

II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Rosario - Argentina - 1, 2, 3 Diciembre 2011

“Aportes de la Psicología del trabajo y las organizaciones a la mejor calidad de vida.”

Nombre y Apellido de las Autoras:

Dra. Claudia L. Perlo

Dra. María del Rosario de la Riestra

Ps. Leticia Costa

Ps. Verónica López Romorini

Pertenencia institucional: Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación – IRICE- CONICET- UNR.

Dirección de correo electrónico: perlo@irice-conicet.gov.ar

Eje Temático: Calidad de vida y bienestar en el trabajo

Título: “Aprendizaje organizacional y poder: de la pirámide a la red”

Resumen (250 palabras)

Esta ponencia forma parte de las investigaciones que desarrollamos en el Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional (AyD) del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación - IRICE- CONICET, Rosario, Argentina. En este congreso presentamos un caso donde indagamos sobre la percepción del poder y la configuración del espacio organizacional. Se trata sobre una mutual que brinda servicios sociales a profesionales. Allí observamos las concepciones del poder sostenidas por los actores involucrados y como a partir de las mismas se configura un espacio organizacional que facilita o inhibe procesos de cambio colectivo.

Nuestro abordaje se encuadra en la perspectiva cualitativa a través del diseño de investigación- acción. Los instrumentos utilizados para el relevamiento fueron: series gráficas, entrevistas y grupos de discusión. Herramientas que brindan información acerca de los supuestos subyacentes y las teorías en uso que manifiestan los actores la práctica.

A partir del trabajo llevado a cabo en dicha organización entendemos que el aprendizaje y la transformación organizacional requieren en primer lugar, del reconocimiento de una trama. Para ello debemos considerar al poder desde una perspectiva holoárquica, donde el poder no está depositado ni en una persona, ni en un puesto, ni en un espacio particular del mapa organizativo. El poder no es un objeto, es un flujo, que fluctúa de manera interdependiente entre las subtotalidades y el todo que constituye la red.

Abstract

This paper is part of some research developed by the Area of Learning and Organizational Development (AyD) from the Rosario Institute of Educational Science Research (IRICE – CONICET), Rosario, Argentina.

In this congress we present a case where we seek about the perception of power and the configuration of organizational space. It is about an organization that provides social services to professionals. There we observe the conceptions about the power that the actors involved have and how these conceptions set up an organizational space facilitating or inhibiting the process of collective change.

Our methodological framework is based on the qualitative perspective, through the action-research design.

The tools used to gather the data were: graphic series, interviews and focus groups, which provide information about the subjacent assumptions and theories in use that show what happens in practice.

From the work carried out in this organization we understand that learning and organizational transformation need to recognise the web. In this sense, we should recognise the power in an holoarchival perspective, where the power is neither kept in one person, one role, nor in a particular place of the organizational map. The power is not an object, it is a flux that flows in an interdependent way among the sub-totalities and the whole that build the network.

Introducción

Esta ponencia forma parte de las investigaciones que desarrollamos en el Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional (AyD) del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación - IRICE- CONICET, Rosario, Argentina. Este equipo de trabajo estudia procesos colectivos de aprendizaje y cambio diseñando metodologías de reflexión sobre la acción, acordes a la singularidad de cada organización.

Las indagaciones que se realizan son apreciativas y pretenden generar bien-estar en esa trama vital a partir de la cual creemos, es posible una co-construcción de dispositivos de participación que permitan no solo el saber hacer sino *el saber estar* 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 y a través del estudio en casos. El abordaje teórico-metodológico, basado en la hermenéutica (Gadamer, 1977), integra la perspectiva sistémica y los enfoques complejos (Morín, 1995).

Generamos conocimientos para comprender los complejos procesos de aprendizaje colectivo y también exploramos herramientas que posibiliten desarrollar la calidad de vida en las organizaciones, la *salud colectiva* y la *transformación social*, en concordancia con la convocatoria de este congreso.

En estudios anteriores: *La gestión del cambio en las organizaciones a través del aprendizaje de conocimientos formativos y organizativos*. (2005- 2007), *Aprendizaje y desarrollo organizacional: las concepciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio colectivo*. (2007-2009) se ha investigado acerca del aprendizaje y cambio organizacional observando en qué medida el poder opera como facilitador u obturador en la red para la transformación organizacional.

En este congreso presentaremos un caso donde indagamos sobre *la percepción del poder y la configuración del espacio organizacional*. El caso, una mutual que brinda servicios sociales a profesionales, fue 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.

Marco conceptual

Las organizaciones constituyen espacios donde se desarrolla la acción colectiva, (Drucker, 1954) acciones que obturan o posibilitan conjuntamente el aprendizaje y transformación de las personas y la propia organización. (Argyris, 1999).

Entendemos lo colectivo en el sentido que Gergen (1994) concibe que *“todas las proposiciones con sentido acerca de lo real y de lo bueno tienen sus orígenes en las relaciones”*. Es en este marco que el autor sostiene *“el deceso del conocimiento como posesión individual”*, esta visión del conocimiento como un proceso ineludiblemente social constituye uno de los pilares fundamentales de nuestro trabajo.

Esto deriva en la necesidad de considerar las concepciones de *poder* y *jerarquía* que sostienen las personas colectivamente en su práctica.

En estudios anteriores (Perlo, 2008) observamos que los actores sociales 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. Esta concepción del poder 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.

La estructura piramidal constituye una metáfora de la organización (Morgan, 1998) que dificulta el reconocimiento de las redes de poder. Este tipo de estructura se encuentra fuertemente ligada a la palabra *jerarquía*, la cual en sentido etimológico refiere a *“gradación de personas, valores o dignidades”*.

Por otro lado, y a partir de los estudios referidos encontramos que *“La metáfora de la red es una de las más fértiles para dar cuenta tanto de nuestra experiencia cognitiva como de la forma en que se nos presenta el mundo en el que estamos embebidos”* (Najamanovich, 2006:34)

Las redes son dinámicas, flexibles, responden a un flujo de sentido y significados que se construyen en permanente movimiento, dado que *“...son de naturaleza heterárquica y adhocrástica, puesto que toda configuración es un resultado ad-hoc de los encuentros”* (Najamanovich, 2006:34).

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.

Por lo tanto, consideramos que una concepción jerárquica tradicional de las concepciones de poder ubica a los actores sociales en una tensión monológica que impide observar la creación de sentido que espontánea y autoorganizadamente configuran los actores sociales desde una perspectiva dialógica (Gergen, 2007).

Con el objeto de observar otros tipos de relaciones entre los actores sociales en las organizaciones, profundizamos el concepto de *heterarquía*. El mismo fue acuñado primeramente por McCulloch en 1945, a través de un estudio sobre redes neuronales, allí él se refiere a una perspectiva complementaria de este concepto con el de jerarquía. Estas relaciones de tipo heterárquicas evidencian una naturaleza reticular de la que formamos parte. Varios autores (Von Foerster, 1990; Jen, 2000; Barragán Morales, 2007) ven los conceptos de jerarquía y heterarquía no como opuestos, sino como complementarios en tanto “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 “.

Una concepción del poder reticular como trama que se configura a través del flujo de “*posiciones relativas*” (Mintzberg, 1992) en un determinado espacio-tiempo, permite el flujo del movimiento que requieren los procesos de *cambio transformativo* (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1995) en el contexto organizativo. El aprendizaje según esta concepción del poder facilita los procesos de cambio colectivo, en un desarrollo coevolutivo, producto del reconocimiento de la naturaleza heterárquica de las relaciones humanas.

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 heterárquica de la red.

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, una “comunidad de práctica” (Wenger, 2001). Pero, a su vez, 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.

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

En síntesis, 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.

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.

Metodología

La metodología utilizada se encuentra enmarcada en la perspectiva cualitativa y dentro de ella en el diseño de la investigación- acción, si bien en este trabajo no referiremos al proceso de intervención.

Las estrategias metodológicas se focalizaron en indagar en torno a las *teorías en uso*, (Argyris, 1978) que han aprendido los actores sociales, en relación al *poder* en un contexto de aprendizaje organizativo.

En el caso seleccionado se buscó observar que concepciones del poder sostenían los actores implicados y a partir de las mismas como se configuraba el espacio organizacional que facilitaba o inhibía los procesos de cambio colectivo.

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. Este instrumento que ya cuenta con antecedentes dentro de este equipo, en este proyecto encontró el sentido particular que Morgan (1998) le da en su libro *Imágenes de la organización* a las diferentes metáforas que los actores construyen en sus mapas mentales y a partir de los cuales actúan en las organizaciones.

La consigna solicitada fue: "Dibuje una organización"

Las series gráficas fueron tomadas al inicio de la investigación a la totalidad de los miembros que componen la misma. La participación en la investigación era voluntaria por lo que contamos con un total de 47 dibujos.

El Caso Mutual

Se trata de una Mutual situada en una capital provincial. La finalidad de la misma es brindar a todos los profesionales afiliados, servicios sociales, subsidios, ayudas económicas, sistemas de salud prepagos, asesoramiento jurídico y cursos.

La institución cuenta con la siguiente estructura: un directorio, presidente, jefes de los diversos sectores y personal operativo. Está constituida por 60 empleados, distribuidos en una sede central y cuatro sucursales ubicadas en localidades cercanas. La figura del jefe de sector representa la vía de comunicación con el gerente general siendo este último la vía de comunicación con el Directorio.

Análisis de los datos

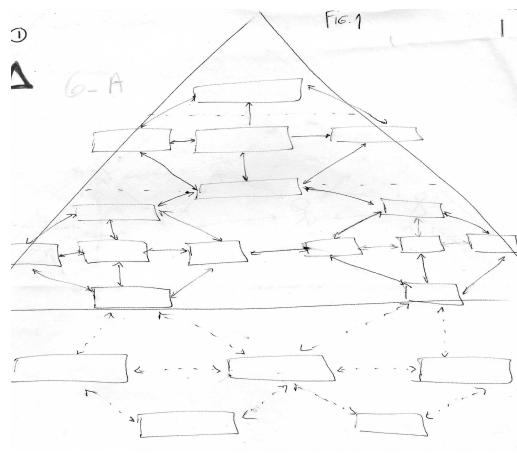
A causa de la complejidad y exhaustividad del análisis de datos de los grafos y a los fines de preparar una síntesis para este congreso, presentaremos los resultados del análisis de 12 dibujos que corresponden a cargos gerenciales de esta organización.

A partir de la lectura de los mismos hemos construido tres categorías de análisis: *imágenes piramidales, circulares y reticulares*.

En este trabajo presentaremos tres figuras que corresponden a los dibujos-imágenes que hemos considerado prototípicos en este análisis de datos, organizadas a partir de las categorías arriba expresadas.

En cada figura analizaremos tres indicadores: *concepto de poder, tipos de orden y configuración espacial*.

Imagen Piramidal



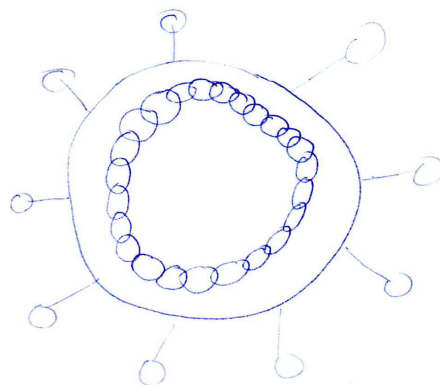
A esta figura se corresponden 6 de los 12 dibujos relevados. En la misma se observa un organigrama expresado por rectángulos que interpretamos como los lugares o puestos de trabajo. A su vez éstos se encuentran enmarcados o más bien atravesados por una configuración piramidal. Los rectángulos o puestos de trabajo exceden el marco piramidal. Las rectas que unen dichos puestos presentan diferencias entre la parte superior y la parte inferior. En la parte superior la línea es continua mientras que en la parte inferior es discontinua. La cúspide, lo más alto pareciera constituirse en un fuerte corsé que limita y fragmenta el puesto de trabajo.

Por debajo de la pirámide aparece otra interacción menos visible a la arquitectura piramidal. Asimismo en la estructura piramidal aparecen dos niveles diferenciados por

una línea de puntos. En este mapa la pirámide se observa como un techo por encima de otro tipo de relaciones que no se encuentra encorsetada en la misma.

Según 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 cartografía se concibe...“desde la mirada dicotómica donde el límite separa drásticamente un interior y un exterior”... (Najmanovich, 2008:25)

Imagen circular



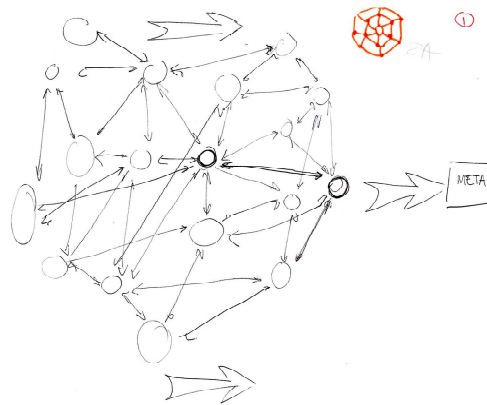
A esta figura se corresponden 4 de los 12 dibujos relevados. En este mapa prevalecen las figuras circulares. En la configuración espacial es claro el centro como así también un adentro y un afuera, no así un arriba y abajo. De este modo no se aprecian niveles, status o jerarquías. Las relaciones de poder aparecen en el centro en forma de cadena que está fuertemente diferenciado. La presencia del otro es permanente hacia un lado y hacia el otro y enfrente.

Las relaciones que se establecen ya no se aprecian como sometimiento, aunque tampoco está clara la direccionalidad del vínculo.

La configuración espacial establece un flujo en términos de circulación que denota mayor flexibilidad, este mapa podría rodar, aun asemejándose a una rueda-engranaje.

Esta configuración denota una concepción de poder diferente a la piramidal, donde este ya no sube y baja, sino circula.

Imagen Reticular



A esta figura corresponden 2 de los 12 dibujos relevados. En este mapa se desdibuja el adentro y el afuera. Hay círculos que se pueden conectar con otros círculos. Las flechas están dirigidas hacia todas las direcciones lo cual indica un vínculo multidimensional. Hay cantidad y variedad de conexiones. Se aprecian círculos y flechas más remarcadas o resaltadas con mayor intensidad que otras lo que denota las diferentes intensidades de los vínculos, los diferentes flujos.

Asimismo las tres flechas con volumen que aparecen en los tres lados de la imagen, marcan una direccionalidad en el mismo sentido que dan idea de alineación hacia una meta. En cuanto al orden no se trata de un orden disciplinado y jerárquico sino se trata de un orden caótico. Lo cual es indicativo de bifurcación, impredecibilidad y diversidad en la intensidad del flujo. Consecuentemente el concepto de poder es el de biopoder que se encuentra distribuido aleatoriamente en el entre las relaciones.

Conclusiones finales

A partir de dicho estudio reconocemos que co-habítamos nuestros mundos sociales cartografiando mapas de infinitos territorios. Tal condición implica aceptar las limitaciones y potencialidades que pueden contrarrestarla.

En consecuencia en este estudio observamos procesos de aprendizaje que se encuentran limitados por: *una perspectiva piramidal de la organización que genera una brecha estéril entre quienes “tienen más o tienen menos poder”, una concepción de la*

autoridad otorgada por el puesto o la función, un enfoque del poder ligado a la jerarquía entendida como superioridad. Es menester reflexionar en torno a estas limitaciones que condicionan nuestra mirada para reconocer que, somos ciegos ante nuestra propia ceguera. Quizás estos procesos de recuperación permitirán el acercamiento con aspectos negados que subyacen en la arquitectura de lo invisible, confinados a la sombra. En consecuencia podremos como colectivo social “expandir la identidad; restableciendo el contacto con capacidades ocultas para asimilar los mensajes procedentes del lado oscuro”. (Domato, 2007)

Es imprescindible aceptar que 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 dirime entre “nosotros y ustedes”. Esta visión fragmentaria impide “pensar juntos”, resta responsabilidad de nuestra participación en la red, produciendo malestar y enfermedad. *“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)*

En consecuencia la percepción de la organización como pirámide nos condena al desencuentro con el otro junto a la imposibilidad de apreciar la totalidad. Este mapa piramidal define una dimensión emocional- relacional donde el miedo y el enojo se constituyen en la emocionalidad de base. Tal dimensión nos convoca a evocar una concepción social expresada en el Leviatán de Hobbes (1998), “Homo homini lupus” (“El hombre es un lobo para el hombre”).

En contraste 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 y un enfoque del poder

basado en la heterarquía 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. 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, 1996:54). Lo antes dicho convoca a un trabajo de subversión de la concepción tradicional del *liderazgo*, entendida en roles fijos y estáticos que definen a seguidores y seguidos (Gardner, 2002). Esta concepción tradicional provoca estructuras jerárquicas de dominación y presión contrarias a la concepción del ser humano como unidades autopoieticas, autoreferentes y autodeterminadas (Maturana, 2004). Esto requiere construir un nuevo orden en la red que Maturana y Davila, definen de co-inspiración, se trata de:

“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” (2007:33).

Por tales motivos 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 transformar. Esto implica una decisión ética y epistémica, la de incluir en nuestra escena cotidiana el registro perceptual, conceptual y significativo de Holoarquía.

La Holoarquía posibilita un orden en el plano físico, donde ninguna partícula elemental es más fundamental que otra. Todos los elementos de un sistema son más o menos equivalentes en status y mutuamente interdependientes. Todo en uno y uno en todos. Finalmente cabe una confianza, en el seno del equipo de investigación. En el análisis de las imágenes advertimos que no se nos presentó dificultad alguna en la

interpretación de las cartografías piramidales, ahora bien la dificultad fue in creyendo mientras intentábamos el estudio de las imágenes circulares y reticulares. En ese momento nos dimos cuenta de qué manera y hasta qué punto la metáfora piramidal esta encarnada en nosotros. En consecuencia 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 evidenció la necesidad de nuevos lenguajes 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 modos 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 convocadas desde diferentes registros perceptivos y legitimadas por lógicas y éticas muy diversas, por lo tanto diferentes facilitaciones convocan a diferentes cartografías.

Insistimos todos estos mapas son factibles de diseñar en el territorio organizacional, si bien sabemos, que unos están más facilitados y legitimados que otros, por el orden social. Ahora bien, también 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. En consecuencia mejorar la calidad de vida supone transformar nuestra cotidianeidad para recuperar y construir salud ciudadana. A partir de aquí pueden implementarse cambios, que orientados hacia la construcción de diversas realidades permitan recuperar recursos quizá disponibles pero imperceptibles. Otra de las claves es fluir con el caos a la vez que ir hacia... El desafío es ir hacia un propósito a través del movimiento caótico del flujo que deviene de la interactividad con otro que no puedo predecir y controlar, lo único que puedo es acompañar y confiar. En la pirámide empujo, en la red fluyo con. Para activar y vivir en la red las personas necesitan estar enteros, esto es ir más allá de la dimensión racional integrando a éste la trama emocional y trascendente. Entendiendo lo trascendente

como una conexión profunda con el otro y todo el universo que nos circunda. 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.

Se trata de centrar la atención en las emociones que produce dicha observación y no en las ideas, prejuicios y conocimiento previos que tenemos de esa situación, ello permite dar nuevo sentido a lo que observamos y aún más integrando lo que esa situación y/o sujeto nos quiere comunicar. Se trata de integrar la percepción interna de la realidad. Al respecto señala el poeta William Blake: *"Si se abrieran las puertas de la percepción, veríamos las cosas como realmente son: infinitas."*

En conclusión, por medio de esta presentación se intenta 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.

Referencias Bibliográficas:

- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978) Organizational Learning: A theory of action perspective. Addison Wesley. Reading MA.
- BARRAGÁN, MORALES; J. (2007) "Los conceptos de jerarquía y heterarquía en el análisis del desarrollo local", en Rocío Rosales (coord.), Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 75-97.
- BÖHM, D. (1992). La Totalidad y el Orden Implicado. Kairós. España.
- CAPRA, F. (1994). Sabiduría Insólita. Conversaciones con personajes notables. Barcelona, Editorial Kairos.
- CASTELLS, M. (2006) Sociedad red. Alianza Editorial
- DABAS, E. (2001) Red de Redes. Las practicas de la intervención en redes sociales. Paidós. Buenos Aires.
- 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.

-DOMATO, M. "Somos cuerpo. Morada de lo inconcluso". Argentina. Omeba, 2007.

-DRUCKER, P. (1954). The Practice of Management. New York. Harper Collins.

-FOUCAULT, M. (1992). Microfísica del poder. Madrid. La Piqueta.

-GADAMER, H. (1977). Verdad y Método. Salamanca: Ediciones Sígueme.

-GARDNER, H (2002) "Mentes líderes, Un anatomía del liderazgo". Paidós. Barcelona.

-GERGEN, K.; (1994) Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Editorial Paidós. Barcelona. España.

-HELLAWELL, D. & Hancock, N. (2001) A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality. Research Papers in Education, 16(2), 115. Research Papers in Education, 16(2), 115. 16(2), 115.

-HOBBS, T. (1998), Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil. México. DF: FCE.

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

-LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2005). La ecología social de la organización. Una perspectiva educativa. Madrid. La Muralla.

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

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

- MORÍN, E. (1995). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa: Barcelona.

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

-NAJMANOVICH, D. (2008) Mirar con otros ojos. Editorial Biblos. Buenos Aires. Argentina.

-NAJMANOVICH, D. (1997) De la Cibernética a la Complejidad: el devenir de la reflexión, en "Más allá de pactos y transiciones. Construyendo el diálogo terapéutico". Ed. Paidós, Buenos Aires. Argentina.

- PERLO, C; COSTA, L; DE LA RUESTRA M. A. (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.

-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.

-WATZLAWICK, P; WEAKLAND, J; FISCH, R. (1995) Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Herder. Barcelona.

-WENGER, E. (2001) Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Paidós. Barcelona.