

# Aprendizaje colectivo y concepciones del poder: entre la opresión y la potencia para producir cambios organizativos\*

*Claudia Liliana Perlo\*, María Verónica López Romorini\*\*\**

Recibido: 18 de mayo de 2011  
Evaluado: 15 de junio de 2011  
Aceptado: 14 de julio de 2011

## RESUMEN

En este artículo presentamos los resultados de la investigación “Aprendizaje y desarrollo organizacional: las representaciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio”, desarrollada en el Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE). En él damos a conocer los aspectos teórico-metodológicos que le dieron sustento, como también el análisis de datos y conclusiones de la investigación mencionada.

## PALABRAS CLAVE

Concepciones del poder, aprendizaje colectivo, organizaciones.

\* Este artículo hace parte de los resultados de la investigación “Aprendizaje y desarrollo organizacional: las representaciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio”, avalada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

\*\* Doctora en Educación. Investigadora del CONICET en el Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE), Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional, Rosario, Argentina. Correo electrónico: perlo@irice-conicet.gov.ar

\*\*\* Psicóloga, Becaria Doctoral del CONICET y del IRICE, Rosario, Argentina. Correo electrónico: lopezromorini@irice-conicet.gov.ar

# Collective learning and conceptions of power: between oppression and the power to make organizational changes

*Claudia Liliana Perlo, María Verónica López Romorini*

## **ABSTRACT**

In this paper we present the results of the research “Learning and Organizational Development: Representations of Power and its Impact on Change Processes”, carried out in the Learning and Organizational Development area belonging to the Research Institute of Educational Sciences (IRICE). In it we present theoretical and methodological aspects that supported it, as well as the data analysis and research findings mentioned above.

## **KEYWORDS**

Conceptions of power, collective learning, organizations.

Recibido: 18 de mayo de 2011  
Evaluado: 15 de junio de 2011  
Aceptado: 14 de julio de 2011

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la investigación se ha orientado a indagar sobre las representaciones del poder en el contexto organizativo y su incidencia en los procesos de cambio, a fin de posibilitar el aprendizaje y desarrollo organizacional. El proceso investigativo estuvo enmarcado en un diseño cualitativo que encuentra sus antecedentes en un proyecto anterior denominado “La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas en las organizaciones” (Perlo, 2005-2007). A partir de dicho estudio se observó que los actores sociales estudiados consideraban que los cambios, en gran medida, podían ser impulsados y liderados “desde arriba” y “desde afuera”, a través de quienes tienen el “poder real” emanado de la autoridad del puesto. De igual manera, estos actores concebían la organización como una estructura piramidal autocrática que ignora la trama organizacional compuesta por la interconexión de las conductas individuales.

Desde las teorías de la acción organizacional (Argyris y Schön, 1978, 1999b), partimos del supuesto de que estas presunciones de los actores son aprendidas en el contexto organizativo –teorías en uso– y guían la acción, socavando cualquier pretensión de cambio que busque realizarse desde teorías declaradas u oficiales. A partir de esto, nos preguntamos: ¿en qué sentido una concepción de poder vertical y monolítico puede obstruir las posibilidades de cambio de tipo 2 en el colectivo organizacional? (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1995) ¿En

qué sentido el aprendizaje de una concepción de poder reticular como “configuración de posiciones relativas” puede facilitar las posibilidades de un cambio de sistema en las organizaciones?

Al respecto, Foucault expresa en *Microfísica del poder*:

Esta dificultad, nuestra dificultad para encontrar las formas de lucha adecuadas, ¿no proviene de que ignoramos todavía en qué consiste el poder? Después de todo ha sido necesario llegar al siglo XIX para saber lo que era la explotación, pero no se sabe quizá siempre qué es el poder. Y Marx y Freud no son quizá suficientes para ayudarnos a conocer esta cosa tan enigmática, a la vez visible e invisible, presente y oculta, investida en todas partes que se llama poder. La teoría del Estado, el análisis tradicional de los aparatos de estado no agotan sin duda el campo del ejercicio y del funcionamiento del poder. La gran incógnita actualmente es ¿quién ejerce el poder? Y ¿dónde lo ejerce? [...] Dominar, dirigir, gobernar, grupo en el poder, aparato de estado, etc. Existen toda una gama de nociones que exigen ser analizadas (1979: 83).

Inspiradas en esta cita de un gran pensador de la cuestión, encontramos mayor entusiasmo y dimos avance.

## MARCO CONCEPTUAL

Nuestra relectura de Foucault nos permitió redescubrir conceptos e ideas que, partiendo de una somera mirada a nuestras prácticas sociales, aún no hemos despejado. Todavía hoy encontramos en discursos y en prácticas concretas el supuesto de “los que

tienen poder y los que no lo tienen". Este supuesto podría analizarse desde lo que Foucault ha denominado "expresiones de dualismo constitutivo de la conciencia occidental" (1979: 41).

El autor manifiesta: en Occidente "se ha obstruido el deseo de poder [...], prohibido querer el poder, excluida la posibilidad de tomarlo" (1979: 34). Foucault entiende que el poder es algo que no sólo se encuentra en el ámbito del Estado, sino que también está en la trama misma de lo social, en la vida cotidiana de los actores sociales.

Por esta razón, y sin ignorar la trama macropolítica del poder, consideramos que es necesario visualizar los poderes locales, reticulares, concretos, para poner de relieve y hacer visibles las tramas o posiciones que se construyen en la micropolítica organizativa. Es en este sentido que consideramos relevante estudiar el micropoder en las organizaciones, el poder de los actores "sin poder".

Ahora bien, ¿qué es el poder?:

A tal punto no hay acuerdo con las significaciones atribuidas. Vander Zanden (1986) dice que el poder se asemeja a esas manchas informes del test de Rorschach en las que cada cual es capaz de ver una extraordinaria cantidad de cosas (Parajón, 2006: 54).

Respecto al alcance del concepto, Parajón distingue el poder en un sentido restringido que alude a la fuerza bilateral de unos sobre otros; concepción ligada a las categorías de coerción, presión y violencia, es decir, tiene poder el que ejerce una autori-

dad. El poder, en un sentido amplio, es una acepción menos reconocida vinculada con la facultad de hacer algo, y está ligado a las nociones de potencia, posibilidad, habilitación y autonomía del ser para llegar a cabo una acción o tarea; tiene poder aquel que puede hacer algo.

En relación con el enfoque, Parajón reconoce dos tipos: uno individual donde el poder puede ser entendido "como un objeto que se podría ganar, ceder, transmitir, aumentar o disminuir, perder, parcelar en cuotas, conseguir/obtener, dar o recibir, como se evidencia en nuestro hablar cotidiano" (Fuks, 2007). Y otro relacional: visión procesual que destaca que "nadie tiene poder por sí solo, sino que siempre éste tiene un referente, no se ejerce en el vacío" (Parajón, 2006: 57).

En relación con esto, López Yáñez nos dice:

En las organizaciones, un gran número de agentes [...] ejercen una gran variedad de modos de influir sobre los demás. Esta idea nos pone delante de los ojos un fenómeno del poder bastante más complejo que si lo definimos como un asunto en manos de personas con autoridad (poder formal), que es como la perspectiva tradicional lo ha venido definiendo. Esa visión compleja del poder nos lleva a pensar en sistemas o redes de influencia más que en agentes individuales. Eso significa asumir que en cada organización se forman complejas tramas de relaciones sociales –de influencia en definitiva– entre sus miembros. Esas tramas son en parte visibles y en parte invisibles, en parte formales y en parte informales y, en todo caso, son el resultado del recorrido histórico de cada organización (2005: 46)

Ahora bien, nuestro interés está centrado en indagar en torno a una concepción del poder poco tomada en cuenta en el análisis sociológico y generalmente desplazada por el significado macropolítico del término; es aquella ligada al poder como posibilidad, potencialidad de hacer algo, facultad o capacidad concreta para hacer que ostentan los actores sociales.

El abordaje metodológico de esta investigación se realizó desde una perspectiva micropolítica (Ball, 1989; Bardisa, 1997; López Yáñez, 2005) que toma al interaccionismo social (Mead, 1972) como marco psicossociológico para comprender la acción colectiva en las organizaciones.

Esta concepción busca abrir caminos a un análisis psicossociológico que articule la visión de la organización como construcción sociopolítica e intersubjetiva de los miembros que la integran.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos que presentamos a continuación corresponden a una muestra de 130 sujetos:

a) Profesionales de postgrado de las Ciencias Exactas, de la Salud y de las Ciencias Sociales en las Universidades Centro Educativo Latinoamericano, Universidad Católica de Santa Fe (Sede Santa Fe y Posadas), Universidad Nacional de Rosario y Universidad Tecnológica Nacional (Sede San Nicolás, Argentina).

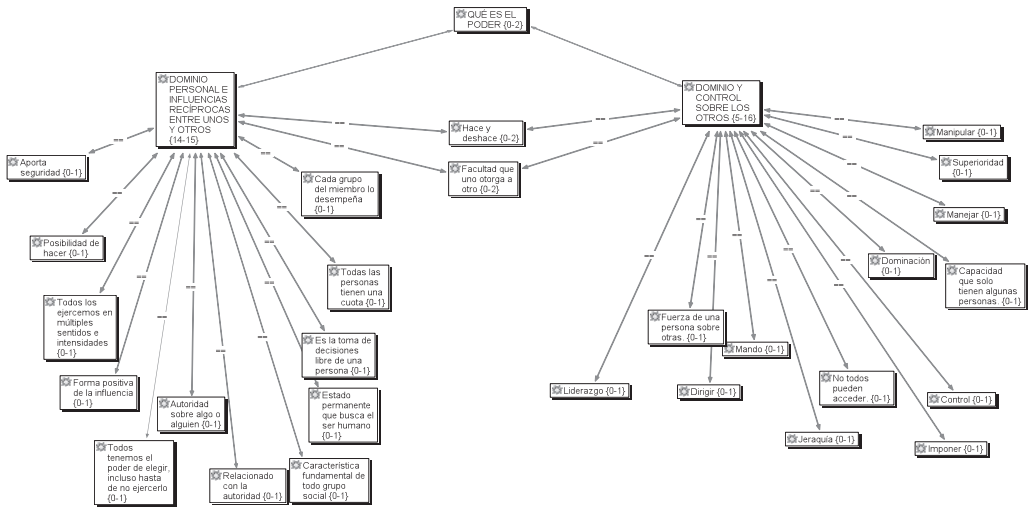
b) Alumnos del último año de las carreras de Psicología y Psicopedagogía de la Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla (España).

La selección de esta muestra se basó en el interés de estos colectivos institucionales por conocer las concepciones en torno al poder, a partir de las cuales actúan sus miembros –profesionales y universitarios– en el contexto organizativo, bien sea inhibiendo el cambio o bien posibilitándolo. En la selección de la muestra se tuvo en cuenta un balance entre instituciones académicas de gestión pública, de gestión privada y profesionales provenientes de disciplinas exactas, biológicas, humanas y sociales.

A continuación presentamos los datos a través de tres redes semánticas que corresponden a las tres preguntas centrales de nuestra investigación: ¿qué es el poder?, ¿cómo se consigue? y ¿qué brinda, qué posibilita?

Los datos son presentados a partir de dos metacategorías que hemos construido a partir del análisis y que aparecen en dos núcleos conceptuales. Así mismo, consideramos que algunas categorías podrían ser compartidas en ambos núcleos, por lo que son ubicadas en el centro de las redes y señaladas en el texto con negrita. También cabe aclarar que las categorías que presentamos en la red no se corresponden con la frecuencia de las palabras encontradas en estos dos grupos, sino que constituyen una síntesis conceptual que ha sido expresada a través de cada campo semántico construido por el investigador.

Figura 1. Red del concepto de poder



Fuente: sistematización de la presente investigación a través del *software* Atlas.ti

Así, el análisis condujo a la construcción de dos metacategorías: una que entiende el poder como dominio y control sobre los otros, y otra que concibe al poder como dominio personal e influencias recíprocas entre unos y otros. A partir de los datos, observamos que el poder generalmente es entendido más como coerción, presión, objeto de acumulación, autoridad de uno sobre otro(s), y menos como dominio personal, influencias recíprocas entre unos y otros, posibilidad, potencia, habilitación y autonomía.

Como puede apreciarse en la red, los sujetos entrevistados asocian a la primera metacategoría los conceptos de jerarquía, superioridad, dominación e imposición. Así mismo, desde esta perspectiva, el poder es una capacidad que no todos tienen y sólo algunos pueden acceder. Tal característica abona la postura de mando de unos sobre otros y consolida la creencia en el liderazgo que define a algunos como seguidores y a otros como seguidos.

Aparece con menor frecuencia la concepción del poder señalada por la Real Academia como facultad o potencia de hacer algo, a partir de su derivación latina *potēre*, al igual que la señalada por los actores entrevistados que asumen el poder como característica fundamental del ser humano y de todo grupo social. La diferencia entre esta concepción del poder y la anteriormente señalada no radica en la capacidad, facultad o potencia, sino en la discriminación entre quienes lo tienen y quienes no lo tienen.

En este segundo grupo el poder es concebido como capacidad que tienen todas las personas, como posibilidad de hacer y elegir e, incluso, como posibilidad de no ejercer poder alguno. Así, el poder como “facultad que uno otorga a otro” es una expresión interesante para reflexionar conjuntamente con lo que Maturana formula: “El poder implica una concesión del sometido” (Mancilla, 1995: XXIII). La expresión de nuestro entrevistado denota una facultad que él posee

y que concede y delega en otro; también abona la idea que todos tenemos: conceder y delegar el poder es una forma de ejercerlo.

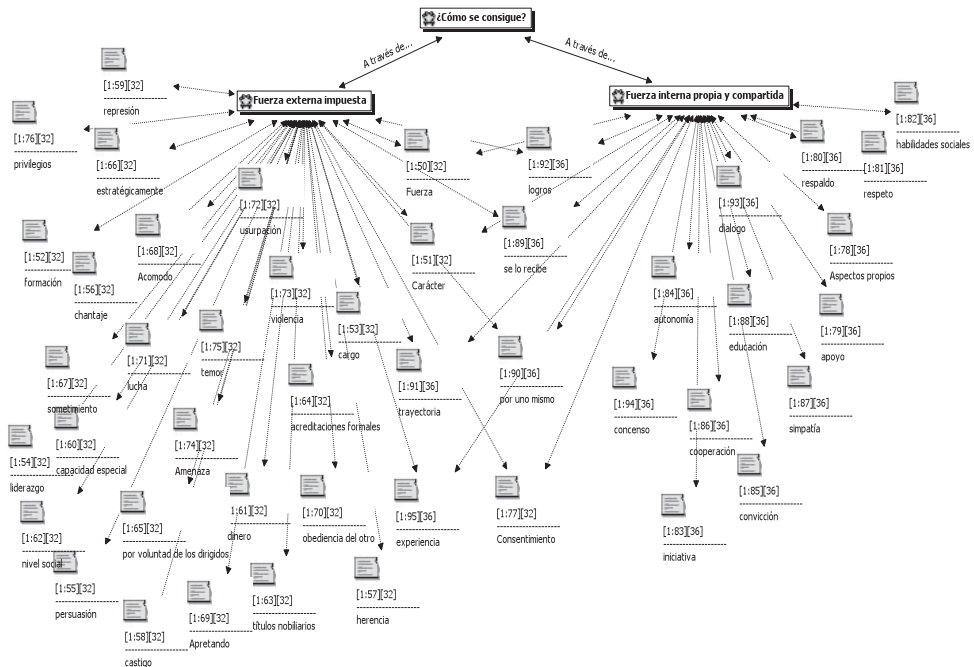
Ambas perspectivas constituyen un punto de controversia, en tanto una concibe al poder como objeto, sustancia que algunos tienen y otros no, mientras la otra conduce a pensar en una concepción relacional de poder que se entabla con los otros a partir de la mutua influencia.

Es interesante detenerse en el análisis de la expresión “hace y deshace” que, como anteriormente explicamos, podría ser compartida por ambos núcleos semánticos. “Hace y deshace” bien podría ser entendida desde la primera perspectiva como manejo y manipulación de las personas, o bien podría ser comprendida desde la segunda visión, la cual se cimenta en la libertad y seguridad de las personas que reconocen esta capacidad en sí mismas.

Para finalizar esta cuestión resulta curioso reflexionar en torno a los significados y significantes de la palabra “poder” en los diferentes idiomas. Una somera indagación nos ha permitido descubrir que en el idioma inglés se utilizan los vocablos *power* y *to can* para referir respectivamente al poder como influencia y como posibilidad o potencia. Así mismo, el vocablo *power* también es utilizado en términos de potencia.

Contrariamente, en varias de las lenguas modernas occidentales se utiliza de manera indistinta un solo vocablo –el castellano *poder*, el italiano *potere*, el portugués *poder*, el alemán *Macht*, el francés *puissance*– para designar tanto la influencia sobre los otros como la posibilidad de hacer o capacidad. Sin embargo, cuando preguntamos a nuestros entrevistados en torno al poder se alude mayoritariamente al primer significado: influencia sobre los otros.

Figura 2. Red: ¿cómo se consigue el poder?



Fuente: elaboración propia. Sistematización de la presente investigación a través del software Atlas.ti

A partir de esta pregunta observamos dos tipos de estrategias con las cuales se obtiene y se sostiene el poder. Una de estas estrategias alude a una fuerza externa impuesta y la otra se refiere a una fuerza interna propia y compartida.

La fuerza externa impuesta se asocia, en gran medida, a la portación de un cargo superior en la estructura jerárquica de la pirámide. Este cargo puede conseguirse por “la voluntad de los dirigidos”, concesión que reduce el efecto de imposición. También puede conseguirse mediante ciertos privilegios: herencia, títulos nobiliarios, dinero, posición social, acomodo; o mediante el sometimiento de unos sobre otros a través de obediencia, represión, castigo, violencia, amenaza, temor. Tanto los privilegios como el sometimiento incrementan el efecto de imposición. Igualmente el liderazgo es una estrategia que se construye sobre la base de la persuasión, del chantaje o del consentimiento del grupo; en cualquiera de los casos aparece como una fuerza asimétrica que define a seguidores y seguidos.

Este grupo considera que para conseguir poder se requiere de una capacidad especial para lograr el “consentimiento” de los otros: fuerza, carácter y, en algunos casos, formación superior. Estas últimas categorías son las que comparten semánticamente las dos grandes metacategorías establecidas en la red, en la medida en que en ambos grupos se trata de ejercer una “fuerza” y sostener un “carácter”. La diferencia se establece en cuanto esa fuerza y carácter son externos e impuestos o internos, propios y compartidos.

Así mismo, en cuanto a la formación, bien sabemos el valor estratégico de la información y del conocimiento. Cuando la for-

mación se considera “superior” se corre el riesgo de volver a generar asimetría en una estructura piramidal jerárquica (es aquí donde vuelven a separarse semánticamente los dos grupos).

En este grupo, el poder que puede conseguirse a través de la “formación superior” podría estar legitimado por “acreditaciones formales”, más que por capacidades de quien lo ejerce. De igual modo, el “consentimiento” adquiere significado en ambos grupos en tanto es entendido como una de las fuerzas que se intercambian en la relación de poder.

En este orden de ideas, las diferencias entre los grupos vuelven a mostrarse cuando el consentimiento es comprendido como delegación del poder en una relación unidireccional y asimétrica en la que unos tienen poder, otros se despojan del mismo y otros se des-responsabilizan de su lugar en la estructura.

La forma de conseguir poder a través de una fuerza interna propia y compartida aparece con menos frecuencia entre nuestros entrevistados. Dentro de esta perspectiva se alude a aspectos propios, en tanto soportes internos a las personas que lo ejercen. Este grupo destaca las habilidades sociales, la iniciativa personal, la cooperación, la educación, la simpatía. En síntesis, la capacidad de empatía y el diálogo con otros pareciera ser una condición esencial de esta visión.

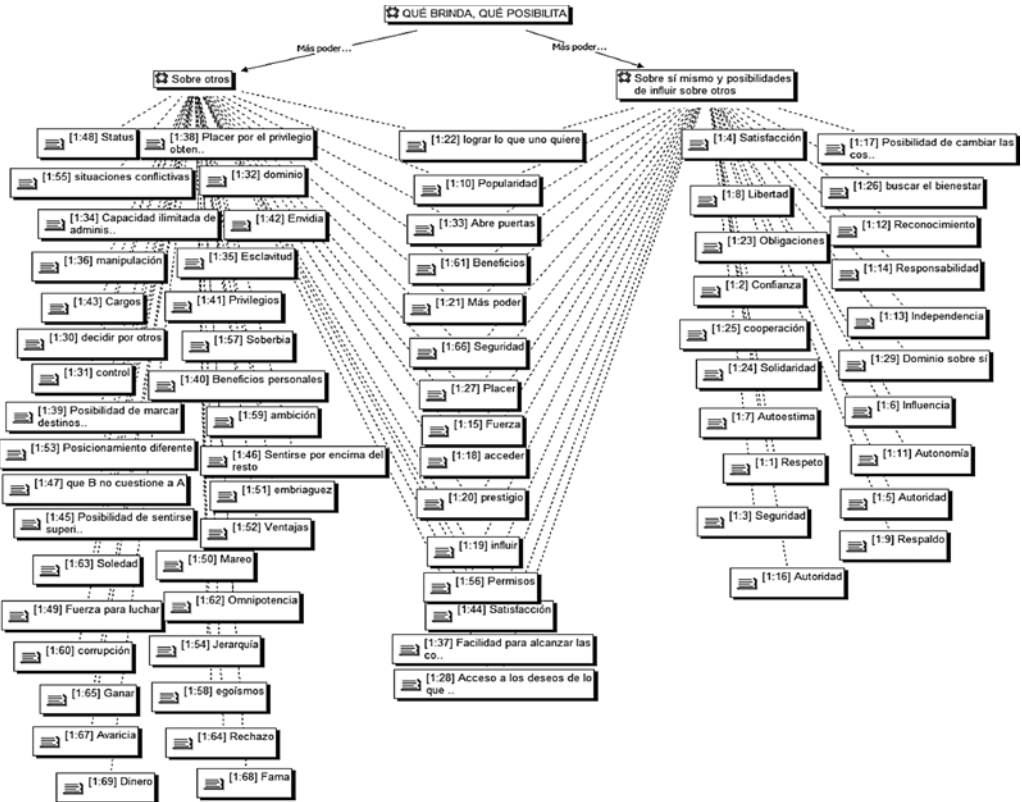
Las expresiones “se lo recibe” y “por uno mismo” muestran el movimiento simétrico de las fuerzas que interactúan, aunque éstas no son iguales, sino equitativas en sus posibilidades de manifestación.



“Trayectoria”, “logros” y “experiencia” son categorías que podrían compartirse con la otra perspectiva, en la medida en que desde la estrategia del poder son vistas como pro-

ductos construidos y legitimados por la antigüedad de los actores. Sin embargo, desde esta perspectiva las categorías pueden interpretarse como construcción colectiva.

Figura 3. Red: ¿qué brinda, qué posibilita el poder?



Fuente: elaboración propia. Sistematización de la presente investigación a través del *software* Atlas.ti

Como puede evidenciarse en la red, existe una clara tendencia de lo que brinda el poder cuando es concebido como un “dominio y control sobre los otros”. Esta concepción parte de la premisa de quienes no reconocen su propia fuerza, poder o dominio personal, y necesitan tomar esto de los otros para traerlo hacia sí.

La capacidad ilimitada para administrar y decidir por otros y la posibilidad de marcar destinos colectivos permiten a la persona sentirse superior, por encima del resto

y confinarlos a la esclavitud. Esta postura produce situaciones altamente conflictivas que llevan al rechazo y a la consecuente soledad de quien detenta el poder.

Desde la perspectiva que concibe el poder como “dominio personal e influencias recíprocas con los otros” se posibilita “respeto”, “confianza”, “autoridad”, “influencia,” “libertad”, “autonomía”, “cooperación”. También se genera “bien-estar” entre quienes reconocen su propia fuerza, parten de ella y la comparten.

Desde nuestra lectura, es interesante señalar que las expresiones que señalan que el poder “otorga más poder”, “abre puertas”, “posibilita acceder e influir”, “brinda permisos”, “da satisfacción”, “brinda beneficios y seguridad”, “facilita alcanzar las cosas”, “fuerza para lograr lo que uno quiere”, “da popularidad, prestigio y placer” pueden analizarse desde ambas perspectivas. Es claro que tener “más poder” desde la perspectiva de dominación y control produce rechazo, angustia y soledad. Sin embargo,

tener “más poder” desde una perspectiva de influencias recíprocas y fuerzas que se intercambian y comparten no conduce necesariamente al sometimiento. Del mismo modo, tener fuerza para lograr lo que uno quiere no implica ignorar y descalificar lo que quieren los demás. El cuadro que presentamos a continuación busca facilitarle al lector la construcción de las categorías y metacategorías utilizadas para el análisis de los datos presentados

**Cuadro 1. Síntesis de las categorías construidas**

Red	Metacategoría 1	Metacategoría 2
¿Qué es el poder?	El dominio y control sobre los otros	El dominio personal e influencias recíprocas entre unos y otros
¿Cómo se consigue el poder?	A través de fuerza externa impuesta.	A través de fuerza interna propia y compartida
¿Qué brinda, qué posibilita el poder?	Más poder sobre los otros	Más poder sobre sí mismo y posibilidades de influencias sobre los otros

Fuente: elaboración propia

Para finalizar esta presentación consideramos interesante subrayar que estos datos han sido recogidos en una población con formación de nivel superior que mayoritariamente ocupa cargos docentes y/o de gestión en la universidad, salvo el grupo de alumnos. Sin embargo, los datos muestran una baja frecuencia respecto a percibirse a sí mismos como agentes de poder, pues éste es generalmente asociado con el cargo superior al que ellos poseen.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación realizaremos un análisis y discusión de los datos en torno a la concepción del poder, articulando los desarrollos teóricos presentados en el marco inicial con

nuevos desarrollos encontrados en el proceso de esta investigación.

### Las concepciones del poder: “entre el bien y el mal”

“La palabra ‘poder’ tiene connotaciones buenas y malas; alguien tiene poder para hacer cosas buenas o cosas malas. Es como una grandeza que posee dicha persona” (entrevistado).

Parte de los actores sociales entrevistados señalan que “el poder puede ser orientado para brindar un escenario positivo o negativo” y dan un concepto que guarda concordancia con las perspectivas que nosotros

hemos analizado. La pregunta que surge de nuestro análisis es: ¿cuál de ambas perspectivas escogerán para actuar? Esta pregunta resulta crucial en nuestro planteo que tiene en cuenta el marco desarrollado por Argyris y Schön desde la ciencia de la acción.

Como anticipamos en la introducción, en la organización circulan dos tipos de teorías: una teoría “declarada” u “oficial”, la cual está constituida por las reglas explícitas de toda organización y suele materializarse en reglamentos y organigramas. A su vez, circula otra teoría que puede ser denominada “en uso”, la cual es perceptible a partir de las acciones de la vida cotidiana de la organización, es decir, en atención a lo que real y concretamente se hace (Argyris y Schön, 1974). Entre ambos tipos de teorías suelen presentarse ciertas tensiones que ponen en evidencia incongruencias entre el decir y el hacer concreto de la organización. Ahora bien, el cometido del aprendizaje organizacional es disminuir la brecha, para entablar entre ambas un diálogo que abra la perspectiva hacia el establecimiento de la coherencia. Al respecto plantea Argyris:

El aprendizaje organizacional tiene lugar cuando los individuos dentro de una organización experimentan una situación problemática e investigan dentro de ella [...] Con el fin de convertirse en organizacional, el aprendizaje que resulta de la indagación debe incorporarse a las imágenes de la organización retenidas en las mentes de sus miembros y/o en los elementos epistemológicos (los mapas, la memoria, los programas) (1999: 67).

Los procesos de aprendizaje organizacional son facilitados a partir de una investigación colectiva, la cual permite a los integrantes de la organización la articulación entre el pensamiento y la acción.

Aquí radica el interés central de nuestra investigación: indagar en las representaciones del poder en el contexto organizativo y su incidencia en los procesos de cambio y en el aprendizaje organizacional. Según nuestras hipótesis, dichas representaciones del poder pueden limitar o potenciar los procesos de cambio y aprendizaje mencionados.

La conciencia de sí mismo, por parte de los actores implicados respecto a cuáles son las teorías sobre las que basan su acción, constituye el punto de partida para gestionar el aprendizaje y el cambio en el contexto organizativo.

### **Poder, autoridad y jerarquía**

“El poder es una forma de autoridad ‘superior’ que la puede poseer una o varias personas. Éstas ejercen su autoridad sobre quienes tienen 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, 1988: 66).

Cuando se habla del poder en tanto autoridad, generalmente los actores sociales hacen referencia a la influencia que se ejerce desde el desempeño de un puesto o cargo jerárquico. Esto alude a una concepción piramidal del poder y de las organizaciones. Así mismo, cuando aluden al poder como autoridad, también se refieren a aquellas personas que más allá del puesto cuentan con conocimiento sobre determinado tema e indican lo que significa “ser una autoridad en tal o cual cuestión” o “hablar con autoridad sobre algo”.

Ahora bien, si nos ocupamos del concepto de autoridad desde su etimología, vemos ligada su semántica a la apropiación de

algo por parte del sujeto-autor y creador de su propia obra. En este sentido, en primer término alguien tiene autoridad sobre sí mismo y, consecuentemente, tiene autoridad sobre su tarea y sobre sus semejantes. En el sentido de que el ser humano necesita ser autor de su propia realidad, Bogue (1994) señala: “Necesitamos urgentemente en nuestras organizaciones líderes con conceptos en la cabeza, cuidado en sus manos y convicciones en sus corazones” (citado en Duignan, P. y Bhindi, N., 1997: 24).

Cuando las personas no se sienten autores de la realidad organizacional en la que participan, no tarda en llegar la frustración, el enojo o el desgan. Aquí es importante poner de relieve la motivación en cualquier sistema organizacional. “Motivación” proviene del latín *motivus*, que hace referencia al movimiento. La motivación por la tarea tiene innegables raíces emocionales: *e-motion*, refiriéndonos nuevamente al movimiento. Es en este sentido que entendemos que las posibilidades de flujo y cambio en las organizaciones están en estrecha relación con la autoridad que tienen las personas sobre la tarea que realizan, de manera independiente del puesto “jerárquico”, cargo o función que ocupen.

La jerarquía nos remite de manera directa al concepto de superioridad. Su etimología nos aporta el sentido de “gradación de personas, valores o dignidades”. Maturana señala que no existe jerarquía en la naturaleza si existe orden que se confunde con aquella. El orden deviene de la organización de las coordinaciones de la tarea que se lleva a cabo.

Desde una perspectiva convergente, Capra expresa:

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, estas estructuras multinivel han sido denominadas jerarquías. No obstante, este término 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 (2006: 47-48).

En concordancia con el autor, sostenemos que una visión jerárquica de las relaciones humanas plasmada en las arquitecturas organizativas no es adecuada para comprender lo que ocurre en la red en la que nos encontramos sistémicamente entramados. Agrega Capra:

Existe, no obstante, otra clase de poder más apropiada para el nuevo paradigma: el poder como influencia sobre otros. 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 (2006: 32).

Entendemos que una concepción de poder que busque generar cambios en el contexto organizativo deberá ponerse en relación, en primer lugar, con una concepción de autoridad ligada al sentido de apropiación y a la posibilidad e influencias que cada uno de nosotros ejercemos sobre sí mismos y sobre nuestro entorno. En segundo lugar deberá concebir la autoridad disociada del concepto tradicional de jerarquía referido 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.

### **NUEVOS MARCOS DE COMPRENSIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE PODER: AUTOPOIESIS, EL PODER COMO POSIBILIDAD CREATIVA**

“Desde la otra perspectiva, puedo pensar al poder como algo que se cultiva; es autodomínio, brinda seguridad, integridad, dignidad y una conciencia mayor de responsabilidad” (entrevistado).

El concepto de *autopoiesis* constituye una interesante herramienta conceptual para nuestro análisis en torno a las concepciones del poder que sustentan los actores sociales en las organizaciones. Entender que las personas constituyen unidades autopoieticas es comprender su capacidad para autogenerarse, regenerarse y producirse. Los sistemas autorreferentes se encuentran organizados y son generados en una red cerrada de producciones. Este es el modo autorreferencial de operar de un sistema, a partir del cual se convierte simultáneamente en una unidad autónoma y dependiente de su entorno.

Concebir a las personas como unidades autopoieticas requiere reconocer tanto su naturaleza creadora y creativa como su responsabilidad ética con los sistemas y entornos en los cuales participan ineludiblemente a través de su existencia.

En este orden de ideas, dice Vandenberghe: “La creatividad puede proporcionar el ba-

lance entre las expectativas internas y las externas o del ambiente; a la vez que permite un trabajo independiente basado en una cultura profesional del liderazgo” (1995: 44).

Así mismo, Vandenberghe explora el concepto de creatividad, al que considera como el poder que permite redefinir las expectativas públicas en términos de ser capacidad local, señalando que esta capacidad debe ser desarrollada.

Esta visión requiere realizar una mudanza radical de la idea “del mundo que se me impone” hacia la idea “del mundo que se me ofrece”. La cultura, la sociedad y los modos y medios de producción generan la red que los produjo en otra cerrada, autónoma e interdependiente de su entorno. Tanto la autonomía (creatividad) como la interdependencia (perturbaciones del Otro) constituyen puntos de apalancamiento potenciales de cambio (Senge, 1992).

Nuestra organización autopoietica nos proporciona una capacidad autónoma y una oportunidad permanente para desplegar nuestro potencial o poder creador. Uno de nuestros entrevistados expresa: “El poder es un estado que permanentemente busca el ser humano”. La diferencia estará dada por la forma que tome dicha búsqueda preservando o no la vida, es decir, el convivir humano.

Nos parece de importancia evocar en este apartado las palabras de Foucault, quien al hablar de poder despoja de negatividad el concepto. El autor considera que el poder puede ser una fuente de creatividad, a diferencia de la concepción negativa de éste: “[El poder] produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso

considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social, más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir” (1979: 182).

Y en la misma perspectiva, continúa:

Hay que cesar de describir siempre los efectos de poder en términos negativos: “excluye”, “reprime”, “rechaza”, “censura”, “abstrae”, “disimula”, “oculta”. De hecho, el poder produce; produce realidad, produce ámbitos de objetos y rituales de verdad. El individuo y el conocimiento que de él se puede obtener corresponden a esta producción (1979: 194).

Consideramos que el concepto de *autopoiesis* resulta valioso para poner en relación con lo que aquí estamos desarrollando. Concebir a las personas como unidades autorreferentes capaces de generarse –crearse y recrearse– a sí mismos abona la concepción de poder ligada a la autoridad como apropiación, creación y agenciamiento de sí mismo, sin desconocer la influencia que otras unidades autopoéticas ejercen sobre nosotros.

“Autonomía hoy significa mucho más que la mera capacidad para valernos por nosotros mismos: equivale a sostener que ostentamos un cierto poder” (Cruz, 1999: 47). Esta concepción permite reconocer nuestra propia influencia, que cuando es negada nos ubica ineludiblemente en el lugar de la opresión y la sumisión frente al otro.

## CONCLUSIONES

Presentamos las conclusiones finales en dos partes. La primera se refiere a la fundamentación teórica que sostuvo esta investigación, sus preguntas iniciales e hipótesis que la orientaron. En la segunda se brindan

prescripciones para orientar dichos procesos de aprendizaje y cambio organizativo, producto del estudio realizado.

En primer lugar, consideremos, entonces, las concepciones del poder en las organizaciones y su incidencia en los procesos de aprendizaje y de cambio colectivo. Los estudios en el campo de la sociología y la psicología (Blumer, 1969; Mead, 1972; Berger y Luckmann, 1968; Douglas, 1986), así como en el campo de las ciencias de la organización (Argyris y Schön, 1974; Weick, 1995; Wenger, 1998) ponen de manifiesto que no se puede desconocer que las personas son partícipes-creadores de la micro-realidad institucional en la que se encuentran insertos durante la mayor parte de sus vidas.

Las personas dentro de las organizaciones no son meros “actores” que siguen un guión o cumplen un papel definido por otros. Berger y Luckmann (1968) señalaron que si bien la realidad se define socialmente, cada definición se encarna en los individuos concretos que la edifican y la sostienen. Por lo tanto, en las organizaciones el comportamiento se teje conjuntamente con las personas que las construyen y las dirigen.

Morgan (1998) señala que las organizaciones son lo que piensan y dicen ser sus integrantes. Nosotros agregamos que, en gran medida, también son lo que ellos sienten. Con base en esto, sus miembros toman decisiones y diseñan estrategias, y cada organización crea sus posibilidades de acción, sus limitaciones, sus obstáculos y sus propios problemas (Alcover, 2003a).

Las organizaciones y sus integrantes constituyen comunidades de prácticas (Wenger,



1998), es decir, espacios compartidos de aprendizaje en los que se construyen significados e identidad.

Es posible comprender lo que ocurre dentro de las organizaciones, a través de la articulación de las interacciones subjetivas de los individuos que forman parte de la misma, y el análisis de las estructuras objetivas que estos producen, de las cuales son simultáneamente producto y productores (Perlo, De la Riestra y Costa, 2008: 108)

Por todo lo señalado, hemos considerado altamente significativo estudiar las concepciones del poder que sustentan las personas en las organizaciones y su incidencia en los procesos de aprendizaje y cambio colectivos.

Al finalizar este estudio retornamos a las preguntas iniciales de nuestro trabajo y estamos en condiciones de afirmar que una concepción de poder vertical y monolítica obstruye las posibilidades de cambio de tipo 2 en el colectivo organizacional. Tal cambio se entiende como una reestructuración del sistema: implica un cambio en la manera de cambiar (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1995). Así, una concepción de poder reticular como “configuración de posiciones relativas” puede facilitar las posibilidades de un cambio de sistema en las organizaciones.

Desde la tradición científica no desconocemos las limitaciones que le son impuestas al enfoque cualitativo, impidiéndose generalizar premisas a casos no estudiados. Así mismo, dentro de este enfoque, la perspectiva holográfica –hoy reconocida dentro de un vasto campo interdisciplinario– nos permite sostener con firmeza que “la parte tiene acceso al todo” en una “interconexión inseparable”; premisa que concede a los

resultados de este estudio la confianza y fiabilidad para ser pensado en otros contextos.

Consideramos que la estructura piramidal constituye una metáfora de la organización, que ciega el reconocimiento de las redes de poder (Morgan, 1998). De igual manera, una concepción del poder como objeto o sustancia, que proviene de la autoridad del puesto y que se desplaza verticalmente en una estructura piramidal, obstaculiza los procesos de participación y fluidez del cambio en el contexto organizativo. Además debilita la red organizativa, conduce al trabajo en soledad, despoja a los individuos de autonomía reflexiva, capacidad creativa y responsabilidad ético-social para hacerse cargo de sí mismos y del colectivo al que pertenecen (Dávila y Maturana, 2007).

En cambio, proponemos una concepción del poder reticular como trama que se configura a través del flujo de “posiciones relativas” (Mintzberg, 1992) en un determinado espacio-tiempo. Esta concepción reticular permite el flujo del movimiento requerido por los procesos de cambio tipo 2 en el contexto organizativo (Watzlawick, Weakland y Fish, 1995). Así, el poder facilita los procesos de cambio colectivo, posibilitando un desarrollo coevolutivo (Jantch, 1980).

En este punto es importante analizar el poder que se desplaza de la soledad en la pirámide hacia el encuentro en la red. Consideramos que la concepción que entiende el poder como dominio y control sobre los otros se cimienta en una creencia básica según la cual los sujetos portantes no pueden reconocer su propio dominio personal o fuerza-poder y, por ende, hacen necesario la adquisición de ésta a partir de los otros.

Por otra parte, la concepción que asume el poder como dominio personal e influencias recíprocas con los otros pone de manifiesto la propia fuerza, además del hecho de partir de ésta y compartirla con los demás.

La concepción de poder como dominio y control sobre los otros inhibe los procesos de aprendizaje y de cambio organizativo, en tanto las personas como unidades auto-poieticas son renuentes a las especificaciones que provienen del entorno. Consecuentemente esta concepción de poder, como señalan los entrevistados, produce soledad y aislamiento cuanto más arriba se localicen las personas en la pirámide.

Para gestionar procesos de aprendizaje y transformación que remuevan estas concepciones en las organizaciones necesitamos aprender tres importantes movimientos paradigmáticos:

*Primer movimiento.* Pasar de la inevitabilidad del conflicto a la emergencia de la controversia, posibilitando el encuentro entre *alter* y *ego*. El conflicto busca homogeneizar, normalizar al otro; pone en peligro la convivencia en las diferencias y perpetúa el desencuentro. Quien cree en el conflicto, lo produce.

La controversia constituye una importante oportunidad de desarrollo coevolutivo (Jantsch, 1980). La controversia implica el reconocimiento de lo adverso, de lo diferente. El otro es otra versión de mí. Este primer movimiento requiere reconocer al diferente como un legítimo otro (Dávila y Maturana, 2007).

*Segundo movimiento.* Transitar de la dialéctica hacia el diálogo, pues en el campo de ésta la tesis supone un enfrentamiento con la antítesis. Esto reduce las posibilidades de

reconocimiento de lo semejante y descalifica la diversidad y diferencia. Los opuestos son partes individuales no complementarias desligadas de la totalidad; se contradicen y requieren del enfrentamiento y de la lucha para su resolución. Desde una nueva perspectiva compleja, las contradicciones no requieren ser resueltas, sino aceptadas y co-habitadas, en tanto subtotalidades de la realidad (Bohm, 1997).

Al respecto, Walt Whitman expresa: “¿Que yo me contradigo? Pues sí, me contradigo. ¿Y qué? (Yo soy inmenso, contengo multitudes)” (1988: 96).

El segundo movimiento propuesto permitirá cambiar nuestra mirada crítica por una dialógica. Desde ésta el énfasis no está puesto en el análisis de las partes que observa lo que es y lo que falta, sino en la exploración apreciativa de la totalidad (Bohm 1997, 2008), a la que nada le falta, que está siendo (Heidegger, 1927) y que fluye, configurándose en un permanente cambio.

*Tercer movimiento.* Este último requiere evolucionar en el uso de la fuerza, pasando del esfuerzo desmedido, que produce un gasto innecesario de energía, a la vez que despotenciación (Ascorra, 2009), dominación y opresión, hacia el reconocimiento de la propia fuerza y sus potencialidades cuando es compartida. El eje aquí es centrarse en uno mismo y reconocer los propios soportes internos, a través del dominio personal (Senge, 1992).

Retomando la cita de Foucault que referimos en la introducción, quizás la búsqueda no deba estar orientada por las formas adecuadas de lucha –ya que la relación no será, pues, con el otro-enemigo–, sino por la búsqueda de nuevas y diversas formas



de encuentro con uno mismo y con el otro-semejante.

Quienes trabajamos en torno a estas cuestiones tenemos el compromiso de allanar el camino de obstrucción del ejercicio del poder y provocar el deseo de tomarlo, con el recaudo de una concepción (poco tenida en

cuenta) que repare y cuide la red de la cual formamos parte ineludiblemente.

Para finalizar este trabajo tomamos prestadas palabras de Jimi Hendrix quien, en este sentido, expresa: "Cuando el poder del amor sobrepase el amor al poder, el mundo conocerá la paz".

## REFERENCIAS

- Alcover, C.M. (2003a). Las organizaciones en las sociedades actuales. En Gil Rodríguez, F. y Alcover, C.M. (Coords.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C.M. (2003b). La atribución de responsabilidad. En Hoyo Sierra, I. (Coord.) *Introducción a la psicología del derecho*. Universidad Rey Juan Carlos: Servicio de Publicaciones.
- Ascorra, P. (2009). El gerenciamiento de los estados de ánimo. Estudio de caso en una organización chilena. *Revista IRICE - Nueva Época*, 20, 21-32.
- Argyris, C. y Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco (California): Jossey Bass.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- Argyris, C. (1999a). *Conocimiento para la acción*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Argyris, C. (1999b). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós/MEC.
- Bardisa Ruiz, T. (1997) Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15.
- Berger, P. y Luckman, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu Editores.
- Blumer, H. (1969). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Bohm, D. (2008). *La totalidad y el orden implicado*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Capra, F. (2006). *La trama de la vida*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Cruz, M (1999). *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*. Barcelona: Paidós.
- Duignan P. y Bhindi, N. (1997) Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3).
- Dávila Yáñez, X. y Maturana, H. (2007). La gran oportunidad: fin del liderazgo en el surgimiento de la gerencia co-inspirativa. En *Entendimiento Matriztico Organizacional* (en preparación). Santiago de Chile: Instituto Matriztico.
- Douglas, M. (1986). *How Institutions Thinks*. Nueva York: Syracuse University Press.

- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta.
- Fuks, S. (1998). Transformando las conversaciones acerca de las transformaciones. *Psyche*, 7(2), 3-11. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Psicología.
- Gardner, H. (2002). *Mentes líderes*. Madrid: Ediciones Paidós.
- Gómez Vargas, H. (2003). Sujeto del mundo, sujeto del conocimiento. O de las perspectivas para construir conocimiento en un mundo social complejo. *Revista Texto Abierto*, 3-4. León (México): Universidad Iberoamericana León, Departamento de Ciencias del Hombre.
- Heidegger, M. (2009). *Ser y tiempo*. 2ª. ed. Madrid: Editorial Trotta.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. 2ª. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Jantsch, E. (1980). *The Self-Organizing Universe*. Nueva York: Pergamon Press.
- Jantsch, E. (1981). *The Evolutionary Vision. Toward a Unifying Paradigm of Physical, Biological and Sociocultural Evolution*. Boulder (Estados Unidos): WestView Press.
- Jantsch, E. y Waddington, C. (1976). *Evolution and Consciousness. Human Systems in Transition*. Estado Unidos: Addison-Wesley.
- López Yáñez, J. y Sánchez Moreno, M. (2001). Acerca del cambio en los sistemas complejos. *Espacios*, 21(7), 70-99.
- López Yáñez, J. y Sánchez Moreno, M. (2004). La cultura institucional. En Moreno Olmedilla, J.M. (Coord.) *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- López Yáñez, J. (2005). *La ecología social de la organización. Una perspectiva educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- López Yáñez, J. (Dir.) (2005-2008). *Proyectos de I+D+I: liderazgo y desarrollo sostenibles en las organizaciones educativas*. España: Ministerio de Educación y Ciencia, Dirección General de Investigación.
- Maturana, H. y Varela, F. (1972). *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Maturana, H. y Varela, F. (1984). *El árbol de conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Mead, G. (1972). *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Editores.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Ortega Vera, L. (2007). *Autonomía y participación comunitaria de las mujeres del sector Bañado Norte de Asunción*. Tesis de Licenciatura de la Carrera de Sociología de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción (Paraguay).
- Parajón, A. (2006). *Psicología, participación y poder*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Perlo (2006). La organización como producto de la acción individual y colectiva: el aprendizaje organizacional. En *Enseñar y aprender en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Buenos Aires: Noveduc.
- Perlo, Costa y De la Riestra (2008a). Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones. *Revista INVENIO*, 21(11), 115-128.

- Rosario: Universidad del Centro Latinoamericano.
- Perlo, De la Riestra y Costa (2008b). La generación de conocimiento para la transformación de la acción. Caso: SincroRed. *Psicoperspectivas*, VII, 77-113. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Perlo, De la Riestra y Costa (2009, 30 de julio al 1 de agosto). *Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad*. I Congreso Iberoamericano de Psicología en la Transformación de las Organizaciones del Trabajo. Montevideo: RIPOT.
- Saforcada, E., Cervone, N., Castellá Sarriera, J., Lapalma, A. y de Lellis, M. (2007) Aportes de la psicología comunitaria a problemáticas de la actualidad latinoamericana. En Fuks, Saúl I. *Reflexiones acerca de la paradoja del empowerment*. Buenos Aires: JVE Ediciones.
- Sagastizábal, Perlo, Pivetta y San Martín (2006). *Enseñar y aprender en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Buenos Aires: Noveduc.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Vandenberghe, R. (1995). Creative Management of a School. A Matter of Vision and Daily Interventions. *Journal of Educational Administration*, 33(2), 31-51.
- Watzlawickz, P., Weakland, J.H. y Fisch, R. (1995). *Cambio, formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder.
- Watzlawickz, P., Beavin, J. y Jackson, D.D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks (Estados Unidos): Sage Publications.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Whitman, W. (1988). *Hojas de hierba*. Barcelona: Edicomunicación.