

Las fuerzas creativas de la  
auto organización

Y

Sociocracia para  
organizaciones sin ánimo  
de lucro

John Buck, Gerard Endenburg, Jerry Koch-  
Gonzales

Traducido y adaptado por Tatiana Sibilia

## **Introducción**

Imagina un grupo de trabajadores.

Si trabajan bajo la dirección de un jefe o líder para producir un producto o un servicio, consideramos que sus acciones son organizadas. Si trabajan independientemente, sin liderazgo, consideramos que son auto organizados.

Las personas se auto organizan todo el tiempo. Los niños inventan juegos, los estudiantes elaboran complejas bromas, y los trabajadores pueden hacerse cargo de resolver situaciones complicadas en la ausencia de un supervisor. También los trabajadores pueden organizarse para resistir las medidas poco populares de un supervisor o jefe.

Hemos intentado entender el fenómeno de la auto organización con resultados módicos, desde la perspectiva de la psicología, las ciencias militares, las ciencias del management e incluso las búsquedas operacionales. Algunos descubrimientos recientes en el ámbito de la teoría de sistemas nos ofrecen algunas perspectivas que nos aportan herramientas poderosas para incrementar el éxito de la organización y auto gestión, además, estas ideas se pueden aplicar a estructuras ya existentes.

En este artículo, vamos a presentar un nuevo método organizativo para trabajar y gobernar y después analizaremos sus principios y métodos en más detalle.

El nombre técnico de este método es Sociocracia, pero en las organizaciones que lo utilizan también se conoce como “auto gobierno dinámico”, “gobierno no violento” y “gobernancia verde”.

En este artículo utilizaremos el término auto gobierno

dinámico (AGD) porque es más conocido que Sociocracia y también porque se relaciona más con un concepto fundamental de la teoría de sistemas que es la idea de los “circuitos de feedback”.

Esta introducción primero hablará de algunos conceptos básicos como la toma de decisión por consentimiento y los dobles enlaces. Luego, después de presentar 2 ejemplos, analizaremos el método en más detalle y lo compararemos con otros métodos más comunes. Finalmente, haremos un resumen de los conceptos matemáticos relacionados con esta estrategia de management innovador.

El AGD es un método para la toma de decisión, el auto gobierno que permite a las organizaciones estructurarse como una unidad orgánica. Para hacerlo posible, el AGD estructura cada subcomisión para que tenga una voz propia y autorizada en la administración general. Por contraste, las corporaciones modernas son consideradas personas legales, con derechos equivalentes a los de las personas físicas, pero el ejercicio de aquellos derechos está en las manos de las personas que forman parte de la mayoría en las juntas directivas y no de todas las personas que forman parte de la organización. Para demostrar la unicidad del AGD y su desarrollo, hablaremos brevemente de todos los esfuerzos que se han hecho previamente para empoderar a los trabajadores.

### **¿Para qué empoderar a los trabajadores?**

La palabra Sociocracia fue utilizada por primera vez por parte de August Comte, un filósofo Francés de principio del siglo XIX,

conocido por un sistema de ideas llamado Positivismo, que se esperaba pudiese formar las bases de una sociedad estable en la emergente Revolución Industrial. Comte estableció la sociología que se convirtió luego en la base de su teoría de la Sociocracia. Aunque Comte propuso que los científicos remplazaran la monarquía, la palabra Sociocracia literalmente significa “el gobierno de los socios”, las personas que tienen una relación social entre ellas. Por contraste, una democracia es un gobierno de la “demos”, o sea, una masa general de personas que no tienen que tener mucho en común. Sin embargo, Comte no supo sugerir una estructura social para la Sociocracia.

Durante el 1800, John Stuart Mill abogó por las cooperativas de trabajadores en las cuales los trabajadores mismos aseguraban la igualdad y gestionaban su propia administración. Esto fue el principio de los movimientos cooperativistas que tuvieron un éxito moderado.

En los años '20, Mary Parker Follett, una científica pionera en el campo de la administración, notó que en las empresas más fuertes los trabajadores se identificaban muy estrechamente con la empresa, permitiéndole así comprometerse sin conflictos. Sin embargo, ella también notó que no había ninguna estructura que permitiera que esta identificación se fundase en algo concreto.

Los fundamentos para una nueva estructura surgieron más tarde, en el siglo XX, con el notable pensamiento de Norbert Wiener, que fundó la Cybernetica; John Forbes Nash, el matemático cuya vida fue representada en la película “Una

mente maravillosa” e Ilya Prigogine, el premio nobel que realizó un trabajo pionero en el ámbito de los sistemas auto organizados.

Sus ideas formaron las bases para el AGD, facilitando a trabajadores, inversores y managers a enfocarse juntos sobre un objetivo común.

La teoría del AGD sigue expandiéndose e incorporando nuevas investigaciones científicas.

Por ejemplo, el modelo matemático sobre el proceso de toma de decisión en las bandadas de aves, bancos de peces y enjambres de abejas parece ser útil para las organizaciones humanas también.

Empezando poco después de la segunda guerra mundial, el educador y psicólogo social Rensis Likert integró la ciencia social empírica en un concepto llamado Sistema 4. Sus ideas, que reconocen la importancia del feedback y de la jerarquía, han sido de mucha influencia en la teoría del management. Antes de su muerte en 1981, Likert empezó a articular sus ideas para un Sistema 5 que proponía más autoridad gestora para los trabajadores.

El profesor Robert Ackoff de la Wharton School of Business sugirió una idea similar a principios de los años 80. Él propuso un esquema para establecer los planes de largo alcance de una empresa utilizando un sistema de votos de múltiples etapas para la administración y los trabajadores.

Más recientemente, el futurista John Neshitt popularizó los conceptos de corporaciones participativas, networking como una alternativa a las organizaciones con jerarquías tradicionales

e “intrapreneurship”, o sea actuar como un empresario pero

dentro de un sistema.

En el libro *Leading the Revolution*, Gary Hamel defiende la idea de implicar a todo el mundo en una organización cuando se desarrollan nuevas estrategias de trabajo. En 2004, American Airlines anunció un balance positivo después de dos años tambaleando al borde de la quiebra. ¿Por qué? Su nuevo director ejecutivo Gerard Arpey, encontró nuevas maneras de implicar a los trabajadores y sindicatos en desarrollar nuevas estrategias de negocio.

Sin embargo, las investigaciones y experiencias de estos teóricos y líderes de business todavía no tenía un modelo estructural para garantizar la implicación de los trabajadores y la viabilidad económica de la empresa. Cultivar un entorno que consecuentemente maximiza el potencial de colaboración entre trabajadores, inversores y administradores quedaba en manos de pocos administradores talentosos.

A finales del siglo XX, Gerard Endenburg, en su empresa de ingeniería eléctrica en Holanda, empezó a desarrollar justamente este tipo de estructura que había faltado hasta entonces. Endenburg estudió con el educador progresista cuáquero Kees Boeke, que había trabajado internacionalmente para promover la paz en el mundo a través de la educación. En 1926, Boeke fundó una escuela en la cual desarrolló los principios prácticos de la Sociocracia , y los aplicó promoviendo el autogobierno de la escuela entre estudiantes y educadores.

Endenburg desarrolló estos principios aún más y los aplicó a su empresa para demostrar que no solo era posible crear una empresa donde los trabajadores tuviesen que tomar la

responsabilidad de las decisiones que directamente afectan su trabajo, sino que es más provechoso funcionar de esta manera.

En 1981, Endenburg empezó a publicar sus teorías y aplicarlas a otras empresas. Estos métodos resuelven los problemas de organizar el empoderamiento de los trabajadores y al mismo tiempo asegurar una buena administración y una viabilidad económica.

Este modelo ha sido utilizado por décadas con éxito en Holanda, en organizaciones tan distintas como un departamento de policía municipal, una empresa eléctrica, un monasterio budista, una guardería, una cadena de peluquerías, una escuela pública, y muchas otras.

También se ha utilizado en otros países en Europa, América Latina, Estados Unidos y Canadá.

Las organizaciones que usan el AGD, relatan un incremento en la innovación, productividad, menor número de reuniones, disminución de bajas y una mayor implicación por parte del personal en la organización.

Trabajadores y administradores ambos agradecen trabajar con el modelo del AGD. Sencillamente, las organizaciones son más fáciles de manejar y parecen cobrar más capacidad para la iniciativa, la regeneración y resiliencia. El modelo es operativo en organizaciones con más de 1800 personas y organizaciones más grandes lo aplican de manera más limitada.

Aunque Endenburg desarrolló la metodología para el AGD sin el conocimiento directo del trabajo de Likert, tiene algunas notables similitudes. Estas similitudes son llamativas si se considera que el AGD, basado en la teoría de sistemas, tiene

poco que ver con las teorías de psicología social de Likert. El AGD también es distinto de los conceptos que fundamentan los “círculos de cualidad”, la análisis socio-técnica, el desarrollo de las organizaciones y las cooperativas. Mientras aplica las mejores prácticas de administración de empresas, se centra en modificar y “re cablear” la estructura de poder autocrático que es la columna vertebral de las organizaciones modernas, con o sin ánimo de lucro.



# Introducción a los elementos fundamentales

## Los Elementos Fundamentales

**1. Consentimiento** – El principio de consentimiento gobierna todas las decisiones políticas. Consentimiento quiere decir que no hay ninguna Objeción Fundamental, o sea, una decisión política solo se puede tomar si nadie tiene una Objeción Fundamental. Las decisiones del día a día (operativas) no necesitan un consentimiento, pero se necesita consentimiento con respecto a las otras formas de toma de decisión que se van a utilizar.

### **1.a Elección sin candidato (una aplicación del Consentimiento)**

La elección de personas para tareas y funciones se toma bajo Consentimiento y después de una deliberación abierta

**2. Círculo** – La organización se mantiene en una estructura de círculos semi autónomos para los procesos de toma de decisión.

Cada círculo tiene sus propios objetivos y organiza las 3 funciones principales de su trabajo: Planificar, Hacer y Revisar.

Cada círculo toma sus propias decisiones políticas bajo Consentimiento, mantiene sus actas y archivos, se desarrolla a través de la investigación, formación y aprendizaje relacionado con sus objetivos.

Un círculo solo toma decisiones políticas en reuniones específicamente formuladas.

**3. Doble Enlace** – Cada círculo está conectado con sus círculos superiores a través de un Doble Enlace. Esto quiere decir mínimo dos personas: el líder operacional del círculo y el representante elegido por el círculo mismo. Los dos son miembros del círculo superior

El método de AGD tiene 3 elementos fundamentales: consentimiento, círculos y dobles enlaces.

La elección sin candidato, una aplicación particular del consentimiento, se define a veces como el cuarto elemento. Estos elementos derivan de la ciencia cybernética, la teoría de sistemas, y la matemática fractal. Los elementos fundamentales son bastante sencillos, y una vez que se entienden, se pueden aplicar con facilidad.

Cualquier organización puede implementarlos manteniendo su propia estructura organizativa. Una vez que están implementados, garantizan una flexibilidad suficiente para ir adaptando la estructura original.

### **Elección sin candidato**

- 1. Revisar perfil:** Describir las responsabilidades, calificaciones necesarias y el término de tiempo
- 2. Nominar:** Rellenar la papeleta con el nombre de la persona que nombra y la persona nominada. Entregarlo al facilitador
- 3. Ronda de explicaciones:** Cada persona tiene la oportunidad de explicar las razones por su preferencia.
- 4. Ronda de cambios:** El facilitador pregunta si alguien quiere cambiar su preferencia en base a las explicaciones escuchadas
- 5. Ronda de Consentimiento:** El facilitador propone el candidato que tiene los argumentos más convincentes y pregunta si alguien tiene una objeción fundamental, dejando la persona propuesta como última. Si hay alguna objeción el facilitador acompaña al grupo para resolverla hasta llegar a una nueva propuesta.

La imagen 1 lista los elementos fundamentales y da una breve explicación. El AGD propone estructuras y protocolos específicos para implementar y mantener estos elementos fundamentales.

### **Proceso de toma de decisión**

**1. Identificar los elementos de la situación** sobre la que se tiene que decidir.

**2. Generar una propuesta** a través de una lluvia de ideas o delegando una persona o un grupo de elaborar una propuesta para la próxima reunión.

### **3. Consentir a la propuesta**

#### **a. Presentar la propuesta**

**b. Ronda de clarificación** – solo preguntas aclaradoras

**c. Ronda de reacciones** – un feedback rápido sobre la propuesta, una oportunidad para afinar la propuesta.

**d. Ronda de consentimiento** – Si hay objeciones, se apuntan en una pizarra sin entrar en discusión hasta que la ronda no haya terminado. Si es necesario, enmendar la propuesta o abrir un diálogo hasta que el grupo encuentre una mejora de la propuesta que se pueda volver a presentar para la ronda de consentimiento.

Estas dos figuras son ejemplos de 2 protocolos relacionados con los 3 principios fundamentales, su propósito es ofrecer una guía clara para que los procesos se mantengan fieles a estos principios incluso en situaciones difíciles .

## **Reunión de Círculo**

**A. Ronda de apertura** – un momento para sintonizarse – como una orquesta antes de un concierto

**B. Puntos administrativos**- anuncios, tiempo disponible para la reunión, consentir al acta anterior, fecha de la próxima reunión, acordar el orden del día.

**C. Contenido**  
Puntos del orden del día

**D. Ronda de cierre** – un momento para revisar como ha ido la reunión – como se ha utilizando el tiempo, eficiencia, eficacia, rol del facilitador, puntos del próximo orden del día.

Aunque al principio los protocolos pueden dar la impresión de disminuir la espontaneidad y fluir de las reuniones, con la práctica y la integración de los conceptos, estos protocolos se convierten en una columna vertebral que permite un movimiento fluido y natural en las interacciones y procesos.

En el proceso de implementación se ofrece una guía y acompañamiento muy cuidadoso y estructurado para que las personas entiendan y se sientan a gusto con estos protocolos, y sobre todo, que aprendan a llevarlos de manera autónoma y a poderlos traspasar a las nuevas personas que se incorporan en la organización

Las plantillas están para dar una idea de cómo se aplican los 3 principios fundamentales, aunque es evidente que es la práctica lo que realmente se convierte en experiencia vivencial y pedagógica.

Hay otras plantillas que apoyan en la articulación de los objetivos específicos de un círculo, su funcionamiento utilizando las tres modalidades de Planear-Hacer-Medir, la administración de la memoria del círculo y el desarrollo del círculo mismo a través del trabajo de investigación que pertenece a sus objetivos.

El doble enlace (figura 1) es uno de los aspectos que define el AGD y lo diferencia de otros modelos organizativos. El doble enlace permite que organizaciones más grandes de un círculo utilicen el proceso de toma de decisión de manera holística, mejorando el flujo del feedback hacia arriba y facilitando la delegación de funciones administrativas.

La ingeniería dinámica es un poco como la ingeniería industrial, excepto que, a diferencia de la ingeniería tradicional, el control del trabajo está en las manos de todos los trabajadores.

El resultado es que cada persona tiene la posibilidad de ser un emprendedor en su propio dominio de responsabilidad.

El siguiente ejemplo, basado en un evento real, explica los elementos esenciales del doble enlace.

## Un Ejemplo: Una idea alternativa a la crisis.

El pesimismo reinaba entre los más de cien trabajadores de una empresa que produce e instala materiales eléctricos para grandes cargas.

Un astillero cercano acababa de cerrar repentinamente por no poder sostener la competencia extranjera.

El astillero era la mayor fuente de negocio para la empresa.

La figura 5 enseña el departamento del Barco en el esquema general de la empresa. En esta figura, cada departamento, con su rectángulo, simboliza un administrador en la estructura con excepción del Consejo de Administración que implica varios administradores.

Por suerte, esta empresa estaba auto-gobernada de manera dinámica. Cada 4 o 5 semanas todo los departamentos se reunían para procesos de toma de decisión política, según el protocolo ilustrado arriba.

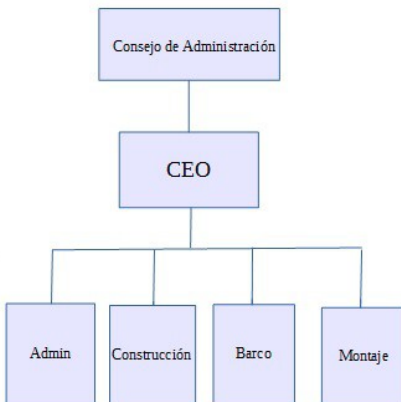


Figura 5

Al contrario de los rectángulos en la figura 5, los triángulos en la última línea de la figura 6, representan todos los trabajadores y el coordinador, que están vinculados con el círculo superior (Círculo General) a través del doble enlace (las dos líneas).

Los triángulos en este diagrama simbolizan las 3

funciones de Planear-Hacer-Revisar que están a la base del funcionamiento de cada círculo en la organización. Los grupos de personas en cada departamento se llaman círculos y sus reuniones se llaman reuniones de círculo porqué implementan estas 3 funciones.

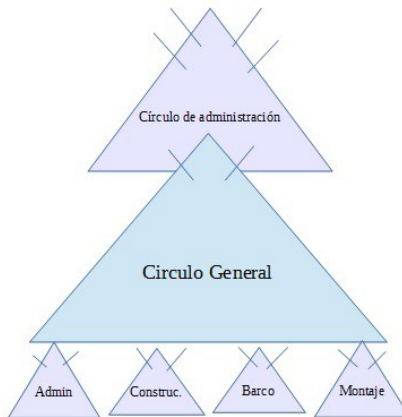


Figura 6

El Círculo General en la figura 6, incluye el CEO y todos los coordinadores de departamento, además de un representante de cada círculo elegido por el círculo mismo, un total de 9 personas. Las líneas a la derecha (en la punta de cada triángulo) representan el Representante de Círculo elegido por el círculo mismo (primer enlace), y las líneas a la izquierda representan el coordinador, elegido por el círculo superior (segundo enlace).

Las líneas arriba en el Círculo de Administración representan miembros que traen una experiencia concreta y específica desde el exterior. Ya que cada círculo conecta con el superior a través de dos personas (los doble enlaces), todos los círculos están vinculados entre ellos.

Esta característica es típica de una estructura Sociocrática y genera un proceso de constante feedback entre todos los círculos, el Representante transmite el feedback desde abajo hacia arriba y el coordinador desde arriba hacia abajo.

Para volver a la crisis, cuando se descubrió la noticia del cierre del astillero, el Círculo de Administración convocó una reunión de emergencia y decidió de empezar un proceso de despedida de los trabajadores en el departamento del barco.

Cuando se anunció esta decisión, Max, uno de los electricistas en el departamento de montaje, preguntó a Henry, el secretario del Círculo de montaje, de llamar una reunión de emergencia. La cuestión no le impactaba directamente, pero tenía una idea de cómo solucionar el problema de otra manera.

Henry organizó la reunión y cuando todos estaban allí Max explicó su idea. “me parece” dijo Max, “que las cosas irían mejor si en lugar de despedir la gente, la cambiaríamos a un departamento de marketing. Seguro que hay más negocio por hacer allí fuera, y aunque a los chicos del barco quizás no le apetece mucho ir a picar puertas con una corbata puesta, creo que lo harán en lugar de perder su trabajo.

Si tienen éxito, todo el mundo tendrá una parte de los beneficios y ellos no perderán su trabajo.

Cuando fue su turno, Marvin, otro electricista, comentó con escepticismo: “Es una buena idea pero yo no me imagino que lo querrán hacer.”

George, el segundo enlace del círculo, dijo: “Me gusta la idea



de Max. Creo que los chicos del departamento del barco preferirán hacer de agentes de marketing que ponerse en el paro. Además, nosotros también trabajamos para el barco, si no se encuentra más negocio, nosotros podríamos ser los siguientes a ser despedidos.”

El diálogo siguió por un rato más y la idea de Max cogió forma y apoyo. Gene, el facilitador del Círculo, hizo un resumen de los puntos importantes y formuló una propuesta para el grupo: “Vale, esto es lo que me parece que queremos hacer: apuntamos a Max como segundo enlace provisional para que pueda ir a la reunión del Círculo de Administración.

Él va a proponer que se paren los despidos por un mes mientras los chicos del departamento del barco se ponen a hacer un poco de marketing y buscan más contratos en otros sitios. Se necesitará una formación y Max y yo nos vamos a encargar de mirar qué presupuesto se podría hacer para esto.”

“Ok,” siguió Gene “Vamos a hacer una ronda para ver si hay alguna objeción.” No había ninguna. Cuando la reunión se acabó, Alex, el coordinador del departamento, dijo que iba a comunicar la decisión al Círculo de Administración y a pedir una reunión de emergencia el siguiente día.

Después de haber resuelto algunas dudas, el Círculo de Administración decidió, el siguiente día, aprobar la propuesta de Max.

En este ejemplo, el principio del doble enlace hizo posible la comunicación desde abajo hacia arriba, catapultando a Max al Círculo de Administración. El proceso de auto organización reconoció el liderazgo real en este momento y lo puso en el lugar adecuado.

La idea funcionó y los despidos cesaron, de hecho la empresa se hizo más fuerte y diversificada en su operación.

## Una nueva estructura

La siguiente parte explica cómo los 3 elementos fundamentales se aplican en el contexto de una organización a través de un análisis de los modelos organizativos convencionales y una comparación con el modelo del AGD en la figura 7.

Las organizaciones convencionales, casi universalmente dependen de una combinación entre un sistema de toma de decisión por mayoría o autocrático.

Con autocrático no queremos decir que el CEO es dictatorial, esto sería sólo uno de los estilos de la autocracia. En realidad los CEO normalmente utilizan una amplia gama de estilos autocráticos, desde dar ordenes directamente a modalidades más participativas. Con los estilos más participativos, los administradores intentan seguir el consenso de sus equipos y se reservan el derecho de tomar decisiones unilaterales solo en casos especiales.

Estos son todos estilos autocráticos, a pesar del nivel de colaboración, porque el *auto*, el individuo, mantiene el poder de ignorar las otras voces a la hora de tomar decisiones. Cada uno de estos estilos autocráticos tiene puntos positivos y negativos, dependiendo de las circunstancias y ninguno es inherentemente más deseable.

En cambio, es importante entender que el AGD no es un modelo de administración colaborativa, de hecho no es un modelo de administración. Más bien se propone modificar la estructura básica del poder para obtener la flexibilidad de

poder adoptar cualquier estilo de toma de decisión que se considere, por consentimiento, lo más adecuado en cada contexto.

El AGD hace el liderazgo más eficaz a pesar de las diferencias personales.

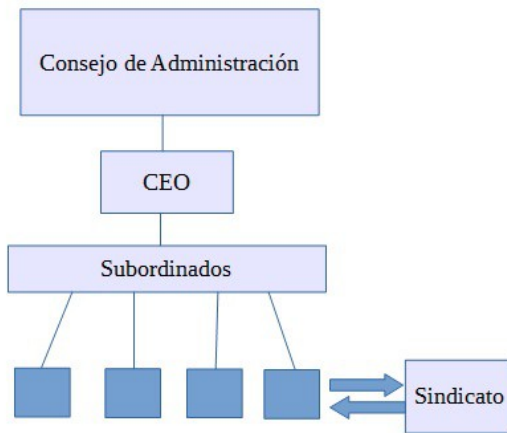


Figura 8

La evolución de las organizaciones ha tenido la tendencia, en general, de apostar por la equivalencia de todos los trabajadores. Una etapa de este proceso hacia una mayor equivalencia ha sido la creación de los sindicatos.

La figura 9 demuestra como el circuito de feedback de un sindicato se añade al modelo en la figura 6.

Según la ley, los empleadores que no están satisfechos con los empleados, pueden reprenderlos o incluso despedirlos. La ley,

sin embargo, protege a los empleados si esto recurren a la representación del sindicato. Mucha gente valiosa luchó muchos años para ganar el poder de los trabajadores de negociar con los empleadores, desde la perspectiva sistémica, los sindicatos pueden cumplir una función muy importante en el circuito de feedback.

Ya que los representante del sindicato tiene protección, su feedback puede ser más preciso que el feedback de trabajadores individuales. A la vez, desafortunadamente, los sindicatos pueden estar sujetos a presiones políticas, generadas por votos de mayoría, que distorsionan este feedback.

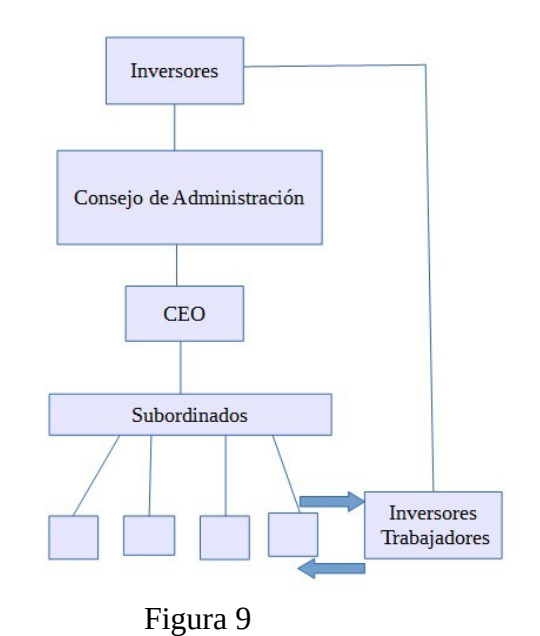


Figura 9

Estas políticas, más el hecho que los sindicatos están fuera de la estructura operativa de la empresa, hace que el feedback sea generalmente parcial y refleje sólo la opinión de la mayoría y no la de todos los trabajadores. Además, los sindicatos derivan mucho de su poder desde la posibilidad de hacer huelgas o recurrir al arbitraje jurídico para solucionar sus problemas, lo cual puede resultar en mucha amargura y unas emociones colectivas bastante distorsionadas.

Un nuevo desarrollo en la organización de las empresas son los planes de compra de Valores por parte de los empleados. La figura 10. demuestra como esto añade una dimensión interesante al esquema de Figura 9. De hecho, sustituye el sindicato por los Inversores Empleados, y re-dirige el feedback directamente hacia los inversores en lugar del presidente. Ya que el círculo de feedback de los inversores empleados está aún más lejos del círculo del sindicato con respecto a las dinámicas operativas cotidianas de los trabajadores y supervisores y no participa en los procesos de decisión, es aún más inefectivo. Su único valor es proporcionar un incentivo positivo a los trabajadores ya que, como inversores, se beneficiarán de las ganancias.

Si contrastáramos las figuras 8,9 y 10 con la 7, que representa una estructura Sociocrática, vemos que, a razón del doble enlace, ésta incluye circuitos de feedback a todos los niveles de la organización, garantizando un funcionamiento dinámico y donde el feedback es directo y asegurado.

La Figura 10 utiliza los triángulos para ilustrar las 3 funciones de los círculos: Planear, Hacer y Revisar. El AGD pone mucha énfasis en los procesos de trabajo y las estructuras de poder para que puedan responder de manera dinámica al entorno,

interno y externo, de la organización.

El proceso de toma de decisión consentida proporciona el elemento de revisión

que no existe o es débil en los modelos tradicionales ilustrados en

las figuras 7, 8 y 9 ya que el jefe puede ignorar este feedback.

En el funcionamiento de un círculo bajo los protocolos del AGD,

es imposible ignorar el feedback. Por ejemplo, una persona que

va en bicicleta desde A hacia B es un sistema orgánico: las piernas

empujan y las manos dirigen, los sentidos reciben el feedback del

entorno y lo transmiten al órgano de decisión que es el cerebro.

Si quitamos cualquiera de estos 3 elementos ya no tenemos un

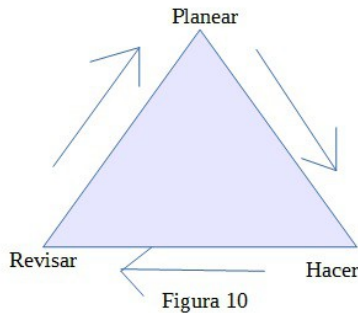
sistema que se puede gobernar de manera dinámica, sin esto, las probabilidades de que el ciclista llegue al punto B de manera

eficaz y eficiente son muy pocas.

El doble enlace, además, extiende el alcance de los círculos a través del traspase de feedback, lo cual favorece un funcionamiento más orgánico.

La estructura del AGD se sobrepone a la estructura tradicional, es decir, la figura 6 está incrustada en la figura 7, específicamente las líneas que están a la derecha de los triángulos en la fig. 7 son las mismas que en fig. 6.

Representan el flujo de dirección desde la planificación hacia la ejecución. Lo que queda del triángulo es un circuito de feedback, que transmite la información desde abajo hacia arriba, en una relación circular. Estos círculos de feedback son mucho más inmediatos, precisos y prácticos que los ilustrados en las figuras 9 y 10.



Finalmente, en una organización que funciona con el AGD, la composición de la composición del consejo de Administración cambia. Las líneas en la parte superior del círculo del Consejo de Administración en fig.7, representan la participación de personas externas.

Una de estas personas representa los inversores, las otras son expertas en los ámbitos propios de la organización o en métodos de administración, y un representante del gobierno local. Incluir una vasta gama de personas expertas garantiza un contacto constante con el entorno exterior.

## Implementación

Es aconsejable que sea el Consejo de Administración quien lidere el proceso de implementación, para garantizar que esto suceda de manera holística. Intentos de implementarlo desde arriba a abajo puede generar una tensión importante. Algunas personas puede interpretar el modelo de AGD como una herramienta revolucionaria para deshacerse de los jefes. Esto no es el propósito, las figuras de liderazgo se mantienen y se propone salir de la lógica de antagonismo entre los trabajadores y la administración. La lógica del AGD se expresa muchas veces en términos de “esto y esto” en lugar de “esto o esto”. Por ejemplo, una empresa Sociocrática pone el control en las manos de los inversores, trabajadores y la administración. Generalmente utiliza métodos de toma de decisión que son autocráticos *e igualitarios*, garantiza *seguridad y estímulos creativos*, se preocupa de *beneficios y valores éticos*.

Combinando estos conceptos aparentemente incompatibles, la lógica del “esto y esto” favorece el pensamiento creativo y canaliza lo que puede parecer caótico en soluciones prácticas. Ya que el proceso de implementación es emancipador y motivador a la vez, muchas emociones como la cautela, entusiasmo, frustración, miedo y alivio pueden aparecer en conjunto. Una planificación cuidadosa puede minimizar el malestar durante el proceso. La implementación empieza en la imaginación de las personas que están dirigiendo la organización actualmente, sean los propietarios o la administración. Ellos han visto el AGD como una estrategia para lograr los valores y la visión de la organización, esto es el primer paso. Se podría decir que lo que están intentando



lograr es mejor comunicación, más creatividad, más estabilidad o simplemente más beneficios, lo cual sería muy válido, pero es más inspirador si las personas consiguen articular su visión o sueño para la organización. Tener una visión clara ayuda a integrar el AGD con otras estrategias que apoyen la realización de esta visión.

El primer paso en implementación es que el Consejo de Administración tome una decisión clara de: probar el AGD dentro de un marco de tiempo determinado, evaluar la experiencia al cabo de este marco y planear los siguientes pasos en base a esta evaluación.

El segundo paso es generalmente formar un Circulo de Implementación, dentro del cual habrá el CEO y representantes de todos los niveles de la organización. El GI recibe formación y experiencia a través de la implementación de los procesos sociocráticos en sus propias funciones.

La función del GI es planificar, guiar y evaluar los pasos del proceso de implementación, por ejemplo, aplicar el modelo en una comisión y evaluar los resultados. Si la evaluación es positiva es bastante probable que se quiera extender el modelo a otras comisiones. El segundo paso se acaba cuando toda la organización está doblemente enlazada en círculos y el personal actual está capacitado para formar las personas nuevas.

El tercer paso, que puede solapar el segundo, consiste en aplicar los métodos de ingeniería dinámica.

Estos métodos organizan todos los procesos de trabajo de manera dinámica para crear una estructura que puede hacerse cargo de su propia evolución. Una vez que estos métodos son operativos, es probable que la organización esté

lista para una certificación ISO 9000. Los métodos estarán integrados en los procesos diarios y no se percibirán como una imposición.

El cuarto paso de la implementación se centra en el Círculo de Administración, lo que determina el presupuesto de la organización. Esto incluye preparar una serie de fórmulas para la retribución de todos los miembros de la organización en función de las pérdidas y beneficios de los varios círculos y la organización en su totalidad. Esta variable garantiza que todos los miembros tengan un feedback explícito y tangible sobre su actuación. Las fórmulas incluyen un pago regular para los inversores y un salario regular para los trabajadores y administradores.

En adición, todos recibirán un retorno variable en el corto y largo plazo. También el Círculo de Administración podrá revisar sus estatutos para que el consentimiento sea la base legal de los procesos de decisión. La organización retiene su poder de vender Valores, pero con la base del consentimiento para sus decisiones y no la propiedad, no será posible una absorción hostil.

La persona legal, o sea la organización, es dueña de sí misma, como las personas naturales son dueñas de sí mismas.

Uno de los puntos atractivos del AGD es la posibilidad de aplicar el modelo en su totalidad o en partes, el proceso de implementación se puede parar en cualquier momento o sólo aplicarlo en algunos departamentos o comisiones. Esto aporta una manera vivencial y práctica de familiarizarse con el modelo.

## Las ventajas de la auto-organización

Es normal preguntarse: “¿Para qué reestructurar una organización para que sea autogobernada?” La respuesta rápida es que la auto organización fomenta el pensamiento creativo y cataliza nuevas estructuras e ideas. Aunque una reunión de círculo se puede mirar como una plataforma para debates interminables y falta de resoluciones, en la práctica no es así. Se parece más a un mercado popular donde los intercambios ocurren de manera espontanea. La figura 12 resume las ventajas de este modelo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve la creatividad y la capacidad de resolución en toda la organización</li><li>• Apoya los intereses de los inversores, trabajadores y administración.</li><li>• Facilita la adaptación al cambio</li><li>• Involucra y utiliza la energía de todos los miembros de la organización</li><li>• Genera productos y servicios de alta calidad</li><li>• Aumenta la implicación de los <b>trabajadores</b></li><li>• Acaba con menos reuniones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesita un programa de implementación muy exhaustivo</li><li>• Necesita formación del personal</li><li>• Puede desencadenar varias emociones</li><li>• Puede que al principio sea incómodo para las personas que no están acostumbradas a compartir las responsabilidades.</li></ul>

y más eficiencia

- Reduce las bajas
- Mejora la seguridad
- Aumenta la consciencia sobre la economía
- Mejora la relación con los clientes
- **Disminuye las posibilidades de *burnout***
- Crea programas de auto-disciplina
- Apoya el liderazgo compartido

### **La Teoría de Sistemas y la Ingeniería Dinámica.**

Algunos lectores estarán interesados en las bases filosóficas y teóricas de los 3 elementos fundamentales. El AGD recoge el conocimiento de muchas disciplinas, en particular la Teoría de Sistemas. Esta teoría se ha desarrollado solo recientemente porque los descubrimientos proporcionados por la ciencia de la cibernética no estaban disponibles antes. La Cybernetica es la ciencia de la comunicación y el control, la Teoría de Sistemas, muy estrechamente relacionada con la cibernética, explora las similitudes entre fenómenos aparentemente no relacionados. Estableciendo analogías fiables, los avances en un campo de investigación pueden muy rápidamente traspasarse a otros ámbitos. Las analogías más poderosas son las matemáticas, porque son las más

precisas. Por ejemplo, de niños aprendimos a imaginar los circuitos eléctricos como si fueran tuberías. Esta analogía es muy útil porque las ecuaciones que describen el volumen hidrodinámico y la presión, son las mismas que se aplican a los vatios y el voltaje.

Edenburg, cuando no encontró en las ciencias sociales ningún concepto claro para la administración, empezó a desarrollar los 3 conceptos fundamentales del AGD a través de analogías con procesos que están muy bien clarificados en las ciencias físicas, sobre todo la electrónica y la biología. El matemático y científico Inglés Alan Turning, el químico y teórico Belga Ilya Prigogine entre otros, pusieron las bases para la Teoría de Sistemas durante los años 50, generalizando los principios de la termodinámica y la mecánica a otros campos de investigación.

Su trabajo fundacional se traspasó a muchas otras disciplinas y encontró aplicaciones prácticas en las ciencias de producción y administración. También ha sido la base para el diseño de ordenadores y ha generado herramientas ahora bien conocidas como los gráficos PERT y los diagramas de flujo.

Una de las tareas del enfoque sistémico con respecto a la administración es entender las razones subyacentes al porqué algunas organizaciones funcionan mejor que otras y proporcionar una metodología rigurosa para mejorar la organización y evaluación de cualquier organización.

Prigogine se interesó en concreto en los sistemas auto-organizados y en 1977 recibió el premio Nobel en Química por sus aportaciones acerca del desequilibrio en la termodinámica, en particular la teoría de las estructuras disipativas.

En lenguaje corriente, nos aportó una comprensión de cómo el orden puede emerger desde el caos. A través de un razonamiento matemático, expandió el alcance de su trabajo desde las ciencias puramente físicas a las investigaciones en ámbitos sociológicos y ecológicos.

Otras personas han utilizado estas ideas para examinar asuntos tan diferentes como el origen de la vida en la tierra, las dinámicas de equilibrio en un ecosistema e incluso cómo prevenir los atascos de tráfico.

En 1978, Herman Haken, un profesor en el Instituto de Física Teórica en la Universidad de Stuttgart, extendió las formulas matemáticas asociadas con los gases en el trabajo de Prigogine

y utilizó el termino *sinérgicas* para describir una nueva disciplina que fundó para investigar los fenómenos auto-organizados.

El trabajo de Haken demostró que las actividades auto-organizadas como el láser, las rayas regulares de las nubes, ciertas reacciones químicas, los patrones en los hongos mucosos, las fluctuaciones regulares en los números de pellejos de conejo y lince recibidos por la empresa Hudson's Bay durante un periodo de 90 años y la formación de opinión pública, todas responden a un proceso matemático.

Prigogine y Haken demostraron que, para ser auto-organizados, un sistema necesita cumplir con dos condiciones. Primero, los elementos de un sistema auto-organizado tienen que ser equivalentes, o sea, sin que uno controle al otro. Un sistema donde los elementos no se controlan mutuamente es sin forma, caótico. La segunda condición es que el sistema tenga una fuente externa de energía. Estas condiciones son

indispensables para cualquier sistema, sea un grupo de personas que se unen libremente alrededor de un objetivo común o un grupo de átomos que se armonizan en la frecuencia de un láser.

Los 3 principios fundamentales del AGD generan las condiciones para que la auto-organización pueda manifestarse. El consentimiento y el doble enlace establecen la primera condición, la falta de control mutuo.

Por ejemplo, en el proceso de elección donde cada persona expresa su preferencia en un papel, se genera una situación de caos.

El círculo proporciona la energía externa a través del objetivo común.

En cambio podemos ver que las organizaciones convencionales no favorecen estas condiciones. Ni las decisiones autocráticas ni las de mayoría permiten eliminar el factor de control mutuo necesario.

Por ejemplo, si todas las personas en el Consejo de Administración tienen un voto, el voto de la mayoría controla la minoría. Así que el voto por mayoría destroza la equivalencia inicial. O, en otro ejemplo, los administradores en una empresa convencional pueden intentar estimular el pensamiento creativo adoptando un estilo de "autocracia compartida". En realidad, los CEO retienen el poder decisorio así que las organizaciones convencionales están organizadas pero no auto-organizadas.

Sólo una estructura de gobierno dinámico, donde todos los miembros son fundamentalmente iguales, fundamentalmente no atrapados en una relación de "Jefe/Servidor", puede favorecer las condiciones para la auto-organización.

## Conclusión

Este artículo tenía el propósito de introducir el Auto Gobierno Dinámico, un nuevo modelo de toma de decisión y organización. Ha utilizado un ejemplo real para describir algunos de los principios fundamentales y he dado una visión general de la ingeniería dinámica como manera de desarrollar procesos de trabajo que sean fáciles de manejar. La organizaciones que se estructuran con este modelo normalmente se diferencian por la satisfacción de sus trabajadores y por la viabilidad económica.

Este método es como una herramienta flexible que las personas y organizaciones pueden moldear para responder a las necesidades reales de sus contextos.

Esta metodología todavía es nueva y tiene muchas potencialidades inexploradas, para muchos ámbitos de las relaciones humanas, y se presta a una implementación parcial o completa.

Los que son capaces de percibir el potencial de esta herramienta serán de gran servicio a sus organizaciones ya que podrán transformarse en impulsores de una transformación innovadora que facilitará su florecimiento.

©

**Copyright 2012 Sociocratic Center, Rotterdam, Netherlands  
Original article published in 2003. Revised 2006, 2010, 2012.**

© Copyright 2012, Sociocratic Center, Rotterdam, Netherlands



# Sociocracia para organizaciones sin ánimo de lucro.

Este artículo explica como los principios de la Sociocracia se aplican a las organizaciones sin ánimo de lucro y sirve como suplemento al artículo “Las fuerzas creativas de la auto organización”.

## **Las similitudes subyacentes entre organizaciones con (OCAL) o sin ánimo de lucro (OSAL).**

¿ Cuales son las similitudes entre los dos tipos de organizaciones? Las dos necesitan, a lo largo del tiempo, tener suficientes ingresos para poder ser sostenibles, o tendrán que disolverse. Ambas, por lo tanto, buscan tener más ingresos que gastos. Ambas, si son más grandes de unas pocas personas, tienden a tener una estructura jerárquica para llevar a cabo objetivos, desde el trabajo de gestión por parte de la dirección hasta el trabajo concreto. Ninguna de las dos tienen en consideración, por la mayoría de los casos, el bien estar de sus trabajadorxs como una de sus funciones primarias.

## **Las diferencias subyacentes entre organizaciones con o sin ánimo de lucro.**

La diferencia más importante está en la propiedad y el objetivo. Lxs propietarixs en una organización con ánimo de lucro, pueden beneficiarse económicamente, comprar y vender las acciones de valores y vender la empresa. En cambio, el consejo de administración de una organización sin ánimo de lucro, se entiende como un guardián de la organización, un administrador de los recursos destinados a servir al bien público. La función primaria de las organizaciones con ánimo de lucro es generar beneficios económicos para sus propietarixs. La función primaria de una organización sin ánimo de lucro es cumplir con los objetivos de beneficios sociales por los que se constituyó. Además, las organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL), tienden a tener unas relaciones más complejas entre productorixs y consumidorixs. Estas diferencias hacen que las OSAL sean más complicadas de manejar que las OCAL. La Sociocracia propone algunas estrategias especiales para hacer frente a estos retos.

## **El reto de relaciones complejas entre productorxs y consumidorxs.**

En una OCAL, lxs trabajadorxs asalariadxs son lxs productorxs. Las personas en este contexto no trabajan voluntariamente porque no quieren enriquecer a otras personas con su trabajo gratuito. Una OSAL en cambio, se sostiene muy a menudo en el trabajo voluntario, en adición al trabajo asalariado, para poder ofrecer sus servicios. Estxs voluntarixs pueden estar en cualquier posición dentro de la jerarquía, y son una especie de inversorxs. Están invirtiendo su tiempo y trabajo, competencias y experiencias para apoyar el propósito social de la organización. Como cualquier inversorx, esperan un beneficio por su inversión, pero no en términos económicos. El beneficio primario de unx trabajadorx voluntarix es la satisfacción de poder hacer una aportación significativa en el ámbito social. La Sociocracia propone incluir a lxs voluntarixs en su estructura organizativa y de gobernanza:

- Incorporar voluntarixs en los círculos existentes, o en círculos de voluntarios que están vinculados con doble enlace a los círculos organizativos. La participación de lxs voluntarixs les permite tener una voz en su propio trabajo y en el trabajo de la organización.
- Definir claramente las descripciones de trabajo de lxs voluntarixs: cuales son sus funciones y sus objetivos. La organización necesita la rendición de cuentas por parte de sus voluntarixs, o sea, un compromiso con una actividad concreta y definida dentro de un marco de tiempo específico. “Pagar” a lxs voluntarixs con información sobre su aportación y el impacto de su trabajo. Esto constituye un proceso de feedback que es una parte importante de las estructuras Sociocráticas.
- Identificar cualquier otro beneficio que lxs voluntarixs puedan recibir (descuentos, cartas de referencias, reconocimiento público, desarrollo profesional, formación etc. )
- Firmar un contrato con lxs voluntarixs. De hecho, es importante tratar a lxs voluntarixs como cualquier otrx trabajadorx en el contexto de expectativas, revisión etc.

Caso de Estudio #1: Una gran OSAL que proporciona estándares de certificación, formación y apoyo para prácticas medioambientales, se encontró con la dificultad de mantener a sus voluntarixs felices e implicadxs. Animamos sus sucursales en todos los Estados Unidos de América a hacer lo siguiente:

- Definir con claridad el trabajo de lxs voluntarixs.
- “Contratar” a lxs voluntarixs para estos trabajo y especificar, durante la entrevista de trabajo, cuales serían los beneficios que recibirían a cambio de su trabajo.

Muchas de las sucursales vieron (a) una mejora significativa en el número de miembros que empezaron a participar como voluntarixs, (b) una reducción en el fenómeno de “butrino” entre lxs voluntarixs principales que habían llevado a cabo todo el trabajo hasta entonces, y (c) un incremento en la eficiencia y eficacia en el trabajo de lxs trabajadorxs asalariadxs en la gestión de voluntarixs.

Caso de Estudio#2: Una organización para la danza en contexto urbano tuvo una experiencia similar como resultado de unos esfuerzos coordinados para definir el trabajo de sus voluntarixs.

En la medida en la que implementaron una estructura Sociocrática, se organizaron en comisiones claras y definidas. Crearon un “plan de carrera” para lxs voluntarixs que se ocupaban del programa de música y organización de eventos. A lo largo del tiempo, lxs organizadorxs principales se sintieron mucho más relajadxs porque habían más personas para hacer el trabajo.

### **El reto de la complejidad de las relaciones de lxs consumidorxs.**

En una típica OCAL, lxs clientxs/consumidorxs, entran por una puerta metafórica, compran un producto o servicio y se van. Las relaciones pueden ser amistosas pero las fronteras entres vendedorxs y consumidorxs son claras. Además, el feedback es bastante directo, cuando el/la cliente/a no está satisfechx: se quejan, quieren que se le devuelva el dinero y/o no vuelven a comprar. Una OSAL, sin embargo, normalmente recibe un dinero para proporcionar un servicio a alguien que muy a menudo no es quien ha pagado. En este caso, hay clientes múltiples: lxs que están recibiendo el

servicio directamente (alumnxs, jóvenes en programas extraescolares, familias sin techo, etc. ) y lxs que reciben los servicios de forma indirecta (familias, donantes, fundaciones etc.) Lxs clientxs indirectxs generalmente pagan para que la organización pueda ofrecer sus servicios. La Sociocracia propone incluir todxs lxs clientxs en la estructura de gobernancia, como está ilustrado en la figura 1, abajo. Por lo tanto:

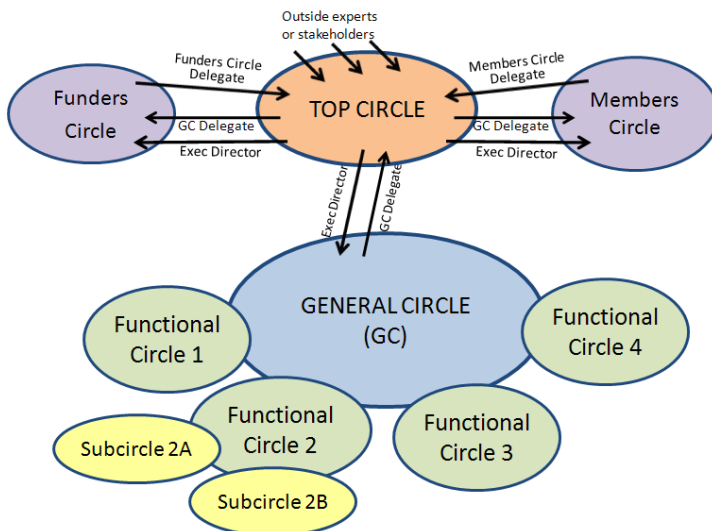
- Organizar lxs clientxs en círculos que tienen como objetivo facilitar unos espacios para expresar sus opiniones, perspectivas, inquietudes sobre los servicios ofrecidos. Todxs lxs clientxs, directxs o indirectxs, se pueden organizar de una manera más o menos fácil independientemente a su relación con la organización. Unx o más de los miembros del círculo General de la OSAL pueden servir en el círculo de lxs clientxs y unx o más de los miembros del círculo de clientes sirve en el Círculo Superior.

Esencialmente lxs clientxs se tratan como si fueran inversorxs en una OCAL.

- Definir los objetivos y ámbitos de estos Círculos. Haciendo esto estamos aclarando expectativas y reduciendo luchas de poder.

- Como en el caso de lxs voluntarixs ilustrado anteriormente, un beneficio importante para todxs lxs clientxs indirectxs es la información sobre el impacto que sus aportaciones han tenido en capacitar la organización en el cumplimiento de su misión y objetivos. Los informes son una característica central del proceso de feedback, y ofrecen una oportunidad importante para conectar con lxs inversorxs.

- La organización también puede identificar otros beneficios que lxs clientxs indirectxs podrían obtener (reconocimiento público, educación, oportunidades para hacer networking, etc.)



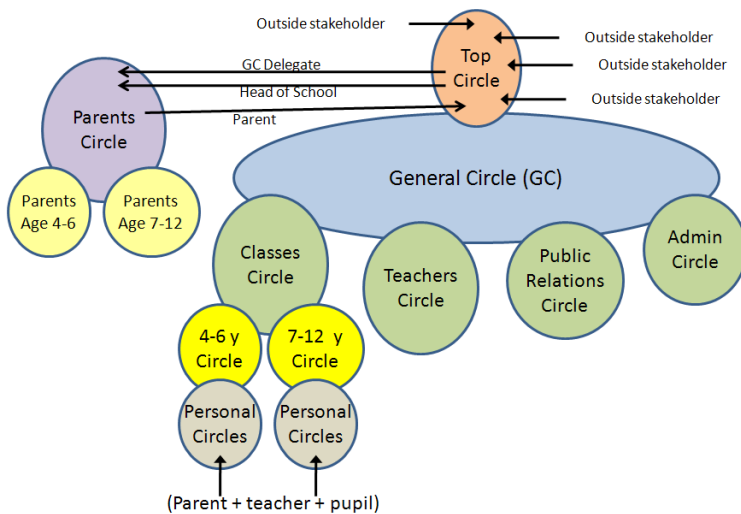
**Figura 1. Posible estructura de círculos para una OSAL.** El círculo de lxs fundadorxs y de los miembros están ambos conectados con el círculo Superior. El/La representante del círculo General también sirve como doble enlace, junto al CEO, desde el Círculo Superior hacia ambos Círculo de los Fundadores y Círculos de los Miembros. El Círculo Funcional puede ser formado por una combinación de trabajadores, miembros o otras personas. Los círculos que se solapan (General/Funcional y Funcional/Sub) significan un doble enlace, es decir que el coordinador y el representante son miembros de ambos círculos. Esta figura enseña 4 círculos Funcionales y 2 Sub Círculos como ejemplo, el número será distinto en cada organización. T

Ejemplo: Una escuela privada ofrece servicios de educación a sus alumnx pero recibe dinero por parte de las familias y también de donantes y fundaciones. ¿Quién es el cliente en esta situación? La respuesta es que lxs alumnx, familias y donantes son todxs clientes. Los servicios que se dan a lxs alumnx son también servicios para sus familias y lxs donantes y la escuela tiene que relacionarse con cada unx de ellxs de manera distinta, como se ve en la Figura 2.

- Organizar las familias en un círculo que tiene como objetivo favorecer la

expresión de opiniones y feedback sobre el funcionamiento de la escuela. El círculo de Familias elige uno o más representantes para el círculo Superior. El círculo Superior envía el/la Director/a de la escuela y el/la representante del círculo General como participantes (con plenos derechos) en el círculo de Familias. En esta manera el círculo Superior está enlazado doblemente con el círculo de Familias, que es uno de los mayores inversores en el proyecto. Las escuelas que tienen un aporte significativo por parte de otrxs donantes pueden establecer un círculo para ellxs también.

- Definir los objetivos y áreas de competencias de estos círculos. Esto garantiza unas expectativas claras y minimiza las luchas de poder.
- El círculo de Familias puede aportar un beneficio añadido a sus miembros organizando oportunidades de aprendizaje para las familias sobre temas de educación y crianza. T
- Lxs alumnxs (clientes directos) pueden ser incorporadxs en círculos individuales que incluyen la familia, el/la alumnx y el/la educadorx.
- Lxs alumnxs pueden participar con sus educadorxs en círculos de clase.



**Figura 2. Una posible estructura para una escuela.** Los círculos que se solapan en dos sitios indican que hay un doble enlace; ver el párrafo arriba y la leyenda para la Figura 1. Modificado e impreso con permiso de la De School, Sandvoort, Netherland.

**El reto de ser consumidor/productor** El/la cliente/a más complicadax de incluir en una estructura Sociocrática eres tú mismx. Pongamos el ejemplo de una organización de “cohousing.” Estas organizaciones son típicas de grupos como iglesias, clubs, asociaciones etc. que procuran ofrecer servicios a sus miembrxs. Las comunidades de cohousing se organizan para ofrecer servicios desde la reparación de un tejado a comidas. También se pueden organizar para gestionar una empresa colectiva para vender productos fuera de la comunidad, pero su objetivo primario es ofrecer servicios a lxs miembrxs. Como productor/a, una persona se puede encontrar reparando un agujero en la carretera un momento y después, como consumidor/a, conducir sobre esta misma carretera con unx vecinx para ir a un partido de futbol de sus hijxs. Lxs consumidorxs y lx productorxs son las mismas personas y las tensiones inherentes a la comunicación, toma de decisión, y gestión pueden ser

difíciles de manejar. Esta dinámica quiere decir que las organizaciones creadas para satisfacer las necesidades de sus propios miembros son las más difíciles de gobernar. Las comunidades intencionales, proyectos de cohousing, eco aldeas etc. son los más complicados porque incluyen muchos aspectos distintos en lugar de un solo objetivo profesional. Las comunidades de vivienda que se organizan con la Sociocracia tienen una estructura política formal – que incluye el círculo General, el círculo Superior y los círculos de comisiones – para manejar las operaciones de la comunidad de inquilinos/propietarios/miembros. Esto no es lo mismo que tener una Junta Rectora elegida por mayoría o un grupo de voluntarios auto elegidos, ya que en estos casos estos grupos no han sido elegidos primariamente en base a sus competencias. Los miembros de la comunidad, en su papel de clientes, pueden juntarse para comidas, fiestas, celebraciones y también para reflexionar sobre temas de interés para toda la comunidad. Este tipo de encuentros no producen ninguna decisión porque las personas están actuando en el papel de clientes. (Excepción: algunas leyes pueden determinar que ciertas decisiones, como por ejemplo aprobar el presupuesto, tengan que tomarse con todos los miembros.) En cambio, la comunidad se organiza en su papel de productora para ofrecer los servicios, en círculos de personas que llevan a cabo las operaciones específicas para conseguir estos objetivos. Ya que la comunidad es su propia cliente, muy a menudo falta una fuente de estimulación externa, o sea clientes externos. Cualquier sistema cerrado generalmente se deteriora (en una analogía con las leyes de la termodinámica). Un sistema social que se deteriora está marcado por quejas y conflictos. Es muy importante, por lo tanto, mantenerse abiertos. Por ejemplo, podría una comunidad de cohousing incubar un proyecto productivo que sirva a clientes externos? Más importante aún es que el círculo Superior incorpore no solo miembros de la comunidad sino también personas externas que puedan ofrecer soporte a raíz de sus competencias. Los expertos no deberían servir como asesores, sino como miembros activos del círculo, con la posibilidad de tener objeciones fundamentales en el proceso de toma de decisión. En un proyecto de cohousing que estaba incorporando el modelo Sociocrático, algunos miembros se mostraron bastante reticentes con la idea de incorporar personas externas, preguntando: “¿Por qué necesitamos personas de fuera para decirnos como vivir juntos?”.



Finalmente, decidieron probar la idea y después de la primera reunión se sintieron muy agradecidxs. Lxs expertxs externas trajeron mucha información útil, perspectiva y visión. Además, una de las personas que tenía dudas al principio dijo:” Ha sido como tener invitadxs, tuvimos que portarnos bien!” Esto es un indicador de la importancia del feedback externo para alimentar una actitud de respeto.

## **El reto del control y la propiedad**

La Sociocracia puede cambiar radicalmente el concepto de propiedad. Una organización Sociocrática no es controlada por pocas personas de “arriba” sino por todas las personas en la estructura de círculos. En realidad la organización pertenece a sí misma, o mejor dicho, la organización es libre de control y propiedad por parte de personas concretas. El poder de propiedad y control está distribuido entre todas las personas y comisiones de la organización. Para mucha gente, esta idea de distribuir el control y poder es como entrar en un territorio desconocido. Por esta razón, y también porque la Sociocracia propone nuevas estructuras, procesos y maneras de pensar, se necesita formación, acompañamiento y asesoramiento durante el proceso de implementación. En adicción, el modelo Sociocrático es nuevo para el mundo legal y por lo tanto necesita una atención especial para poderse trasladar en este marco normativo. Los estatutos de las OSAL determinan su organización y funcionamiento y por lo tanto necesitan ser reformulados en un lenguaje que permita la implementación de la Sociocracia dentro del marco legal.

Para ver ejemplos de documentos coherentes con la implementación de la Sociocracia, podéis mirar el libro *We the People: Consenting to a Deeper Democracy* by John Buck and Sharon Villines (2007, sociocracy.info).

## **Conclusión**

Todos los principios Sociocráticos se pueden aplicar sea en el ámbito de las OSAL sea en las OCA. Sin embargo, las OSAL tienen que enfrentarse con los retos de, por ejemplo, la gestión de voluntarixs y las complejidades de las relaciones entre productores y clientes, cuando estxs son las mismas personas. Estos retos las hacen más complicadas de gestionar, aun así hay maneras muy valiosas de encontrar respuestas a los retos, por ejemplo prestar atención a la reciprocidad con lxs voluntarixs, a la relación con lxs clientxs indirectxs como si fueran inversxrs, y a la relación con el exterior.

En la medida que el número de organizaciones Sociocráticas va creciendo, será posible vincularlas en una red que pueda generar un efecto interactivo y positivo, integrando las experiencias y principios de las OSAL y OCAL.

La cultura actual entiende como crear redes de negocios, sin embargo parece más complicado crear redes de organizaciones que ofrecen servicios. Aprendiendo a implementar los principios Sociocráticos a estas organizaciones puede hacerlas más eficaces y eficientes, aumentando su poder de impacto social.

## **Sobre los autores**

**John A. Buck** extensive tiene una extensa experiencia de liderazgo en el contexto gubernamental y empresarial. Era el director de proyecto para la Federal Aviation Administration y, subsecuentemente, para compañías contratadas por el gobierno. A lo largo de su trayectoria como manager de más de 200 personas en un proyecto para la empresa Harris Corporation, utilizó muchos de los conceptos Sociocráticos. Este proyecto recibió la certificación ISO 9000 y siguió recibiendo calificaciones excepcionales por parte de sus clientes.

John es un asesor certificado en Sociocracia desde el 2001. Ha sido co autor del libro “We the People: Consenting to a Deeper Democracy, A Guide to Sociocratic Principles and Methods” en 2007. En 2011 John y cinco personas más establecieron el Sociocracy Consulting Group (TSCG) LLC, un panel de expertos y profesionales de la Sociocracia. El TSCG es una división del Sociocracy Group, con cuartel general en los Países Bajos, que impulsa el desarrollo internacional de la Sociocracia.

**Jerry Koch-Gonzalez** ha sido organizador, educador y asesor en temas de justicia social toda su vida adulta y se ha focalizado más en los procesos organizativos y de comunicación que apoyan relaciones humanas igualitarias. Es un asesor certificado y miembro del Sociocracy Consulting Group (TSCG). Su foco particular ha sido la implementación Sociocrática en OSAL, cooperativas y proyectos de co-housing. Ha facilitado la implementación de la Sociocracia en la Pioneer Valley Cohousing Community (Amherst, MA) donde ha vivido desde su fundación en 1994.

Jerry es formador certificado en Comunicación No Violenta (CNV), co fundador del Institute for Peaceable Communities/New England NVC, y Formador/Presidente de Class Action Network.

Anteriormente Jerry fue educador y formador en el Movement for a New Society, la National Coalition Building Institute, DiversityWorks, Cambridge Youth Peace & Justice Corps, Lesley College Center for Peaceable Schools, Boston College Center for Social Justice, Spirit in Action, and United for a Fair Economy.

Gracias a **Sheella Mierson** por el apoyo en la edición para este artículo. Para más información podéis mirar SociocracyConsulting.com, 800-870-2092.

Traducción al Castellano por **Tatiana Sibilia**.

Tatiana es educadora desde el 1996, desde el 2002 como maestra Waldorf. En 2008 empezó a formarse como facilitadora de Comunicación No Violenta y en 2012 en Sociocracia con John Buck. Actualmente vive en Catalunya donde se dedica a dar asesoramiento y acompañamiento a proyectos educativos, ONG, familias e individuos en temas de educación, resolución de conflictos y Sociocracia. Su página web es [despertandolaeducacion.com](http://despertandolaeducacion.com)

Enero 2013. Este trabajo del Sociocracy Consulting Group está bajo licencia de los Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Ver [SociocracyConsulting.com](http://SociocracyConsulting.com), 800-870-2092.