visitar las mismas en el actual contexto, visualizar su aportes en relación a los procesos de democratización y participación en la vida institucional y generar nuevas líneas posibles para continuar profundizándolos.

Sintéticamente presentaremos los dos dispositivos de intervención: el Dispositivo de Expresión Colectiva de los Alumnos (DECA) y el Dispositivo Institucional de Reflexión y Expresión sobre el Trabajo (GRET), abordaremos sus aspectos centrales, modos de intervención, alcances y efectos.

### **Descripción del Dispositivo Institucional de Reflexión y Comunicación sobre el Trabajo**

El Tercer Canal de Comunicación es un Dispositivo Institucional (DI) destinado a favorecer la reflexión y la expresión sobre las cuestiones referidas al trabajo, como así también la comunicación entre los distintos niveles de la organización.

El Dispositivo instala un “Tercer Canal de Comunicación” centrado únicamente en el acto de trabajo de los grupos profesionales (homogéneos). El objeto de reflexión de cada grupo es su propio acto de trabajo. Entonces es la problemática del poder sobre el propio acto la que es objeto de la elaboración colectiva del grupo. Pero también, por el atajo de la comunicación entre los grupos, cada grupo desarrolla una percepción de la complementariedad de los distintos actos profesionales en la producción del acto global del establecimiento.

Se lo denomina “tercer” canal de comunicación porque se agrega a los otros dos canales habitualmente existentes dentro de las organizaciones, el canal jerárquico y el canal sindical. El DI no compite ni interfiere con ellos, por el contrario, colabora optimizando la participación de todos los sectores y el intercambio eficaz entre los mismos.

Esta metodología está puesta al servicio del conjunto de los miembros de la organización, cualquiera sea el nivel en el que se desempeñen, favoreciendo la interacción entre los distintos sectores.

La unidad estructural del DI es el pequeño grupo de trabajo tal como resulta definido por la división técnica y jerárquica dentro de las organizaciones. El DI se apoya en cuatro puntos metodológicos: 1) la constitución de grupos homogéneos en relación con la división técnica y jerárquica del trabajo; 2) el material intercambiado por los participantes concierne exclusivamente al acto de trabajo; 3) las relaciones entre los diferentes grupos homogéneos son relaciones colectivas indirectas, es decir, mediatizadas por un informe escrito; 4) los niveles jerárquicos tienen obligación de responder a los niveles subyacentes.

Dentro del DI existe igualdad de derecho (a la expresión) y de deber (la respuesta). Sin embargo el DI es un “espacio de poder” de dos maneras. Las propuestas de los grupos se apoyan en una argumentación que debe ser rigurosa, y el rechazo o la remisión de una propuesta deberá apoyarse igualmente en argumentos aceptables. Por otra parte, a través de la comunicación inter-grupos y por sus propuestas o críticas, cada grupo interviene en la organización del trabajo.

El DI se desarrolla a lo largo de varios ciclos anuales. Cada ciclo está compuesto por dos momentos:

- ❑ Un primer momento de reunión escalonada de los distintos grupos homogéneos que constituyen la organización, desde la base hasta el nivel jerárquico superior.

Los grupos homogéneos, que comparten el mismo acto de trabajo, se reúnen para discutir entre pares aquellas cuestiones relacionadas con su tarea cotidiana. Ningún miembro de la institución ajeno al grupo participa de las reuniones excepto el Regulador externo. Cada grupo tendrá plena libertad para expresarse sobre los temas laborales de su interés ya que la confidencialidad de lo tratado estará garantizada. La concertación intra grupo surgirá de la puesta en común de las cuestiones inherentes a la actividad profesional compartida y de la discusión de los distintos puntos de vista dentro de un marco de funcionamiento que promueve la racionalidad en los intercambios y el respeto de las diferencias.

Al finalizar cada reunión se confecciona un informe escrito conteniendo los comentarios, demandas y propuestas trabajadas en el grupo y dirigidas a los niveles superiores.

- Un segundo momento de comunicación mediatizada a través del Regulador quien transmitirá el informe redactado y, eventualmente, realizará las aclaraciones que le sean solicitadas.

Cada nivel tratará lo elevado por los niveles inferiores, su propia problemática referida a esos temas y elaborará a su vez un informe respondiendo de manera fundamentada a lo expresado por las otras categorías profesionales.

Una vez que los informes completaron el recorrido ascendente de la escala jerárquica, los grupos de base reciben la respuesta de la Dirección, que condensa el trabajo llevado a cabo por los niveles intermedios, abriéndose así el segundo ciclo del DI.

La reflexión de los grupos homogéneos incluye dos procesos diferentes, pero centrados ambos exclusivamente en el acto de trabajo propio del grupo. El primer proceso es el de la concertación intra-grupo, y el segundo el de la comunicación Inter.-grupos.

Dos cuestiones de fondo permanecen planteadas por esta forma de intervención: la del voluntariado (o de la “demanda”) y la de la “participación” (real o engañosa?)

Como bien aclara Gérard Mendel (1999) en, *La sociedad no es una familia y Hacia la empresa democrática*, las instituciones son espacios sociales destinados a producir distintos tipos de bienes (culturales, económicos, políticos, etc.). Cada grupo institucional homogéneo realiza una tarea colectiva parcial en función de dicho objetivo general. A menudo los

distintos sectores tienen dificultad para coordinar esos actos parciales de manera que el objetivo pueda ser alcanzado en forma satisfactoria.

El dispositivo mendeliano, al reconstruir el sentido fragmentado por la división del trabajo, favorece la cooperación entre los diferentes sectores, la recuperación de la creatividad grupal para la resolución de las problemáticas comunes, un mayor nivel de responsabilidad referida al desempeño del rol y a las relaciones sociales de trabajo.

### **Acto- Poder y Participación**

G.Mendel establece una distinción entre acción y acto. Distinción entre el pensamiento racional-teórico y la inteligencia práctica, el saber hacer, y el pensamiento inventivo que, sumándose al primero, caracterizan el hacer o acto humano. Ese acto además no sólo está definido por los tipos de pensamiento que involucra sino, porque supone una interacción entre el sujeto y la realidad, que transforma simultáneamente al sujeto del acto y a la realidad externa a él, una realidad cuya materialidad es independiente del sujeto. Desde este enfoque dice Mendel: "Las contradicciones, los conflictos, las luchas que atraviesan los campos estudiados no serán jamás reductibles a un simple conflicto de interpretaciones..."

Esta consideración de la realidad no es "exclusivamente" imaginaria, por lo tanto las investigaciones e intervenciones psicosociológicas no se limitan a un ejercicio interpretativo, sino que la comprensión de los fenómenos deberá contribuir a producir transformaciones en la realidad fáctica, a una mayor apropiación por parte de los sujetos. Como dice Mendel, el poder no refiere en principio al control de las acciones de los otros sino a la necesidad de promover una dinámica de la acción con los otros, en el marco de colectivos, que permita operar sobre la realidad.

El concepto de acto-poder adopta una triple acepción: no existe acto sin poder en el entorno inmediato (de ahí, el término acto-poder en una sola palabra); el sujeto tiene mayor o menor poder sobre su acto (profesional); según la "cantidad" de poder se producen efectos psicológicos diferentes e incluso opuestos: placer o displacer, interés o desinterés, etc.

Así el primer eslabón articulador entre la sociología y la psicología, evidencia que la observación muestra experimentalmente, que las condiciones socio-organizativas modifican lo vivido y las representaciones psicológicas actúan en profundidad sobre la personalidad misma.

En la práctica, también se constata que las cosas nunca son simples. En efecto, cuando un grupo logra hacer avanzar sus proposiciones acerca de su acto de trabajo en la institución y adquiere mayor poder sobre ese acto, se producen fenómenos como: negación del avance, angustias, menosprecio de la intervención, etc. En definitiva, se produce un movimiento de retroceso en relación con el esquema psicofamiliar en cada uno. Todo avance en poder sobre su acto es vivido como la trasgresión de la autoridad parental inconsciente.

El segundo eslabón articulador entre sociología y psicología: la modificación objetiva de las relaciones de trabajo provoca consecuencias subjetivas paradójicamente negativas. Estas vienen a contrariar los efectos psicológicos de fondo más positivos, que van en el sentido de una mayor facilidad de expresión, comunicación y cooperación, así como de una solidaridad más fuerte. (Conte, Magaz, 2007)

### **Descripción del DECA**

El Dispositivo de Expresión Colectiva de los Alumnos creado por Gérard Mendel y su equipo, el Grupo Desgenettes de Paris, introduce en la escuela un espacio de reflexión y comunicación destinado a posibilitar la socialización secundaria de niños y jóvenes. En este caso una socialización no-identificatoria que se lleva a cabo ya no por identificación con los docentes, como sucedáneos de las figuras parentales, sino dentro del grupo de pares, y al interior de un marco organizacional sumamente pautado. Dicho marco fomenta en los alumnos el desarrollo de todas las capacidades inherentes a la personalidad psicosocial: percepción y comprensión de la realidad institucional, del sentido que sus actos como categoría institucional tienen en relación a los de su equipo docente, de la necesidad de concertación intra-grupo y de cooperación inter-grupos. Y todo ello a partir del ejercicio sistemático de la reflexión sobre la vida en la escuela, del respeto y la tolerancia por el punto de vista de los otros, de la elaboración colectiva de propuestas que contemplen el interés común, propuestas debidamente argumentadas y planteadas en términos atendibles, etc.

La estructura de cada ciclo del DECA se desarrolla de la siguiente manera:

- Un primer tiempo de reflexión de los alumnos divididos en pequeños grupos, con pautas muy precisas en cuanto a la forma de los intercambios, pero con mucha libertad en cuanto a la elección de los temas a tratar respecto de su vida en la escuela.
- Un segundo tiempo de concertación en grupo amplio sobre lo discutido anteriormente por los distintos sub-grupos, y elaboración de un informe conteniendo los puntos que el grupo-clase desea comunicar a su equipo pedagógico.

- Una reunión con equipo docente que tiene a cargo el grupo-clase. En la misma los docentes trabajarán con las mismas pautas propuestas a los alumnos, a fin de tratar las cuestiones planteadas por sus alumnos.

### **La Comunicación en los Dispositivos**

La expresión psicológica de los conflictos en la vida social, es por sí misma un síntoma patológico indicativo de la falta de maduración del nivel político. El análisis del poder en la sociedad, la toma de conciencia del peso y de las prohibiciones sociales y la elaboración de la inmensa parte de los individuos determinada por lo social, solo son posibles si este reflexiona y actúa en común en su clase, donde reconocerá los intereses, semejanzas y diferencias de clase, los conflictos de clase y en su clase.

Es en la interacción, el intercambio recíproco y concertado en los procesos participativos de los grupos-clase que se desarrolla una modalidad de comunicación dialéctica y dialogal.

Este proceso de comunicación desde esta perspectiva teórica, se concibe en el marco educativo por su potencial creador, ya que produce conocimiento, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas, necesarias para el desarrollo de la personalidad psico-social, como forma posible de recuperación del poder social. En la actualidad lo que se ofrece es poder psico-familiar. La única posibilidad es renunciar a esto a fin de recuperar la condición de creatividad humana.

La real democratización tiene necesidad de argumentación y crítica. Por ello hay que rescatar la intersubjetividad, es decir la asociación entre iguales y su potencial creativo.

La intervención del Regulador en el grupo clase tiende a promover la expresión de cada uno de sus miembros, favoreciendo la tolerancia a la escucha de la argumentación desarrollada por ellos en respeto a turnos alternados y equitativos de participación.

Profundiza la reflexión grupal a través de la concertación de lo comunicable a otros grupos respetando las decisiones de los participantes. Garantiza la doble circulación de la comunicación intergrupal dentro de la organización.

Desde la propia formación, los Reguladores han atravesado la praxis, desde las intervenciones en terreno y la reflexión entre pares en el grupo de trabajo y supervisión.



Dialéctica de un proceso que posibilita un aprendizaje de ejercicio de comunicación y participación Democrática.

### **El Proceso de Socialización en los Dispositivos**

G. Mendel en su hipótesis sobre la modernidad, describe una vertiente histórica, cuyo hilo conductor es el cuestionamiento a la tradición comunitaria y otra psicológica, que remite a las angustias arcaicas, donde no hay representación de la madre, sino sensaciones corporales de abandono (M. Klein) experimentación de separación (Winnicott) y angustia de castración (Freud) donde la autoridad del padre se erige como defensa contra la angustia de abandono. Es el elemento de mediación para la socialización, que evita la aparición de conductas arcaicas.

La evolución de la modernidad introduce elementos propios y nuevos que muestran en su última etapa la ausencia de patriarcado y autoridad. Concepto este último, que siempre se manifiesta históricamente contextualizado. Desde aquí, resulta necesario poner mediaciones en la socialización para evitar el retorno de peligrosos arcaísmos.

En una sociedad auténticamente democrática hay que transformar las formas de socialización y buscar nuevas formas que sustituyan la autoridad, tal como la conocemos: sumisión voluntaria, culpa y temor.

Los dispositivos son un modo de intervención que promueve nuevas formas de socialización. Claro está, que el desafío es grande, porque esta modalidad hace invisible lo oculto y ello genera resistencias. Además se manifiestan las trabas del pensamiento enraizado, que es del orden psico-familiar.

G. Mendel dice que la socialización identificatoria, que alimenta la autoridad y hace que nos identifiquemos primero con los padres y luego con sucesivas figuras: jefes, docentes, etc., y dado que este proceso ya no es efectivo en la actualidad, vale el intento de los dispositivos de facilitar formas de aprendizaje no fundadas en identificación parental sucesiva, sino en una experiencia en el vínculo social. Se apunta explícitamente a esta experiencia precoz en el DECA. (Mendel, 1999)

La crisis en las instituciones y organizaciones alcanzadas por la masificación, no parecen adaptarse en su funcionamiento a la nueva función que debería agregarse a las antiguas: instruir, educar y que consiste en socializar a poblaciones muy heterogéneas.

G. Mendel observa tanto en sindicatos, partidos políticos, iglesias que la crisis reviste formas de indiferencia, ya que su funcionamiento y modo de participación no da respuestas al pensamiento de hoy. La crisis psicológica de identidad del individuo actual y las formas de socialidad en gestación, no logran el funcionamiento de la socialización tradicional, por la individualización de las formas de vida. Por eso el repliegue en la esfera de lo privado y el malestar que empuja a aislados, excluidos, vulnerables y parte de la juventud a regresiones individuales o agrupamientos que buscan fusiones violentas y a veces anti-sociales.

## **Conclusiones**

Desde la perspectiva del sociopsicoanálisis es posible pensar otra modalidad de ejercer autoridad en las instituciones. En este sentido emerge la necesidad de generar instituciones en las que las reglas permitan a los sujetos operar a partir de su psicosocialidad, permitiéndoles realizar su movimiento del acto creativo.

Si tal autoridad resulta viable deberá aportar las posibilidades para el desarrollo de una práctica democrática que habilite a los sujetos a la creación de sí mismos en espacios colectivos.

Las complejas relaciones entre el acto-poder y la personalidad psicosocial tiene efectos diversos y opuestos, atender a estos efectos permite sostener una participación real.

Hay una relación directa entre el monto de poner sobre el acto y los efectos: placer, displacer, angustia, interés, desinterés, que sufre avances y retrocesos entre la personalidad psicofamiliar y psicosocial de cada uno.

Lo novedoso de los dispositivos mendelianos desde lo instrumental: permite una expresión horizontal (pone a todos los grupos clase en una relación horizontal) pero además es facilitador de aprendizajes sobre la expresión en una democracia directa que implica la socialización entre pares, (completar la socialización secundaria, terciaria, no identificatoria)

Volver a la vergüenza entre los pares, propia de la tradición comunitaria (y no hacia el padre) incrementa la tolerancia a través de la concertación y facilita un aprendizaje sobre las conductas autónomas, hay aprendizajes sobre la construcción de colectivos.

A través de las intervenciones realizadas en organizaciones del trabajo y en instituciones educativas hemos observado la manifestación repetida de los movimientos de

apropiación del acto, descritos por G.Mendel. Los puntos de partida de los grupos-clase, sus avances y retrocesos.

Nos hemos interrogado sobre cuáles serían indicadores de rasgos psico-familiares en dichos grupos y podemos decir que en los encuentros iniciales de la implementación del D.I. hay:

Una queja sin propuesta; insatisfacción permanente; demandas hacia la jerarquía; proyecciones fantasmáticas familiares, (la rivalidad fraterna...) Pocas expresiones en carácter de pares formados profesionalmente.

Predominio del individualismo, con complacencia, rebeldía o descreimiento frente a la posibilidad de cambio o respuesta de las jerarquías. Todo ello no posibilita el desarrollo de propuestas creativas.

La porción de poder social sobre los propios actos, que ofrece el dispositivo desde su propia estructura es en general resignado a cambio de poder psicofamiliar. Los movimientos de avance en este sentido, (psico-social) muestran retrocesos a modalidades originales

En general lo que se ha visto en las organizaciones, son procesos de ruptura, enfrentamientos, agresión, indiferencia, escasa participación, violencia, baja observancia hacia las normas. Todos ellos fenómenos que pueden ser manifiestos o subterráneos.

Esta baja observancia hacia las normas, como construcción colectiva entre los integrantes del grupo, que ofrece el dispositivo, implica en sí mismo un proceso arduo de re-aprendizaje.

El desafío está puesto en legitimar el desarrollo de la libertad. Para ello, habría que superar el miedo que provoca este cambio, por el placer que genera la creatividad. El individualismo por los colectivos, la dependencia por la autonomía, la transgresión de las normas por la concertación colectiva de las mismas, la desmotivación, la apatía por la apropiación del poder sobre los propios actos generadores de placer y creatividad.

Los dispositivos mendelianos en su trabajo sobre la intersubjetividad de los miembros de las organizaciones son el intento de su democratización y la posibilidad de prevenir el desarrollo de expresiones peligrosas por lo arcaicas

## **Bibliografía**

Acevedo, M.J. (1999) Gestión Institucional de la Participación. Un método para democratizar la escuela: "La expresión colectiva de los alumnos". Revista Novedades Educativas N° 98. Bs.As.

Acevedo, M.J. (2001). Sociopsicoanálisis y formación en la Argentina. Los Reguladores Educativos e Institucionales, nuevos agentes al servicio de la democratización de las instituciones. Revista de espacios de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

Anzieu, Ch. (2012) Winnicott et la création humaine. Revista de la Sociedad Española de Psicoanálisis. Traducción Antonia Llairó.

Conte, M. Magaz, G. Testoni, M. (2006) Primeras experiencias del Grupo Buenos Aires de Reguladores Educativos e Institucionales. Cuadernos de Sociopsicoanálisis N° 1. Fundación Gérard Mendel. Bs.As.

Conte, M., Magaz G. (2007) La participación y el Tercer Canal de Comunicación en las organizaciones. Cuadernos de Sociopsicoanálisis N° 2. Fundación Gérard Mendel. Bs.As.

Freud, S. (2009) Análisis de una fobia en un niño de cinco años. Obras Completas. Vol. X. Tótem y Tabú y otras obras. Vol. XIII. Anorrortu editores. Bs.As.

Klein, M. (1996) Estados tempranos del complejo de Edipo (1928), en Obras completas, Tomo I, Editorial Paidós, Bs. As.

Mendel, G. (1999) La sociedad no es una familia. Bs.As. Paidos

Mendel, G. (1994) Aspectos teóricos de la investigación sociopsicoanalítica. Conferencia Universidad Nacional de Córdoba.

Mendel, G. (1996) Sociopsicoanálisis y educación. Formación de formadores N°2. Novedades Educativas. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.

Mendel, G. (1998) ¿Se puede responder a la crisis sin modificar la estructura de las organizaciones?. Revue internationale de Psychosociologie, N° 9, Paris, 1998

Mendel, G. (1999) El Acto es una aventura. Del sujeto metafísico al sujeto del acto. Conferencia en el Seminario de Doctorado. FFy Letras. UBA.

Mendel, G. (1999) La pratique sociopsichanalytique. Les cahiers de l'implication. Revue d'analyse institutionnelle. N° 3. 99/00. L'intervention. Paris 8. Université

Mendel, G. (1996) Itinerario: sociopsicoanálisis, intervención institucional, psicología del trabajo en "Les histoires de la psychologie du travail, Octores Ed. Paris 1996. Traducción: Lic. María José Acevedo

Mendel, G. (2000) La escuela es una sociedad, aunque no lo sepa todavía. Conferencia dictada en el cierre el Congreso Internacional de Educación de 2000. Traducción María José Acevedo. Revista IICE. Dossier. FFyLetras. UBA. Bs As.

Mendel, G. (2011) Una historia de la autoridad. Permanencias y Variaciones. BsAs. Nueva Visión.

Prades, J. (2006) Sociopsicoanálisis: Práctica y teoría del actopoder. Homenaje a Gérard Mendel. Nouvelle Revue de Psychosociologie, N° 1.

Rueff-Escoubès, C. (1997). La démocratie dans l'écoles. Paris, Syros.

Weiszfel-Bitan, M., Roman, P., Mendel, G. (1995) Hacia la empresa democrática. Bs.As. Lugar Editorial.

Winnicott, D. W. (1971) Realidad y juego. Ed. Gedisa. Barcelona