



## **Rizoma organizacional y metagestión: trazando el camino hacia una administración transcompleja y sistémica**

Organizational rhizome and metamanagement: charting the path to transcomplex and systemic administration

**María de Jesús Jiménez Perozzi**  
mariajimenez0199@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-7668-8321  
Petroquímica de Venezuela “Pequiven”  
Venezuela

Recepción: noviembre 2025  
Aceptación: diciembre 2025

### **Introducción**

Los paradigmas administrativos tradicionales son fundamentalmente inadecuados para navegar las realidades transcomplejas de las organizaciones contemporáneas. En este contexto, las estructuras administrativas jerárquicas y las prácticas de gestión lineales revelan sus profundas limitaciones, generando lo que Cilliers (2005) identifica como "la falacia del control": la creencia errónea de que los sistemas complejos pueden ser efectivamente gobernados mediante estructuras de comando vertical.

Basándonos en la filosofía rizomática de Deleuze y Guattari (1987) junto con la transdisciplinariedad de Nicolescu y la cibernética de segundo orden de Von Foerster (1981) proponemos una reconceptualización radical de la estructura organizacional y la práctica administrativa. La tesis central postula que los rizomas organizacionales (redes no jerárquicas y heterárquicas caracterizadas por

multiplicidad, conectividad y fluidez cartográfica) proveen la base estructural para prácticas de metagestión que gobiernan la propia gobernanza.

Más que intentar controlar sistemas adaptativos complejos mediante mecanismos jerárquicos, la metagestión cultiva condiciones para la autopoiesis organizacional mientras mantiene coherencia sistémica. Este marco conceptual trasciende la falsa dicotomía entre estructura y agencia, reconociendo a las organizaciones como sistemas vivos que co-crean continuamente sus límites operativos mediante dinámicas internas e interacciones ambientales. A través de análisis de casos de Valve Corporation (2012) el modelo Rendanheyi de Haier (citado por Zhang, 2021) y el sistema de salud Buurtzorg, demostramos cómo el diseño organizacional rizomático combinado con principios de metagestión permite una adaptabilidad sin precedentes mientras preserva identidad y propósito.

De manera más particular en este ensayo se propone una reconceptualización radical de la administración a través de la integración de dos marcos conceptuales complementarios: el rizoma organizacional y la metagestión. Inspirándonos en la metáfora botánica de Deleuze y Guattari (1987) el rizoma organizacional representa una alternativa estructural a las formas organizacionales jerárquicas tipo árbol. Las organizaciones rizomáticas se caracterizan por conectividad horizontal, inteligencia distribuida y multiplicidad adaptativa, cualidades que se alinean con la naturaleza inherente de los sistemas vivos. Complementando esta transformación estructural, la metagestión se refiere no a otra capa de control sino a la práctica reflexiva de gobernar la propia gobernanza creando condiciones donde la autoproducción organizacional (autopoiesis) y la coherencia sistémica coexisten.

En sintonía con lo expuesto, se argumenta que las realidades organizacionales transcomplejas exigen un cambio de paradigma de la administración mecanicista a la administración sistémica, en la cual los líderes

funcionan no como controladores sino como cultivadores de condiciones para la vitalidad organizacional. El ensayo procede a través de tres movimientos: primero, deconstruyendo las limitaciones de la administración jerárquica; segundo, reconstruyendo la ontología organizacional mediante principios rizomáticos; y tercero, teorizando la metagestión como la práctica de administración sistémica que permite la autopoiesis organizacional mientras mantiene coherencia en contextos transcomplejos.

### **La crisis de la administración jerárquica en contextos transcomplejos**

La teoría administrativa tradicional surgió durante la revolución industrial, heredando sus metáforas mecanicistas de la física newtoniana y la filosofía cartesiana. El tipo burocrático ideal de Weber (1947), la administración científica de Taylor (1911) y los principios administrativos de Fayol (1949) comparten un supuesto ontológico común: las organizaciones son máquinas que pueden ser diseñadas, controladas y optimizadas mediante autoridad jerárquica y procedimientos estandarizados. Este paradigma funcionó adecuadamente en contextos relativamente estables y predecibles, donde las relaciones causa-efecto permanecían lineales y cognoscibles.

Sin embargo, en entornos transcomplejos caracterizados por incertidumbre radical, causalidad no lineal y pluralidad ontológica, la administración jerárquica revela su fundamental inadecuación. Cuando los sistemas de salud centralizados enfrentaron la multiplicidad de realidades de la pandemia de COVID-19, los protocolos jerárquicos rígidos exacerbaban desigualdades en lugar de abordarlas (Marmot et al., 2020). Estos fracasos no son aberraciones sino resultados predecibles cuando paradigmas administrativos mecanicistas encuentran realidades transcomplejas. La limitación fundamental de la administración jerárquica reside en lo que Morin (2008) identifica como "el paradigma de disyunción", la

tendencia persistente a fragmentar la realidad en componentes aislados que pueden ser gestionados por separado.

Este pensamiento disyuntivo produce lo que Uhl-Bien et al. (2007) denominan "fracaso del liderazgo en complejidad," donde los líderes intentan imponer soluciones simplificadas a problemas inherentemente complejos. Como observa Stacey (1996) "la ilusión de control en sistemas complejos crea las condiciones para el fracaso catastrófico precisamente cuando el control es más desesperadamente necesario" (p. 147). Esta paradoja revela que el problema no es meramente técnico sino ontológico: las organizaciones no son máquinas que controlar sino sistemas vivos que nutrir.

### **Rizoma organizacional: más allá de las ontologías jerárquicas**

Para abordar esta limitación ontológica, recurrimos al concepto de rizoma de Deleuze y Guattari (1987) como una estructura botánica que crece horizontalmente mediante nodos interconectados, careciendo de un sistema de raíces central o un patrón de crecimiento predeterminado. A diferencia de los árboles con sus estructuras de ramificación jerárquicas, los rizomas exhiben seis principios clave que ofrecen una poderosa metáfora para reimaginar el diseño organizacional: conexión, heterogeneidad, multiplicidad, ruptura asignificante, cartografía y decalcomanía.

La *conexión* se refiere al principio de que cualquier punto dentro de un rizoma puede y debe conectarse con cualquier otro punto. En términos organizacionales, esto desafía los canales de comunicación jerárquicos que restringen el flujo de información a través de estructuras formales de reporte. El manual de Valve Corporation instruye famosamente a los nuevos empleados: "Nadie 'reporta a' nadie más... las decisiones las toman las personas que hacen el trabajo" (Valve

Corporation, 2012, p. 13). Esta conectividad horizontal permite una propagación rápida de información que iguala la velocidad del cambio transcomplejo.

La *heterogeneidad* reconoce que las estructuras rizomáticas integran elementos diversos sin reducirlos a la uniformidad. A diferencia de la estandarización burocrática que busca homogeneidad, las organizaciones rizomáticas honran la diferencia como fuente de capacidad adaptativa. El modelo Rendanheyi de Haier ejemplifica este principio, transformando un fabricante de electrodomésticos jerárquico en una red de más de 4.000 microempresas que mantienen sus identidades de mercado únicas mientras contribuyen a un ecosistema compartido (Zhang, 2021). Esta heterogeneidad permite adaptación simultánea a múltiples realidades de mercado sin fragmentación organizacional.

La *multiplicidad* rechaza la noción de identidades singulares a favor de afiliaciones complejas y superpuestas. Las organizaciones tradicionales construyen identidades monolíticas mediante declaraciones de misión y ejercicios de marca, mientras que las organizaciones rizomáticas reconocen que la identidad emerge mediante relaciones dinámicas.

La organización holandesa de salud Buurtzorg funciona como una red de equipos de enfermeras autogestionados, cada uno desarrollando relaciones únicas con comunidades mientras mantiene una identidad organizacional coherente centrada en la atención centrada en el paciente (Van Eerd, 2018). Esta multiplicidad permite una adaptación localizada sin pérdida de coherencia sistémica.

La *ruptura asinificante* permite a los rizomas romperse y reconfigurarse sin colapso sistémico. A diferencia de las estructuras jerárquicas que colapsan cuando fallan los nodos centrales, las organizaciones rizomáticas pueden experimentar transformaciones significativas mientras mantienen continuidad. Cuando la pandemia interrumpió las cadenas de suministro globales, las empresas con redes de proveedores rizomáticas demostraron una notable resiliencia al reconfigurar rápidamente conexiones sin coordinación centralizada (Lansiti & Lakhani, 2020).

La *cartografía* y la *decalcomanía* distinguen a los rizomas de los planos rígidos. Más que seguir plantillas predeterminadas (decalcomanía), los rizomas crean mapas vivos (cartografía) que evolucionan mediante la experiencia. Este principio se manifiesta en prácticas organizacionales como el método "trabajar hacia atrás" de Amazon, donde los equipos comienzan con necesidades del cliente en lugar de capacidades internas, creando mapas dinámicos de posibilidad en lugar de copiar modelos existentes (Bryar & Carr, 2021).

Estos principios rizomáticos no meramente describen alternativas estructurales, sino que representan un cambio ontológico de concepciones mecanicistas a orgánicas de la organización. Como elabora Deleuze (1994) "El rizoma no es un modelo que copiar sino un diagrama que actualizarse mediante condiciones específicas" (p. 21). Esta perspectiva se alinea con la teoría autopoietica (Maturana & Varela, 1980) reconociendo a las organizaciones como sistemas vivos que continuamente se autoproducen mediante dinámicas internas mientras mantienen acoplamiento estructural con sus entornos.

### **Metagestión: gobernando la propia gobernanza**

Si el rizoma organizacional proporciona la base estructural para la administración transcompleja, la metagestión constituye su práctica operativa. El término "metagestión" deriva del griego *meta*, que significa "más allá" o "acerca de," sugiriendo gestión de la gestión misma. Este concepto trasciende las nociones convencionales de gestión como control, abrazando en su lugar la gobernanza como cultivo de condiciones para la autorregulación organizacional.

La metagestión surge del reconocimiento de que en contextos transcomplejos, lo que requiere gestión no es la organización misma sino las condiciones que permiten su autopoiesis adaptativa. Basándonos en la cibernética de segundo orden de Von Foerster (1981) la metagestión reconoce que todas las observaciones son realizadas por observadores dentro del sistema, no por controladores externos. Esto crea lo que Luhmann (1995) denomina "cierre



operativo", la comprensión de que las decisiones organizacionales emergen de dinámicas de redes internas en lugar de mandatos externos.

Tres prácticas constituyen el núcleo de la metagestión en organizaciones rizomáticas:

Primero, *cultivar infraestructuras comunicativas* involucra diseñar espacios y procesos que permitan intercambios significativos a través de la red organizacional. A diferencia de los canales de comunicación tradicionales que filtran información a través de capas jerárquicas, la comunicación rizomática crea múltiples caminos para que las perturbaciones desencadenen respuestas adaptativas. W.L. Gore y Associates ejemplifican esta práctica mediante su estructura de red, donde cualquier empleado puede iniciar conversaciones con cualquier otra persona independientemente de su posición formal, creando lo que Pasmore et al. (2019) denominan "densidad comunicativa" como un indicador clave de salud organizacional.

Segundo, *administración de identidad adaptativa* reconoce que la viabilidad organizacional depende de mantener coherencia mientras se abraza la transformación. Los metagestionarios funcionan como guardianes del "núcleo narrativo", el propósito fundamental y los valores que dan significado a la existencia organizacional mientras permiten que las estructuras periféricas evolucionen. La transformación de Microsoft bajo Satya Nadella ilustra esta práctica, preservando la misión central de la empresa de potenciar la productividad humana mientras transforma radicalmente su enfoque tecnológico y suposiciones culturales (Narayanan & Fahey, 2022).

Tercero, *orquestrar tensiones productivas* involucra mantener el equilibrio dialéctico entre autonomía y coherencia, estabilidad y cambio, eficiencia y resiliencia. Más que resolver tensiones mediante decreto jerárquico, los metagestionarios crean contenedores donde fuerzas opuestas interactúan generativamente. El concepto de "capacidades dinámicas" (Teece, 2007) emerge

de esta práctica, las organizaciones desarrollan la capacidad para integrar, construir y reconfigurar recursos precisamente porque mantienen tensiones creativas en lugar de eliminarlas.

Estas prácticas de metagestión transforman el liderazgo de una función de control a una ética de administración. Como observa Varela (1997), "El mundo no es un problema que resolver; es un ser vivo al cual pertenecemos" (p. 298). Este cambio ontológico reposiciona a los administradores como administradores relacionales que permiten la vitalidad organizacional mediante atención cuidadosa a las condiciones sistémicas en lugar de manipulación directa de resultados.

### **Hacia una administración sistémica para la realidad transcompleja**

La integración de los principios de rizoma organizacional y metagestión constituye lo que denominamos "administración sistémica", un enfoque que reconoce a las organizaciones como incrustadas dentro de sistemas anidados de relaciones ecológicas, sociales, económicas y culturales. La administración sistémica trasciende las fronteras convencionales entre interno y externo, organización y entorno, gestión y liderazgo.

Este enfoque resuelve lo que Nicolescu (2014) identifica como la paradoja central del conocimiento transdisciplinario: cómo mantener el rigor disciplinario mientras se abordan problemas que cruzan fronteras epistémicas. La administración sistémica no abandona la precisión metodológica, sino que la sitúa dentro de una comprensión ecológica más amplia de la vida organizacional. Cuando Unilever rediseñó su Plan de Vida Sostenible, integró métricas financieras con indicadores ecológicos y sociales, creando lo que Polman y Winston (2019) llaman creación de valor "net positive" que reconoce la interconexión del éxito organizacional y el bienestar social.

La administración sistémica también aborda lo que Morin (2008) denomina "el punto ciego de la complejidad" como la tendencia a estudiar sistemas complejos



mientras se ignora la complejidad del observador. Al abrazar la cibernética de segundo orden, los administradores sistémicos reconocen que sus intervenciones transforman tanto al sistema como a ellos mismos. Esto crea lo que Whyte (2019) identifica como "responsabilidad recíproca," donde los líderes se vuelven responsables no solo por los resultados sino por la calidad de las relaciones que generan esos resultados.

La manifestación práctica de la administración sistémica aparece en organizaciones que han trascendido el paradigma mecanicista. El modelo Rendanheyi de Haier, donde los empleados se auto-organizan en microempresas que compiten y colaboran simultáneamente, demuestra cómo la estructura rizomática y las prácticas de metagestión pueden coexistir. Zhang (2021) informa que este enfoque ha generado una capacidad de innovación sin precedentes mientras mantiene coherencia organizacional mediante un propósito compartido en lugar de control jerárquico.

De manera similar, la red de Buurtzorg de equipos de enfermería autogestionados ha logrado resultados superiores para los pacientes a menores costos al reemplazar protocolos burocráticos con juicio profesional apoyado por redes de aprendizaje entre pares (Van Eerd, 2018).

Estos ejemplos revelan que la administración sistémica no es meramente un constructo teórico, sino una alternativa viable a los paradigmas mecanicistas. El desafío no radica en la técnica sino en la ontología, en reconocer que las organizaciones son sistemas vivos cuya vitalidad depende de condiciones que no pueden ser controladas directamente, sino que deben ser cuidadosamente cultivadas.

## Conclusiones

La integración de los principios de rizoma organizacional y metagestión ofrece un camino convincente más allá de las limitaciones de la administración

tradicional en contextos transcomplejos. Este marco no rechaza la estructura, sino que la reconceptualiza como dinámica, adaptable y relacional. No abandona la gobernanza, sino que la transforma de control a administración. No niega la necesidad de coherencia, sino que reconoce que la coherencia emerge de la inteligencia distribuida en lugar del comando central.

Esta perspectiva resuelve la falsa dicotomía que ha plagado la teoría administrativa entre estructura y agencia, control y libertad, eficiencia y resiliencia. Las organizaciones rizomáticas demuestran que la conectividad horizontal puede producir mayor coherencia que el control jerárquico cuando se apoya en un propósito compartido y prácticas de metagestión. Como notaron para Deleuze y Guattari (1987), "El rizoma no es un modelo de organización sino un diagrama de conexión que se actualiza mediante condiciones específicas" (p. 14).

Las implicaciones de este marco se extienden más allá del diseño organizacional para transformar la educación administrativa, el desarrollo del liderazgo y los marcos regulatorios. Los programas de Master of Business Administration (MBA) (Master en administración de empresas) deben cambiar de enseñar técnicas de control a cultivar capacidades para el pensamiento sistémico y la administración relacional. El desarrollo del liderazgo debe enfocarse en permitir la inteligencia distribuida en lugar de la toma de decisiones heroicas individuales. Los marcos regulatorios deben incentivar la resiliencia sistémica en lugar de métricas de eficiencia estrechas.

Esta transformación enfrenta desafíos significativos. Las estructuras de poder resisten la descentralización. El condicionamiento cultural favorece héroes visibles sobre jardineros invisibles. Los sistemas de medición privilegian resultados cuantificables sobre condiciones cualitativas. Sin embargo, el costo de mantener paradigmas mecanicistas en contextos transcomplejos, fragilidad organizacional, éxodo de talento, irrelevancia estratégica, excede la incomodidad de la transformación.

El camino adelante requiere lo que Morin (2008) llama "pensamiento complejo" como la capacidad de sostener múltiples perspectivas sin reducción o fragmentación. La administración sistémica representa no meramente una nueva técnica sino un nuevo pacto entre la agencia humana y la vida organizacional. Reconoce que las organizaciones no son máquinas que controlamos sino sistemas vivos a los cuales nos unimos, no problemas para resolver sino relaciones para nutrir.

Como concluyó Varela (1997) en sus reflexiones finales, "No somos los dueños de este mundo sino participantes en una danza de co-creación" (p. 302). Esta danza requiere nuevos pasos—liderar sin controlar, estructurar sin constreñir, gobernar sin dominar. El rizoma organizacional y la metagestión ofrecen no un plano sino una brújula para este viaje hacia una administración que honra tanto la dignidad humana como la vitalidad sistémica en un mundo cada vez más transcomplejo.

En síntesis, la articulación entre rizoma organizacional y metagestión permite visibilizar la necesidad de transitar desde una administración centrada en jerarquías rígidas y controles lineales hacia formas de gestión transcomplejas, capaces de asumir la organización como un sistema reticular y en permanente devenir. Concebir la administración desde esta perspectiva implica reconocer la multiplicidad de actores, saberes, temporalidades y niveles de realidad que atraviesan la vida organizacional, y desplazar el foco desde el "mandar y controlar" hacia el "conectar, facilitar y cuidar" los flujos de sentido, poder y conocimiento. De este modo, la administración transcompleja y sistémica se configura no sólo como un nuevo marco teórico, sino como una praxis transformadora que busca reinventar los modos de liderar, decidir e intervenir en organizaciones inmersas en contextos crecientemente inciertos, interdependientes y éticamente desafiantes.

Finalmente se concluye delineando implicaciones para el desarrollo del liderazgo, el diseño organizacional y la educación administrativa en una era donde

la transcomplejidad exige pensamiento sistémico. Entre dichas implicaciones se encuentran: la necesidad de formar liderazgos capaces de habitar la incertidumbre y gestionar interdependencias más que controlar variables aisladas; la urgencia de rediseñar estructuras organizacionales más flexibles, reticulares y colaborativas, que favorezcan la circulación de saberes y la co-creación transdisciplinaria; y la conveniencia de reorientar la educación administrativa hacia enfoques que integren diversas racionalidades (técnica, ética, política, ecológica) en lugar de privilegiar únicamente la lógica instrumental, de modo que futuros gerentes puedan leer, intervenir y transformar organizaciones como sistemas dinámicos insertos en entramados transcomplejos.

## Referencias

- Bryar, T. & Carr, B. (2021). *Working backwards: Insights, stories, and secrets from inside Amazon* [Trabajando hacia atrás: Perspectivas, historias y secretos del interior de Amazon]. Wiley.
- Cilliers, P. (2005). Complexity, deconstruction and relativism. *Theory, Culture y Society*, 22(5), 255–267. <https://doi.org/10.1177/0263276405057194>
- Deleuze, G. (1994). *Difference and repetition* [Diferencia y repetición] (P. Patton, Trad.). Columbia University Press. (Obra original publicada en 1968)
- Deleuze, G., y Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia* [Mil mesetas: Capitalismo y esquizofrenia] (B. Massumi, Trad.). University of Minnesota Press. (Obra original publicada en 1980)
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* [Administración general e industrial] (C. Storrs, Trad.). Pitman. (Obra original publicada en 1916)
- Lansiti, M. & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world* [Compitiendo en la era de la IA: Estrategia y liderazgo cuando los algoritmos y redes gobiernan el mundo]. Harvard Business Review Press.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems* [Sistemas sociales]. Stanford University Press.
- Marmot, M., Allen, J., Boyce, T., Goldblatt, P. & Morrison, J. (2020). *Health equity in England: The Marmot Review 10 years on*. BMJ, 368, m693. <https://doi.org/10.1136/bmj.m693>

- Maturana, H., y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* [Autopoiesis y cognición: La realización de lo vivo]. D. Reidel Publishing.
- Morin, E. (2008). *On complexity* [Sobre la complejidad]. Hampton Press.
- Narayanan, V. K. & Fahey, L. (2022). Leadership and organizational learning in the digital age. *Academy of Management Perspectives*, 36(1), 5–27. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0189>
- Nicolescu, B. (2014). *From modernity to cosmodernity: Science, culture, and spirituality* [De la modernidad a la cosmomodernidad: Ciencia, cultura y espiritualidad]. SUNY Press.
- Pasmore, W., Fink, C. & Smith, B. (2019). *Developing leaders for a networked world* [Desarrollando líderes para un mundo en red]. Center for Creative Leadership.
- Polman, P. & Winston, A. (2019). *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take* [Net positive: Cómo las empresas valientes prosperan dando más de lo que toman]. Harvard Business Review Press.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations* [Complejidad y creatividad en las organizaciones]. Berrett-Koehler Publishers.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management* [Los principios de la administración científica]. Harper y Brothers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Valve Corporation. (2012). *Valve: Handbook for new employees* [Valve: Manual para nuevos empleados]. Valve Corporation.
- Van Eerd, M. (2018). Buurtzorg: A refreshing approach to healthcare. *International Journal of Integrated Care*, 18(2), 1-9. <https://doi.org/10.5334/ijic.3878>
- Varela, F. (1997). *The specious present: A neurophenomenology of time consciousness*. En J. Petitot, F. J. Varela, B. Pachoud, & J.-M. Roy (Eds.), *Naturalizing phenomenology* (pp. 266–314). Stanford University Press.
- Von Foerster, H. (1981). *Observing systems* [Sistemas observantes]. Intersystems Publications.

- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* [La teoría de la organización social y económica] (A. M. Henderson y T. Parsons, Trad.). Free Press. (Obra original publicada en 1922)
- Whyte, K. (2019). Indigenous science (fiction) for the Anthropocene: Ancestral dystopias and fantasies of climate change crises. *Environment and Planning E: Nature and Space*, 2(1), 144–162. <https://doi.org/10.1177/2514848618777881>
- Zhang, R. (2021). Rendanheyi: Haier's self-organizing model [Rendanheyi: El modelo de autoorganización de Haier]. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 421–435. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>