

## **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y PODER: JERARQUÍA, HETERARQUÍA, HOLOARQUIAS Y REDES.**

## **ORGANIZACIONAL LEARNING AND POWER: HIERARCHY, HETERARCHY, HOLOARCHIES AND NETWORK**

### **Autores**

PERLO, CLAUDIA LILIANA<sup>1</sup>

Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación (Irice) – Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) Rosario, Argentina.  
perlo@irice-conicet.gov.ar

COSTA, LETICIA DEL CARMEN<sup>2</sup>

UADER Facultad de Ciencias de la Gestión. Paraná Entre Ríos- Argentina

LOPEZ ROMORINI, MARÍA VERÓNICA<sup>3</sup>

Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación (Irice) – Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) – UNR, Rosario, Argentina.  
lopezromorini @irice-conicet.gov.ar

DE LA RIESTRA, MARÍA DEL ROSARIO<sup>4</sup>

Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación (Irice) – Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) – UNR, Rosario, Argentina.  
delariestra @irice-conicet.gov.ar

### **RESUMEN**

**Palabras claves:** Poder- Jerarquía - Redes

Presentamos el resultado de una investigación en torno las concepciones de poder, jerarquía, heterarquía y red, que las personas sostienen en las organizaciones laborales. La misma es parte de las investigaciones que desarrollamos en IRICE- CONICET, Argentina. Indagamos en qué medida las posibilidades o limitaciones para aprender y cambiar están ligadas a dichas concepciones que sostienen las personas en su práctica. Referimos un caso, el cual se trata de una mutual que brinda servicios sociales a profesionales. Nuestro abordaje metodológico se encuadra en la perspectiva cualitativa. Los instrumentos utilizados para el relevamiento de datos que aquí presentaremos son series gráficas. Las conclusiones del trabajo plantean transformar los viejos modelos anclados en la fragmentación de las partes, configuradores de una estructura organizativa vertical. Desde una concepción compleja y reticular de la realidad, proponemos una mirada eco-holoárquica para pensar las estructuras organizativas. Desde esta perspectiva las diferencias son entendidas como subtotalidades en la red que no implican relaciones jerárquicas de superioridad, sino un sentido de complementariedad, colaboración y comunidad.

---

<sup>1</sup> Ocampo y Esmeralda. (2000) Rosario. Santa Fe. Argentina

<sup>2</sup> Urquiza 1225. (3100) Paraná. Entre Ríos. Argentina.

<sup>3</sup> Ocampo y Esmeralda. (2000) Rosario. Santa Fe. Argentina

<sup>4</sup> Ocampo y Esmeralda. (2000) Rosario. Santa Fe. Argentina

## ABSTRACT

**Key Words:** Power- Hierarchy –network

We present outcomes of an investigation in relation with the power, hierarchy, heterarchy and web conceptions that people hold in labor organizations. This investigation is part of the research we are developing in [nombre del grupo de investigación], Argentina. The question that leads our observations is what is necessary to learn to produce real and effective changes in organizations? We are seeking about the link between the possibilities and limitations to learn and change with those conceptions that people have in their practice. We refer a case which is about a cooperative that offers social services to their professionals. Our methodological approach is base on the qualitative perspective through the action-research design. The tools used for gathering were graphics series, interviews and discussion groups. The work's conclusions raise the requirement to abandon the old models tie to the fragmentation of the parts, that configured a vertical organizational structure. From a complex and reticulated conception of reality, we propose an eco-holoarchy view to think the organizational structures. From this point of view, the differences are understood as sub-totalities in the network. This doesn't imply hierarchy relations of superiority. Otherwise, it's mean a complementation, collaboration and community sense.

## 1- Introducción

En este trabajo presentamos conceptos 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, Schön 1978) en las organizaciones laborales.

El abordaje teórico-metodológico se funda en la hermenéutica (Gadamer, 1977) integrando la perspectiva sistémica y los enfoques complejos (Morín, 1995), desde una perspectiva cualitativa y a través del estudio en casos.

En estudios anteriores (Perlo, C. 2008)<sup>5</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).

---

<sup>5</sup> Proyecto: *Aprendizaje y desarrollo organizacional: las concepciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio colectivo*. (2007-2009)- IRICE- Conicet- UNR

Presentaremos los hallazgos teóricos, producto de una exploración y profundización en torno a los conceptos de jerarquía, heterarquía y holoarquía vinculado a la noción de red, como así también el trabajo de campo realizado en torno a estos conceptos. El trabajo concluye proponiendo el concepto de eco-holoarquía para configurar un nuevo orden organizativo que sustente la convivencia democrática en nuestras instituciones.

## 2- Perspectiva teórica

*“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.

### 2.1 De jerarquías y heterarquías

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, K.; Böhm, D.; Pribram, k.; Keen, S.; Ferguson, M.; Capra, F.; Weber, R. 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 término puede resultar bastante equívoco 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, 2006, 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.

En este sentido es que indagamos en el concepto de heterarquía. Éste 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 (1997) analiza este tipo de organización a través del concepto de 'heterarquía', al cual define como gobierno de otros o gobierno de los otros. Contrariamente, siguiendo su etimología, conceptualiza a la jerarquía como *archien* (gobierno) y *hieros* (santo). Estos conceptos se presentan como opuestos. La heterarquía se caracteriza por la distribución del poder en subsistemas de gobierno (Kontopoulos, 1993) mientras que en la jerarquía el poder se concentra en el estrato superior, 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. Este autor 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 procesos 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.

Por otra parte, Iannacci y Mitleton-Kelly (2005), 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.

Este último punto, nos conduce a preguntarnos ¿En qué medida los sistemas guardan simultáneamente las dos formas de organización: jerárquica y heterárquica?; ¿Por qué Iannacci y Mitleton-Kelly caracterizan a los sistemas heterárquicos, como “débilmente acoplados”? Los sistemas heterárquicos son abiertos, flexibles y multidimensionales, características hoy reconocidas desde los sistemas complejos como esenciales para su estabilidad, conservación y trascendencia. En el mismo sentido, volvemos a interrogarnos, ¿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 nuestras preguntas al señalar que la estabilidad de los sistemas y aún más desde nuestra perspectiva la fortaleza de los mismos, 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 las personas. Entendidas estas últimas como subtotalidades, diversas, únicas, y complementarias de la trama colectiva (nosotros) concebida aquí como totalidad (Bohm, 2008).

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

¿Cómo se configura el orden en la red?

Concebimos una *sociedad red* (Castells, 2006), altamente interconectada, flexible y cada vez más interdependiente. Entender de manera mecánica los fenómenos sociales obstaculiza la comprensión del flujo de los procesos en los que estamos inmersos. Son estos procesos los que constituyen la red dinámica donde se reconocen los vínculos (hilos) que traman las organizaciones como un producto, un orden, una “comunidad de práctica” (Wenger, 2001). A su vez, dichas organizaciones son productoras de esa red, resultando el colectivo u organización el tejido relacional donde las personas están presentes. Las comunidades de práctica se constituyen a partir de dicha presencia y participación. Esta red se encuentra en constante movimiento y transformación.

... La trama de la vida está 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) 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.

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.

Las redes reestructuran el poder y el flujo de comunicación, presentando atravesamientos múltiples; son medios que amplían las posibilidades de procesamiento de información y de aprendizajes, abriéndose de este modo, al aprendizaje en colaboración.

Entendemos que una concepción de poder que busque generar cambios a través del aprendizaje en el contexto organizativo deberá separarse de la concepción tradicional de jerarquía asociada a la superioridad establecida por las diferencias.

## **3- Presentación del caso y abordaje metodológico**

Presentaremos un caso seleccionado de acuerdo a la especificidad del contexto organizativo para el tema a estudiar y el interés de la organización en la formación sobre el tema abordado. Se trata de una mutual, cuya finalidad es brindar a todos los profesionales afiliados, servicios sociales, subsidios, ayudas económicas, sistemas de salud prepagos, asesoramiento jurídico y cursos. La institución cuenta con un directorio, presidente, jefes de

los diversos sectores y personal operativo. Está constituida por 60 empleados, distribuidos en una sede central y cuatro sucursales en localidades cercanas.

Los instrumentos utilizados para el relevamiento fueron: series gráficas, entrevistas y grupos de discusión. Aquí referiremos los resultados obtenidos a partir de las series gráficas. Éstas constituyen dibujos, esquemas producidos por los sujetos a pedido del investigador que brindan valiosa información sobre supuestos subyacentes y teorías en uso (Argyris, Schön; 1978) que difícilmente serían verbalizados.

La consigna solicitada fue: "Dibuje una organización", a partir de estas representaciones se indagó en torno a la percepción del poder y la configuración del espacio organizacional.

Este instrumento explora sobre los mapas de la organización que cada persona configura a partir de su propia percepción del territorio organizacional y encuentra el sentido particular que Morgan (1998) le da en su libro *Imágenes de la organización* a las diferentes metáforas que los personas construyen y por las cuales actúan en las organizaciones.

Las series gráficas fueron tomadas en dos momentos de la investigación, al inicio del proceso y al finalizar la misma. Entre estos dos momentos se desarrolló un proceso de facilitación para producir cambios reales y efectivos en la organización. En dicho proceso se desarrollaron los siguientes temas: liderazgo, participación, poder, comunicación, redes, construcción de relaciones colaborativas y diálogo. Los mismos fueron abordados desde una perspectiva compleja, sistémica y reticular de la organización. En síntesis, las series gráficas, fueron administradas con dos objetivos de indagación: el primero relevar los supuestos subyacentes previos a la facilitación, el segundo, apreciar los procesos de cambio que facilitó nuestra intervención en la organización.

Presentamos aquí los resultados del análisis de 12 dibujos<sup>6</sup> que corresponden a personas que ocupan cargos gerenciales de esta organización.

Para este artículo, seleccionamos 6 figuras (imágenes) que hemos considerado prototípicas de esta muestra. En la investigación cualitativa entendemos como prototípico, aquellos datos aportados por las personas que definen de una manera clara y precisa una categoría o clase. De este modo, son utilizados por el investigador, quién transcribe textualmente una palabra, una frase, o utiliza una imagen como representativa/o de la categoría que quiere describir y explicar.

Las siguientes 6 imágenes prototípicas, pertenecen a tres gerentes. La imagen A corresponde a la toma 1 del proceso y la imagen B a la toma2, posterior a la facilitación. Hemos construido 3 categorías: *imágenes piramidales*, *circulares* y *reticulares*. En cada imagen analizaremos tres indicadores: *concepto de poder*, *tipos de orden* y *configuración espacial*.

### **3.1 Análisis de las imágenes**

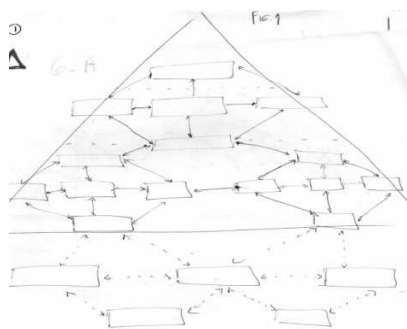
#### ***Imágenes Piramidales:***

De los 12 dibujos relevados, 6 corresponden a imágenes piramidales.

---

<sup>6</sup> La base de datos del equipo cuenta con 348 series gráficas, correspondiente a otras muestras de casos organizacionales que se encuentran en procesamiento y análisis.

**Figura I: Imagen piramidal A**



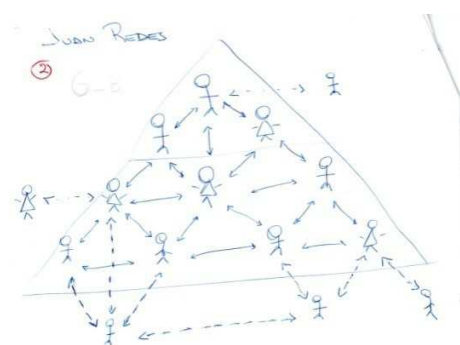
En esta figura se observa un organigrama expresado por rectángulos que interpretamos como los lugares o puestos de trabajo. A su vez éstos se encuentran enmarcados o más bien atravesados por una figura piramidal. Los rectángulos exceden el marco. Las flechas que unen dichos puestos **presentan diferencias entre la parte superior y la parte inferior**. En la parte superior la línea es continúa mientras que en la parte inferior es discontinua. La estructura piramidal pareciera constituirse en un fuerte “corset” que delimita y fragmenta el puesto

laboral, a la vez que aparecen dos niveles diferenciados por una línea de puntos. Por debajo y fuera de la pirámide emerge otra interacción, menos visible a la arquitectura piramidal.

En esta cartografía, la pirámide se observa como un techo por encima de otro tipo de relaciones que no se encuentra encorsetada en ella misma.

Según nuestra perspectiva, en este mapa el poder es percibido como un objeto, sustancia que deviene del lugar/puesto que se ocupa en la estructura piramidal. Se trata de un orden jerárquico que concibe una configuración espacial entre un arriba y un abajo que define superiores e inferiores. Las posibilidades de encuentro con la alteridad están dadas a través de la mirada hacia arriba o hacia abajo. En el mismo sentido diseña un adentro y un afuera fragmentado. El entorno no es percibido. Esta geografía se concibe... “desde la mirada dicotómica donde el límite separa drásticamente un interior y un exterior”... (Najmanovich, 2008, p.25)

**Figura II: Imagen Piramidal B**



En el presente dibujo se observa un cambio significativo, el puesto (rectángulo) se convirtió en persona, (figura humana masculina y femenina). Este cambio resulta un salto cualitativo en este mapa, que aun piramidal, humaniza el puesto de trabajo. Si bien la pirámide vuelve a encorsetar el juego de relaciones, en esta oportunidad no se encuentra por encima de ellas fragmentándolas. Asimismo en este dibujo los niveles jerárquicos dentro del corset piramidal aparecen claramente diferenciados.

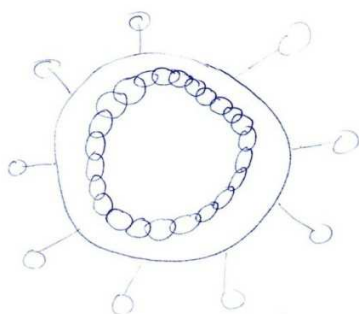
Si bien aquí existe una concepción de poder y jerarquía similar a la que se presenta en la figura anterior, se evidencia un cambio relevante que va de la organización objeto a la organización sujeto (Schvarstein, 2002). En cuanto a la configuración espacial se observa una relación entre el adentro y el afuera diferente a la que se presenta en el primer dibujo. Las personas que se encuentran fuera de la organización mantienen relación con esta última, dicha relación se encuentra simbolizada con líneas entrecortadas. Estas líneas marcan una diferencia, con las relaciones establecidas entre las personas, que se encuentran dentro del marco piramidal.

En estas cartografías (figura 1 y figura 2) el que se encuentra más alto en la pirámide, es el que va perdiendo mayor cantidad, variedad y por ende calidad de vínculos.

### ***Imágenes Circulares:***

De los 12 dibujos relevados, 4 corresponden a imágenes circulares.

#### ***Figura III: Imagen circular A***



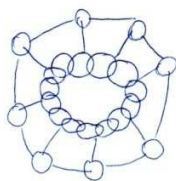
En este mapa prevalecen las figuras circulares. En la configuración espacial es claro el centro como así también un adentro y un afuera, no así un arriba y abajo. En esta configuración no se aprecian niveles, status o jerarquías. Las relaciones de poder aparecen en el centro en forma de cadena que está fuertemente diferenciada. La presencia del otro es permanente hacia un lado y hacia el otro y en frente.

Las relaciones que se establecen ya no se aprecian como sometimiento, tampoco está clara la direccionalidad del vínculo, podría pensarse que las

figuras exteriores se encuentran sosteniendo tanto al círculo como a la cadena que el mismo contiene.

La configuración espacial establece un flujo en términos de circulación que denota mayor flexibilidad, este mapa podría rodar, aun asemejándose a una rueda-engranaje. La imagen denota una concepción de poder diferente a la piramidal, donde este ya no sube y baja sino que circula.

#### ***Figura IV: Imagen circular B***



En este mapa circular, el cambio entre las imágenes circulares A y B es mucho más relevante que el que se produce en los mapas piramidales. La gestalt aquí se transforma de círculo a red. La concepción de poder aun centralizada incrementa la interactividad. En la figura circular A no existe vinculación con la cadena que ahora si aparece y se incluye en la figura B. Las conexiones que aparecen en la Figura B evidencian mayor inclusión y mutualidad. La imagen pura del "círculo" ya no es tal.

Emerge aquí la posibilidad de transitar del círculo a la red. Esta imagen se aleja del engranaje maquinario, con mayores posibilidades de circularidad y rodaje.

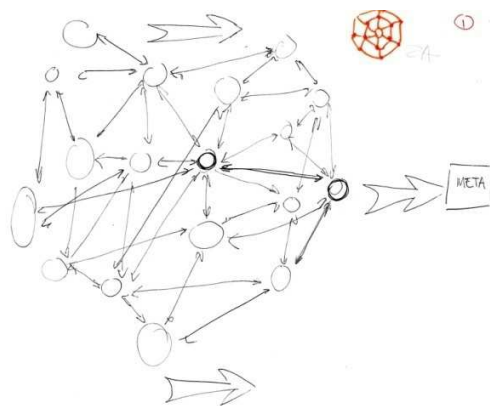
En esta figura comienza a abandonarse la idea de liderazgo y a gestarse, en esta nueva matriz, la gerencia co-inspirativa.

### ***Imágenes reticulares:***



De los 12 dibujos relevados, 2 corresponden a imágenes reticulares

**Figura V: Imagen reticular A**



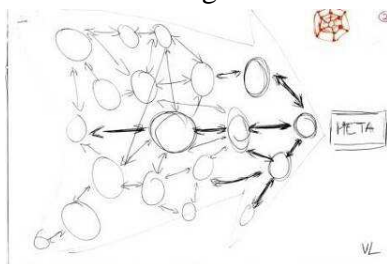
En este mapa se desdibuja el adentro y el afuera. Hay círculos que se pueden conectar con otros círculos. Las flechas se orientan en todas las direcciones, lo que denota un vínculo multidireccional. Hay cantidad y variedad de conexiones. Se aprecian círculos y flechas más remarcadas que otras, lo que evidencia diferentes intensidades de los vínculos, diferentes flujos. Asimismo las tres flechas con volumen que aparecen en los tres lados de la imagen, marcan una direccionalidad en el mismo sentido, sugiriendo la idea de alineación hacia una meta común.

común.

En cuanto al orden, no se trata de un orden disciplinado y jerárquico, sino de un orden caótico. Esto es bifurcación, impredecibilidad y diversidad en la intensidad del flujo.

Consecuentemente el concepto de poder es el de biopoder que se encuentra distribuido aleatoriamente entre las relaciones.

**Figura VI: Imagen reticular B**



Lo más significativo en esta imagen, es la sinergia que denota la organización de estas múltiples inter-conexiones. Se organizan en un continente en forma de flecha, que se dirige claramente hacia la meta común. Se aprecia un flujo central más intenso (marca del trazo) y también esa intensidad se repite en la punta de la flecha. Aparece la idea de fuerza y energía, que si bien se remarca en ese flujo más intenso destacado por el trazo, está producida por la totalidad de las interacciones en juego. Los círculos más remarcados en el centro muestran movimiento a modo de vórtice y atractores. Hay una idea de tejido junto que tiene direccionalidad. Se trata de una interacción caótica que va dirigida hacia. La concepción de orden y poder es similar a la figura 5, pero en este caso el flujo esta potenciado por una acción colectiva sinérgica, ajustada a la meta de la organización. Esta imagen brinda la percepción de inclusión de “todo en el todo”.

### 3.2 Síntesis del análisis

Previo a la realización de esta síntesis, sobre el tema puntual de esta investigación, consideramos necesario realizar una breve precisión metodológica del análisis. Explicitaremos nuestra visión en torno a la relación existente entre los supuestos o anticipaciones de sentido con los que cuenta el investigador y los resultados encontrados. Los supuestos previos son inevitables y guardan estrecha relación con el ojo mismo del investigador, quién determina lo observado. Ahora bien, estos saberes, no buscan simplemente su constatación sino, con el propósito de mejorar la comprensión del fenómeno, tienen la pretensión de ser modificados y ampliados por el proceso de la misma investigación.

En el caso de ésta investigación en particular, fue confirmada la presencia de configuraciones piramidales en los mapas mentales de las personas que actúan en la organización. Al mismo tiempo hemos ampliado y profundizado sobre la diversidad de imágenes que dan cuenta de diferentes configuraciones en torno a la circularidad y a la red. Observamos un predominio de las configuraciones piramidales por sobre las circulares y reticulares, ya que de las 12 figuras analizadas, 6 de las mismas responden a esta categoría. A partir del análisis de los tres tipos de categorías observamos que, en la pirámide, los movimientos se encuentran fuertemente controlados, en el círculo los movimientos son predecibles, mientras que en la imagen reticular el movimiento no solo es más intenso, sino también denota mayor interacción, flujo, y aun más impredecibilidad y caos.

Tanto en la pirámide como en el círculo el patrón es el control y en la configuración reticular el patrón es el caos.

De las 6 figuras seleccionadas, tanto las piramidales, las circulares y reticulares, observamos modificaciones significativas en las dos tomas de la series graficas A y B, donde medió una facilitación (aprendizaje) que permitió ampliar las percepciones acerca de la organización. En estas modificaciones se observó una evolución en el movimiento que cambió en cierta medida la configuración, desde nuestra interpretación de la pirámide hacia la red.

En relación al concepto de poder, al transitar de la pirámide a la red, el objeto se va desdibujando. En la pirámide el poder se *detenta*, en la rueda *circula* de un lado al otro y en la red fluye de manera impredecible y multidimensional.

## 4- Conclusiones

### 4.1- Sobre la jerarquía y su ineficacia para comprender el orden en la red.

A partir de dicho estudio se observó que:

- La concepción de poder se asocia a *jerarquía, superioridad, dominación e imposición*.
- La organización como una estructura piramidal ignora la trama organizacional compuesta por la interconexión de las conductas individuales.
- Esta concepción de poder produce soledad y aislamiento, cuanto más arriba se localicen las personas en la pirámide.

La concepción mecánica de la realidad social conduce a nuestro ojo observador a capturar el espacio organizacional configurado entre “el arriba y el abajo” impidiéndonos advertir la

fluidez de los procesos en los que estamos involucrados. De este modo en las organizaciones escuchamos más comúnmente entre los empleados de “menor jerarquía”, un discurso que se dirige entre “nosotros y ustedes”. Esta visión fragmentaria impide “pensar juntos”, resta responsabilidad de nuestra participación en la red, produciendo malestar y enfermedad. Esto nos conduce a reflexionar en torno a las limitaciones que condicionan nuestro co-habitar en el contexto organizacional. Hemos estudiado que el mapa piramidal define una dimensión emocional-relacional donde el miedo y el enojo se constituyen en la emocionalidad de base. 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. “Positivamente y con una mirada reduccionista diseñamos soluciones a los problemas que presenta nuestra sociedad organizada, abocados con empeño a la construcción de escenarios que propician la frustración, y el malestar colectivo avivando la llama del dolor”. (Perlo, Costa, De la Riestra, 2010, p.27). Tal dimensión nos convoca a evocar una concepción social expresada en el Leviatán de Hobbes, “Homo homini lupus” que significa “El hombre es un lobo para el hombre”.

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. Sostenemos que una visión jerárquica de las relaciones humanas plasmadas en las arquitecturas organizativas no es adecuada para comprender lo que ocurre en la red, en la cual nos encontramos sistémicamente entramados. (Capra, 2006)

Maturana y Dávila (2010, 20), 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.

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 qué punto el concepto de heterarquía no refiere a un sentimiento nostálgico del abandono del concepto de jerarquía?

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.

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

Es importante volver a señalar que la naturaleza se organiza en torno a la coordinación de haceres. Es decir, no existe jerarquía en la naturaleza (Maturana, 2010), *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.

¿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?

Desde una concepción sistémica y reticular de los procesos colectivos, consideramos que las diferencias no deberían establecer un sistema de superioridad, deberían buscar complementariedad, colaboración y sentido compartido que puede brindarnos una perspectiva holográfica de la red. 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 las presunciones básicas (Schein, 1988) de autoridad y jerarquía que asumen los actores sociales en la acción colectiva.

En el análisis cartográfico de las imágenes advertimos posibilidades de aprendizaje y transformación organizacional que se generan y potencian desde:

- Una perspectiva reticular de la acción colectiva que permite comprender el poder como flujo de interacciones.
- Una concepción autopoietica de la autoridad que posibilita la emergencia del poder en tanto potencial generativo y creativo.
- Un enfoque del poder basado en la holoarquía que supone la apropiación de la acción colectiva a través del reconocimiento ético de los actores de su ineludible participación en la red.

En este sentido, la percepción reticular de la organización que conecta con una configuración diferente del espacio-tiempo-alteridad, nos invita a la transformación colectiva que reconoce que “la trama de la vida está constituida por redes dentro de redes” (Capra, 2006, p. 82).

Cabe aquí una confidencia, desde el seno mismo del equipo de investigación, en el análisis de las imágenes no existió para nosotros dificultad en el análisis de cartografías piramidales. Ahora bien la dificultad en el análisis se presentó mientras realizábamos el estudio de las imágenes circulares y reticulares. En ese momento, reconocimos de qué manera y hasta qué punto la metáfora piramidal esta encarnada en nosotros. Nos dimos

cuenta que los recursos racionales de los que disponemos nos guiaron significativamente en torno al análisis piramidal, mientras que para analizar círculos y redes necesitamos apelar a otros recursos que no provienen de lo racional. A medida que avanzamos en el proceso emergió la incertidumbre que nos evidenció la necesidad de nuevos leguajes para analizar nuevos territorios. La posibilidad de configurar implica que accedemos a distintas perspectivas, incluyendo cortes transversales y movimientos de barrido, elección de escala y modo de interacción. En suma, se trata de un dispositivo que nos da la posibilidad de construir un estilo de indagación caracterizado por la exploración (Najmanovich, 2008).

En este sentido advertimos que todas las cartografías estudiadas *la pirámide, el círculo y la red*, están allí, en el territorio de la potencialidad. Las mismas son evocadas desde diferentes registros perceptivos y legitimadas por lógicas y éticas muy diversas, por lo tanto diferentes facilitaciones convocan a diferentes cartografías.

Insistimos que todos estos mapas son factibles en el territorio organizacional, si bien sabemos que unos están más facilitados y legitimados que otros por el orden social establecido. Podemos señalar que si bien existe una legitimación positiva en torno a la arquitectura visible de la pirámide, esta viene perdiendo eficacia ante los avatares institucionales que denuncian el padecimiento cotidiano para sostenerla en detrimento de nuestra calidad de vida.

#### **4.2- La eco-holoarquía como una nueva dimensión del orden en la red.**

Consideramos que es propicio poner de manifiesto, evidenciar, habilitar, reconocer la arquitectura de lo invisible que nos conecta con una visión holográfica del poder para transformarlo. Esto implica una decisión ética y epistémica, la de incluir en nuestra escena cotidiana el registro perceptual, conceptual y significativo de la holoarquía.

La holoarquía posibilita un orden en el plano físico, donde ninguna partícula elemental es más fundamental que otra. Cada elemento de un sistema es más o menos equivalente en status y mutuamente interdependiente. Todo en uno y uno en todos. Para vivir y convivir entramados en la red la clave está en volver al holón matriz, (totalidad) esto es, volver a la vivencia de la tribu. “Una comunidad sana es un círculo, o una cesta, que se mantiene unido por la confianza mutua, el respeto y la interdependencia. (Brigg y Peats, 1999 p.29). Esta observación profunda requiere del desarrollo de la “percepción sensible”, aquella que nos permite articular una mente que siente, junto a un corazón que piensa relacionamente.

En este estudio investigamos las diferentes dimensiones del orden: jerarquías, heterarquías, holoarquías. En concordancia con Capra (1999) entendemos que, como toda metáfora, el holograma es limitado para poder pensar la configuración del orden en las organizaciones. El holograma es una figura estática, una foto; mientras que el orden del cual buscamos dar cuenta implica flujo y movimiento. Capra manifiesta:

La ecología es realmente la estructura que mejor abarca la nueva visión de la realidad. La ecología presenta múltiples manifestaciones que abarcan desde la ciencia de los ecosistemas a los estilos de vida ecológicos, los sistemas de valores, las estrategias económicas, la política y finalmente la filosofía (Capra, 1999 p.14)

Para concluir este trabajo proponemos considerar un nuevo concepto; la noción de *eco-holoarquía* como nueva dimensión del orden. Puesto que la democracia no puede suponer jerarquías, el concepto de eco-holoarquía nos invita a reflexionar sobre una nueva configuración del orden en la red.

En el espacio organizativo necesitamos aprender esta nueva configuración para construir una sociedad humana democrática sustentable; en ella el ejercicio reticular del poder es entendido como una estructura configurada por las posiciones relativas (flujo permanente) de los sujetos que participan en el sistema. Sistema (holon) donde ninguna partícula es fundamental.

Por medio de esta presentación se busca contribuir a los procesos de sostenimiento de la calidad de vida junto a la construcción de la participación ciudadana como desafío democrático de nuestro pueblo. El impacto esperado es de carácter cualitativo y transformacional.

La percepción de la organización como pirámide rígida y estática nos condena al desencuentro con el otro, a la imposibilidad de dialogar y apreciar la totalidad en su multidimensionalidad. Desde una perspectiva divergente, la percepción reticular de la organización, nos conecta con una configuración saludable del espacio e invita a la transformación colectiva. En los mapas piramidales el control y la competencia es un valor, mientras que en las redes lo es la confianza y la colaboración.

## 6- Bibliografía.

1. Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley. Reading MA.
2. Barragán Morales, F. (2010) 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
3. Briggs, J. y Peat, D. (1999) *Las siete leyes del caos*. Grijalbo. Barcelona.
4. Bohm, D. (2008) *La totalidad y el orden implicado*, Kairos. Barcelona.
5. Capra, F. (1999) *El tao de la física*. Editorial Sirio. Malaga.
6. Capra, F. (2006) *La trama de la vida*. Anagrama, Barcelona.
7. Castells, M. (2006) *La Sociedad Red*. Alianza Editorial. Madrid.
8. 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
9. Dávila Yáñez, 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.
10. Foucault, M. (1971) *Microfísica del poder*. Madrid, La Piqueta, 3ra. ed., 1993.
11. Gadamer, H.G. (1990) *El giro hermenéutico*, Madrid, Cátedra.
12. Gardner, H. (2002) *Mentes líderes, Un anatomia del liderazgo*. Paidós. Barcelona.
13. Hobbes, T. (1998) *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Fondo de Cultura Económica. México
14. Iannacci, Federico y Eve Mitleton-Kelly (2005) "Beyond markets and firms: The emergence of Open Source networks" en *First Monday*, vol. 10, no. 5 (May), [http://firstmonday.org/issues/issue10\\_5/iannacci/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue10_5/iannacci/index.html)
15. Jantsch, E. (1981). "The evolutionay vision: toward a unifying paradigm of physical, biological, and sociocultural evolution". Westview. Boulder, Colorado.
16. Jaques, E. (2000) *La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el Siglo XXI*. Granica-Buenos Aires.
17. Kontopoulos Kyriakos, M. (1993) *The Logics of Social Structure*, London, Routledge.
18. Maturana, H.; Varela, F. (1984) *De máquinas y seres vivos*. Universitaria. Santiago de Chile.
19. Maturana, H.; Davila, X. (2010) *Entrevista del diario Clarin, 5 de Diciembre del 2010* 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)
20. Maturana, H. (2010) *Conversaciones con el especialista, Círculos Epistemológicos reflexivos*. Escuela Matriztica de Santiago. Atacama, Chile.
21. McCulloch, W. S. (1965) *A Heterarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets, Embodiments of Mind*, MIT Press, Cambridge.
22. Morgan, G. (1998) *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega.
23. Morín, E. (1996) *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona

24. Morín, E. (1996) El pensamiento ecologizado CNRS, París.
25. Najmanovich, D. 2008. Mirar con otros ojos.
26. Autor, C. L. (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.
27. Autores, (2010). "Organización, fragmentación y posibilidades de cambio: la brecha como vacío fértil". 3rd Latin American and European Meeting on Organization Studies. Constructing and Disrupting Social Realities: Tales of Development and Crisis in Markets, Institutions and Organizations. Buenos Aires, Argentina.
28. Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Editorial Plaza & Janés. Barcelona.
29. Schvartein, L. (2002) Psicología social de las organizaciones. Nuevos Aportes. Paidós. Buenos Aires.
30. 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.
31. 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)
32. Wenger, E. (2001) Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Paidós. Barcelona.
33. Wilber, K.; Böhm, D.; Pribram, k.; Keen, S.; Ferguson, M.; Capra, F.; Weber, R. y otros (2008) El paradigma holográfico. Romano García, Vicente, (tr.). Editorial Kairós. Barcelona. 1ª ed., 7ª imp. (10/1987).