

**Título: Aprendizaje organizacional y poder: jerarquía, heterarquía y redes.**

***Autoras:***

Dra. Claudia Liliana Perlo ([perlo@irice-conicet.gov.ar](mailto:perlo@irice-conicet.gov.ar))

Dra. Ma. del Rosario de la Riestra

Ps. Ma. Verónica López Romorini

Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación (Irice) – Conicet  
– UNR, Rosario, Argentina.

***Eje temático:*** Liderazgo, poder y gobierno de la organización

**Resumen**

Presentamos aquí una investigación en curso en torno las concepciones de ***poder y jerarquía*** que las personas sostienen como teorías en uso en las organizaciones laborales. La misma es parte de las investigaciones que desarrollamos hace más de una década en IRICE- CONICET, Argentina; donde abordamos procesos colectivos de aprendizaje y cambio en las organizaciones. La pregunta ¿Qué es necesario aprender para producir cambios reales y efectivos en las organizaciones? guía nuestra observación desde una perspectiva cualitativa a través del estudio en casos. En estudios anteriores, observamos que las personas generalmente conciben al poder como objeto/sustancia. El mismo proviene de la autoridad del puesto, se desplaza verticalmente a través de una estructura piramidal, obstaculizando procesos de participación y fluidez del cambio en las organizaciones. Lo cual debilita la red organizativa, conduce al trabajo en el aislamiento y soledad. Esto disminuye en las personas su autonomía reflexiva, creatividad y responsabilidad ético-social para hacerse cargo de sí mismos y del colectivo al que pertenecen. Buscamos indagar en qué medida las posibilidades o limitaciones para aprender y cambiar están ligadas a las concepciones de poder y jerarquía que sostienen las personas en su práctica. En este congreso presentamos el resultado de una exploración y profundización teórica actualizada en torno a los conceptos de jerarquía y heterarquía vinculados a la noción de red. Existen nuevos desarrollos teóricos acerca al concepto de jerarquías donde coexisten múltiples

y diversas “jerarquías”, sucesivas, simultáneas, distribuidas en diferentes posiciones de la red y que son reconocidas por su idoneidad en el desempeño. Esta visión facilita los procesos de cambio colectivo, posibilitando un desarrollo coevolutivo, producto del reconocimiento de la naturaleza rizomática de las relaciones humanas. La configuración holográfica de la realidad contribuye a abandonar los viejos modelos anclados en la fragmentación de las partes que han dado perpetuado la estructura organizativa vertical. Asimismo desde una concepción compleja y reticular de los procesos colectivos, consideramos que las diferencias de las subtotalidades en la red no implican por sí mismas relaciones jerárquicas de superioridad, sino un sentido de complementariedad, colaboración y comunidad.

***Palabras claves***

PODER- JERARQUÍA - REDES

## 1- Introducción

En este congreso presentamos conceptos fundamentales que abonan el marco teórico de nuestra investigación en curso en torno a las concepciones de **poder y jerarquía** que las personas sostienen como teorías en uso (Argyris, 1978) en las organizaciones laborales. Este estudio forma parte de las investigaciones que desarrollamos hace más de una década en el Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación - IRICE- CONICET, Rosario, Argentina. Dentro de ese marco abordamos procesos colectivos de aprendizaje y cambio en las organizaciones. La pregunta central ¿Qué es necesario aprender para producir cambios reales y efectivos en las organizaciones? guía nuestra observación desde una perspectiva cualitativa y a través del estudio en casos. El abordaje teórico-metodológico se funda en la hermenéutica (Gadamer, 1977) integrando la perspectiva sistémica y los enfoques complejos (Morín, 1995).

En estudios anteriores (Perlo, C. 2008)<sup>1</sup> observamos que las personas generalmente conciben al poder como un objeto/sustancia, que proviene de la autoridad del puesto desplazándose verticalmente a través de una estructura piramidal, obstaculizando los procesos de participación y fluidez del cambio en el contexto organizativo. Esto provoca un debilitamiento en la red organizativa que conduce al trabajo en soledad y de manera aislada, disminuyendo en los individuos su autonomía reflexiva (Dávila, Maturana, 2007), capacidad creativa y responsabilidad ético-social para hacerse cargo de sí mismos y del colectivo al que pertenecen.

Buscamos indagar en qué medida las posibilidades o las limitaciones para aprender y cambiar se encuentran fuertemente ligadas a las concepciones de poder y jerarquía que sostienen las personas en su práctica. En este sentido, nos interesa profundizar en el concepto de heterarquía (McCulloch, 1965). El autor referido presenta, a través de un estudio sobre redes neuronales, una perspectiva complementaria de este concepto con el concepto de jerarquía.

---

<sup>1</sup> Proyecto: *Aprendizaje y desarrollo organizacional: las concepciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio colectivo.* (2007-2009)- IRICE- Conicet- UNR

Aquí presentaremos los hallazgos teóricos, producto de una exploración y profundización bibliográfica actualizada en torno a los conceptos de jerarquía y heterarquía, vinculado a la noción de red.

## **2- Desarrollo teórico**

*“El poder es una forma de autoridad “superior”, que la puede poseer una o varias personas. Estos ejercen su autoridad sobre los demás de un rango inferior al suyo” (Entrevistado)*

O bien,

*“Me veo en todos, ninguno es más que yo, ni es menos un grano de cebada” Walt Whitman.*

### **De jerarquías y heterarquías**

En esta profundización teórica buscamos considerar una visión compleja del concepto de jerarquía que no se reduzca a la subordinación de niveles micro y macro, que configura un espacio organizativo entre lo inferior y lo superior.

La indagación parte de poner en cuestión la concepción de la jerarquía entendida como la existencia de niveles de superioridad de unos sobre otros.

Desde una perspectiva sistémica y holográfica (Wilber; Böhm y otros 2008) resulta indispensable revisar esta concepción que responde a un modelo mecánico de la realidad. La administración científica se enmarcó en este modelo configurando relaciones jerárquicas evidentes en las cadenas de mando.

Etimológicamente jerarquía, nos aporta el sentido de “gradación de personas, valores o dignidades”.

...“Una de las propiedades sobresalientes de toda manifestación de vida es la tendencia a constituir estructuras multinivel de sistemas dentro de sistemas”

...“Desde los albores de la biología organicista esta estructuras multinivel han sido denominadas jerarquías. No obstante, este termino puede resultar bastante equivoco al derivarse de las jerarquías humanas, estructuras éstas bastante rígidas, de dominación y control, y muy distintas del orden multinivel hallado en la naturaleza. Es conveniente observar que el importante concepto de red -la trama de la vida- provee una nueva perspectiva sobre las denominadas jerarquías de la naturaleza”. (Capra. p. 47 -48)

Consideramos que la perspectiva jerárquica no es adecuada para aprender colectivamente. Es necesario ampliar nuestro campo de percepción, en el cual nos encontramos entramados sistémicamente.

El concepto de heterarquía es presentado por primera vez por Warren McCulloch en 1965, en un trabajo referido a redes neuronales.

*“McCulloch derivó el concepto de heterarquía de un principio que él apreciaba mucho: el principio del mando potencial, por el cual la información constituye a la autoridad.”* (Von Foerster, 1997, p.141)

Von Foerster ilustra este principio con la historia de la batalla de las Islas Midway, cuando la flota japonesa estuvo a punto de destruir a la estadounidense:

*“El barco insignia estadounidense fue hundido en los primeros minutos, y su flota fue abandonada a su propia organización, pasando de una jerarquía a una heterarquía. Entonces, el encargado de cada barco, grande o pequeño, tomaba el comando de toda la flota cuando se daba cuenta de que, dada su posición en ese momento, sabía mejor lo que iba a hacer. Como todos saben, el resultado fue la destrucción de la flota japonesa y el punto de viraje decisivo de los acontecimientos de la guerra del Pacífico”.* (Von Foerster, 1997, p.141)

Von Foerster analiza este tipo de organización a través del concepto de 'heterarquía', al cual define como gobierno de otros o gobierno de los otros. Contrariamente, conceptualiza etimológicamente a la jerarquía como *archien* (gobierno) y *hieros* (santo). Planteado de este modo la oposición de ambos conceptos, en tanto las heterarquías se caracterizan por la distribución en subsistemas de gobierno (Kontopoulos, 1993) mientras que en la jerarquía el poder se concentra en el superior, ubicado en lo alto de la estructura piramidal. Las relaciones heterárquicas se evidencian en la naturaleza reticular de la que formamos parte, como señala Barragán Morales (2010), constituyen una madeja de interdependencias.

Iannacci y Mitleton-Kelly, citado por Barragán Morales (2010) sostienen que las heterarquías son sistemas débilmente acoplados porque en ellas se registra una interacción descentralizada, impulsada por diferentes intereses particulares que incluso pueden ser contradictorios.

Asimismo Barragán Morales considera que, jerarquía y heterarquía refieren a un mundo organizado en niveles o subsistemas. El concepto de heterarquía se

torna necesario para comprender que la determinación de los proceso macro a micro nunca es completa. Los sistemas evidencian una multideterminación de naturaleza abierta en continua reorganización, multidimensional y contradictoria que requieren de una mirada más amplia y compleja que la de los niveles exclusivamente jerárquicos.

En convergencia con Iannacci y Mitleton-Kelly, Barragan Morales considera que, los sistemas jerárquicos, en comparación con los sistemas heterárquicos se encuentran débilmente acoplados.

Estos autores proponen para el análisis de la dinámica de interacciones de un sistema, recuperar la perspectiva de McCulloch quien plantea utilizar de manera complementaria los conceptos de jerarquía y heterarquía.

En este momento estamos en condiciones de preguntarnos ¿En qué medida los sistemas guardan simultáneamente las dos formas de organización: jerárquica y heterárquica?; ¿Por qué estos autores caracterizan a los sistemas heterárquicos abiertos, flexibles, multidimensionales como “débilmente acoplados”? Dichas características hoy son reconocidas desde los sistemas complejos como esenciales para su estabilidad, conservación y trascendencia. En el mismo sentido, volvemos a preguntarnos, ¿Por qué en los sistemas jerárquicos en los cuales no puede garantizarse la determinación de lo macro hacia lo micro no se percibe debilidad estructural?

Von Foerster ilumina estas preguntas al señalar que, la estabilidad de los sistemas, no se da contra-actuando en oposición a las fuerzas perturbadoras sino utilizándolas como fuente de creatividad. Estos conceptos, en el contexto organizativo nos permiten trascender el espacio de lucha, entre los de arriba y los de abajo en la cadena jerárquica de mando, hacia un espacio de encuentro creativo entre personas. Entendidas estas últimas como subtotalidades, diversas, únicas, y complementarias de la trama colectiva concebida aquí como totalidad (Bohm, 2008)

### **De la metáfora de la pirámide a la metáfora de la red**

El “concepto de red brinda una nueva perspectiva sobre las jerarquías de la naturaleza” (Dabas, 2001), donde existe la posibilidad de coexistencia de “jerarquías” distintas, sucesivas, simultáneas en diferentes posiciones de la red y que son reconocidas por su idoneidad en el desempeño.

En la actualidad, concebimos a la sociedad como una “sociedad red” (Castells, 2006), altamente interconectada, flexible y cada vez más interdependiente.

Como señalamos, concebir de manera mecánica los fenómenos sociales dificulta destacar la fluidez de los procesos en los que estamos inmersos. Pues, son estos procesos los que constituyen la red dinámica donde se reconocen los vínculos (hilos), y de este modo son las organizaciones un producto, un orden, una “comunidad de práctica” (Wenger, 2001). Pero, a su vez, son productoras de esa red, resultando el colectivo u organización, el tejido relacional donde los individuos están presentes. Las comunidades de práctica se constituyen a partir de dicha presencia y participación. Ahora bien, la red participativa de la organización se encuentra en constante transformación.

Como señalara Friedrich von Hayek, citado por Von Foerster "la única posibilidad de trascender las mentes individuales es confiar en las fuerzas 'autoorganizativas' suprapersonales que crean un orden espontáneo" (1997, p.133)

Desde esta perspectiva la estructura reticular caracterizada por la flexibilidad, la adaptabilidad y la descentralización del control se instituye en un tipo de orden fuerte, saludable, inclusivo, de sostén de las personas dentro de los sistemas auto-eco-organizados (Morin, 1996) en evolución.

“La auto-eco-organización propia de los seres vivos significa que la organización físico-cósmica del mundo exterior está inscrita en el interior de nuestra propia organización viviente.” (Morin, 1996 p.1)

Las redes reestructuran el poder y el flujo de comunicación, presentando atravesamientos múltiples. Las redes son medios que amplían las posibilidades de procesamiento de información y de aprendizajes, abriéndose de este modo, al aprendizaje en colaboración. Múltiples ejemplos de esto se observan en la web, a partir de las redes sociales, la construcción de blogs, wikis, sitios.

Esta interacción implica una apertura, que implica estar vinculado, conectado, dar y recibir, facilitar la comunicación, escuchar al otro y por lo tanto, participar haciendo. El conocimiento es un recurso que por medio de la construcción e interacción de comunidades, puede generarse y además compartirse con otras comunidades o individuos, sin que se pierda.

Las formas reticulares o rizomáticas son las que posibilitarán una comprensión holística del proceso.

La posibilidad de supervivencia de una organización está dada por su capacidad para diseñarse a sí misma como un *sistema social de aprendizaje*, por lo que se deben tener en cuenta las relaciones que las comunidades mantienen entre sí para poder participar en sistemas de aprendizaje más amplios que de la organización misma.

*“En otras palabras, la trama de la vida esta constituida por redes dentro de redes. En cada escala y bajo un escrutinio más cercano, los nodos de una red se revelan como redes más pequeñas. Tendemos a organizar estos sistemas, todos ellos anidando en sistemas mayores, en un esquema jerárquico situando los mayores por encima de los menores a modo de pirámide invertida, pero esto no es más que una proyección humana. En la naturaleza no hay un arriba ni un abajo, ni se dan jerarquías, solo hay redes dentro de redes” (Capra 1996, p.55)*

Desde una perspectiva convergente, Maturana (2010)<sup>2</sup> señala que no existe jerarquía en la naturaleza, sí existe orden que se confunde con aquella. El orden deviene de la organización de las coordinaciones de coordinaciones de la tarea que se lleva a cabo.

Entendemos que una concepción de poder que busque generar cambios en el contexto organizativo deberá separarse de la concepción tradicional de jerarquía asociado a la superioridad establecida por las diferencias. Desde una concepción compleja y reticular de los procesos colectivos, consideramos que las diferencias no deberían establecer un sistema de superioridad, sino deberían buscar complementariedad, colaboración y sentido compartido.

### **Un nuevo orden en la red: La Co-inspiración**

En el mismo sentido necesitamos realizar una revisión de la concepción tradicional del liderazgo, entendida en roles fijos y estáticos que definen a seguidores y seguidos (Gardner, 2002). Esta revisión puede permitirnos descubrir las relaciones asimétricas entre alter y ego, las estructuras

---

<sup>2</sup> Conversaciones con el especialista, Círculos Epistemológicos reflexivos. Escuela Matriztica de Santiago. Atacama, Chile.2010.



jerárquicas de dominación y presión contrarias a la concepción del ser humano como unidades autopoiéticas, autoreferentes y autodeterminadas. (Maturana, 2004).

Hoy sabemos por la experiencia de nuestro propio vivir, que el ser vistos, el ser escuchados, el participar en un convivir fundado en la confianza mutua, expande nuestra conducta creativa, inteligente y amplía nuestro deseo en la calidad de lo que hacemos en cualquier dominio.

En este sentido, Maturana vislumbra el fin de la era del liderazgo tradicional tal como lo plantea Jaques (2004), quién hace referencia a la jerarquía como parte de la naturaleza humana. Jaques refiere a sistemas organizados en estratos gerenciales, subordinados que deben rendir cuentas en una estructura vertical. Ahora bien, Maturana en un sentido divergente expresa que cada vez resulta más difícil y costoso sostener un vínculo vertical y de subordinación en las organizaciones productivas.

Las personas por su misma naturaleza son renuentes a ser considerados como engranajes de una línea productiva.

El liderazgo tradicional basado en las jerarquías en tanto unos superiores a otros se está agotando, porque anula los fundamentos de una conducta responsable y está fracasando en su intento de obtener calidad y eficiencia en el quehacer productivo.

La conducción centrada en el sometimiento vertical de unos sobre otros, denota debilidad tanto de las personas como del sistema que necesita de dicha estructura para sostener su poder, que de otro modo no podría conseguirlo.

Es en este sentido que Dávila y Maturana (2007) plantean una gerencia Co-inspirativa definida como “el arte y ciencia del escuchar, del ver, y del invitar a actuar desde el saber y comprender que somos y como somos generadores de los mundos que vivimos, conscientes de que nuestros saberes son solamente instrumentos para hacer lo que queremos hacer” (2007, par. 33)

Esta gerencia co-inspirativa lleva a recuperar la responsabilidad de ser autor de la tarea, “*de asumir errores y permitirse decir no sé sin miedo a un castigo, porque se sabe que lo que no se sabe se puede aprender y se quiere aprender*”. (Dávila y Maturana; 2007, par. 19) Desde una gerencia co-inspirativa el reconocimiento de los errores abre los espacios reflexivos que llevan a cambiar la circunstancia que dieron origen a los mismos.

### **3- Reflexiones finales**

"Knowledge has changed; from categorization and hierarchies, to networks and ecologies. This changes everything and emphasizes the need to change the spaces and structures of our organizations"  
(Siemens, 2006:V)

No existe jerarquía en la naturaleza (Maturana, 2010)<sup>3</sup>, “la abeja reina”, “el jefe de la manada”, “el rey león” son categorías humanas, sociales que hemos extrapolado a la conducta animal que desconoce pirámides y sistemas de gobiernos tanto monárquicos como totalitarios o militares.

Sostenemos que este orden no es biológico sino cultural y que obedece a nuestro embellecido ego y a la necesidad del hombre de controlar y dominar.

En este sentido jerarquía es superioridad y dominación de unos sobre otros, alimentadas por el nuestro ego.

La naturaleza se organiza en torno a lo que Maturana señala como “coordinación de haceres”.

¿Hasta qué punto lo que nosotros observamos como competencia/ mutualismo, predación/simbiosis no son diferentes movimientos homeostáticos en búsqueda del balance dinámico que requiere la naturaleza en su permanente e inevitable movimiento para fluir con el cambio?

En una entrevista realizada a Maturana y Dávila<sup>4</sup>, expresan:

“La competencia no es el mecanismo de supervivencia diferencial, como señala Darwin. Nosotros decimos, como una afirmación biológica no teórica, que el fenómeno es la deriva natural. Los organismos se deslizan en la circunstancia del vivir sobre la tangente en la cual se conserva la vida. Los que no son aptos, por supuesto, desaparecen, pero no por una relación competitiva. Y eso también se aplica a las organizaciones”

Asimismo señalan “Más que un líder que dirija, se necesita que la gente colabore”.

En este sentido, sostenemos que una visión jerárquica de las relaciones humanas plasmada en las arquitecturas organizativas no son adecuadas para

---

<sup>3</sup> Conversaciones con el especialista, Círculos Epistemológicos reflexivos. Escuela Matriztica de Santiago. Atacama, Chile.

<sup>4</sup> Extraído de: [http://www.ieco.clarin.com/economia/lider-dirija-necesita-gente-colabore\\_0\\_192300010.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/lider-dirija-necesita-gente-colabore_0_192300010.html)

comprender lo que ocurre en la red, en la cual nos encontramos sistémicamente entramados. (Capra, 2006)

Necesitamos fortalecer la noción de subsistemas y multiniveles que caracterizan al universo auto-eco-organizado Morín (1996) del que formamos parte.

El aprendizaje desde una concepción reticular del poder facilita los procesos de cambio colectivo, posibilitando un desarrollo coevolutivo (Jansch, 1981), producto del reconocimiento de la naturaleza no-jerárquica de las relaciones humanas.

“La estructura ideal para el ejercicio de esta clase de poder no es la jerarquía, sino la red, que como veremos, es la metáfora central de la ecología” (Capra 2006, p.32)

Aprender esta concepción del poder exige modificar profundamente en las presunciones básicas (Schein, 1988) de autoridad y jerarquía que asumen los actores sociales en la acción colectiva.

Humberto Maturana afirma en la citada entrevista, “La calidad del trabajo y su efectividad no dependen de una autoridad, sino de la disposición de las personas que lo realizan”. Por su parte, Dávila señala que “no necesitamos un líder que dirija sino personas que coincidan”.

El concepto de autopoiesis (Maturana, Varela, 1984) abona la concepción de poder ligada a la autoridad como apropiación, creación, agenciamiento de sí mismo. (Blase; Blase, 1999) como así también a una perspectiva holística del ejercicio del mismo.

Una concepción de poder que busque generar cambios en el contexto organizativo deberá transformar el concepto tradicional de jerarquía, asociado a la superioridad establecida por las diferencias. Desde una concepción compleja y reticular de los procesos colectivos, consideramos que las diferencias no deberían establecer un sistema de superioridad, contrariamente deberían buscar complementariedad, colaboración y sentido compartido que puede brindarnos una perspectiva holográfica de la red.

Asimismo, nos preguntamos si estas concepciones de jerarquía y heterarquía no devienen de una visión fragmentada y reducida, puesto que ambos refieren al poder ejercido por uno o por otro eludiendo el nosotros.

En el mismo sentido, hasta que punto ¿Hasta qué punto el concepto de heterarquía no refiere a un sentimiento nostálgico del abandono del concepto de jerarquía?

Por lo hasta aquí profundizado, consideramos a la heterarquía como un concepto que nos permite transitar hacia un orden no jerárquico, un orden multiniveles. Existe siempre un orden configurado a través de nuestra propia observación. Ahora bien, dicho orden se encuentra en permanente entropía, deriva natural que fluye permanentemente del orden al caos y del caos al nuevo orden, en un camino de evolución auto-eco-organizado.

#### **4- Bibliografía:**

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley. Reading MA.

BARRAGÁN MORALES F." *Los conceptos de jerarquía y heterarquía en el análisis del desarrollo local*". Disponible en: [proimmse.unam.mx/doctos/Morales\\_UAMI0406.pdf](http://proimmse.unam.mx/doctos/Morales_UAMI0406.pdf). Consulta: 27-4-10

BLASE, J; BLASE, J.(1999) The micropolitical orientation off facilitative school principal sand its effects on teachers'sense of empowerment. *Journal of Educational Administration* Nro. 35, 2. 130-141.

Bohm, D. (2008) *La totalidad y el orden implicado*, Kairos. Barcelona

CAPRA, F (2006) *La trama de la vida*. Anagrama, Barcelona.

DABAS, E.(2001) *Redes: entramado de lo no simultaneo*. Disponible en: [www.liagiraldopro.br/atividade.../RedesEntramadoSimultaneo.pdf](http://www.liagiraldopro.br/atividade.../RedesEntramadoSimultaneo.pdf). Consulta: 27-4-10

DÁVILA YÁNEZ, X; MATURANA, H. (2007). *La gran oportunidad: Fin del Liderazgo, en el surgimiento de la gerencia co-inspirativa*. Extracto del capítulo del Libro: *Entendimiento Matriztico Organizacional: En el fin del Liderazgo y el comienzo de la gerencia co-inspirativa*. En preparación- Instituto Matriztico-Santiago de Chile.

FOUCAULT, M. (1971) *Microfísica del poder*. Madrid, La Piqueta, 3ra. ed., 1993.

Gadamer, H.G. (1990) *El giro hermenéutico*, Madrid, Cátedra.

Gardner, H (2002) *Mentes líderes, Un anatomía del liderazgo*, Paidós, Barcelona,

GORE E.; DUNLAP, D. (1988) *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación*. Buenos Aires, Tesis.

JANTSCH, E. (1981). "The evolutionay vision: toward a unifying paradigm of physical, biological, and sociocultural evolution". Westview. Boulder, Colorado.

JQUES, E (2000) *La Organización Requerida: Un Sistema Integrado Para Crear Organizaciones Eficaces y Aplicar El Liderazgo Gerencial En El Siglo XXI*. Granica- Buenos Aires.

JEN, E. (2000) *Stable or Robust? What's the Difference?* Santa Fe Institute, Disponible en:<http://www.santafe.edu/~erica/stable.pdf> Consulta: 26-4-10

KONTOPOULOS, KYRIAKOS M. (1993) *The Logics of Social Structure*, London, Routledge.

LÓPEZ YÁÑEZ, J; SÁNCHEZ MORENO, M. (2001) "Acerca del cambio en los sistemas complejos". *Espacios*, 21(7), 70-99.

LUHMANN, N. (1995) *Poder*. Anthropos. Barcelona.

MCCULLOCH, W. S. 1965. "A Heterarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets", *Embodiments of Mind*, MIT Press, Cambridge.

MORÍN, E. (1998) *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona

MORÍN, E. *EL PENSAMIENTO ECOLOGIZADO* (1996) CNRS, París

Fuente: *Gazeta de Antropología* Nº 12, Texto 12-01  
[http://www.ugr.es/~pwlac/G12\\_01Edgar\\_Morin.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G12_01Edgar_Morin.html).

MATURANA, H; VARELA, F. (1984) *De máquinas y seres vivos*. Universitaria. Santiago de Chile.

MINTZBERG, H. (1992). El poder en la organización. Barcelona: Ariel.

MORGAN, G. (1998) Imágenes de la organización. *México, Alfaomega.*

NAJMANOVICH, L.P. (2006) El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados. *Enlace*, ago, vol.3, no.2, p.49-61. ISSN 1690-7515.

PATEE, H, (1973) *Hierarchy Theory. he Challenge of Complex Systems.* George Braziller. New York.

PARAJÓN, A (2006) *Psicología, participación y poder.* Paidós. Buenos Aires. Argentina.

PERLO, C, DE LA RIESTRA, M.R (2007) “El cambio organizacional: ¿En qué medida contribuye la acción individual? ¿Cómo se efectiviza la acción colectiva?”. *Acta V Simposio Internacional de Análisis Organizacional- UBA*

PERLO, C. (2008) *Aprendizaje y desarrollo organizacional: las representaciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio*, *Actas del IV SEMINARIO DEL ESPACIO: EL ESPACIO Y LA POLÍTICA.*

PERLO, C. COSTA, L.; DE LA RIESTRA, MR (2009a) “Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad”. *Actas del Congreso Iberoamericano de Psicología en la Transformación de las Organizaciones del Trabajo.* RIPOT. Montevideo.

PERLO, C.; DE LA RIESTRA, MR; COSTA, L (2009b) “Investigar el mal-estar, construir el saber estar para generar bien-estar en nuestros contextos organizativos” (6-11) *Revista IRICE (CONICET-UNR) N° 20 Nueva Época.* ISSN 0327-392X. Editorial IRICE- CONICET. Rosario.

SCHEIN, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Editorial Plaza & Janés. Barcelona. España

VON FOERSTER, H. (1997) PRINCIPIOS DE AUTOORGANIZACIÓN EN UN CONTEXTO SOCIOADMINISTRATIVO. CUADECO, Cuadernos de Economía. Publicación del Departamento de Teoría y Política Económica, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogota, Columbia No 26

VON GOLDAMMER, E. et al., (2003) Heterarchy - Hierarchy. Two complementary categories of description en [http://www.vordenker.de/heterarchy/a\\_heterarchy-e.pdf](http://www.vordenker.de/heterarchy/a_heterarchy-e.pdf)

WATZLAVICK, P.; WEAKLAND, J. H.; FISCH, R. (1995) *Cambio, formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona, Herder.

WILBER, K.; BÖHM, D.; Y OTROS (2008) El paradigma holográfico. Romano García, Vicente, (tr.). Editorial Kairós. Barcelona. 1ª ed., 7ª imp. (10/1987).