

# MANUAL DE SOCIOCRACIA

# Datos del Manual

## **Título de la obra: MANUAL DE SOCIOCRACIA**

Es una herramienta “Mucho con Poco” de alto impacto a bajo costo.

### **Autoría: Henny Freitas | hennyfreitas@gmail.com**

Henny es periodista, fotógrafa, permacultora y educadora ambiental. Es consejera y coordinadora de comunicaciones de la red CASA Latina (Consejo de Asentamientos Sustentables de América Latina) y articuladora de la Rede Novos Parques, Brasil. Tiene una Maestría en Emprendedurismo (University of Buckingham, Inglaterra) y Co-fundadora del EarthCode Project (Código Tierra: [www.earthcode.org](http://www.earthcode.org)).

**Edición:** Melisa Gorondy-Novak | [melisaGN@muchoconpoco.org](mailto:melisaGN@muchoconpoco.org)

**Diseño de tapa y maquetación interior:** Ramón González | [ragonzalez.press@gmail.com](mailto:ragonzalez.press@gmail.com)

**Fotos:** Mucho con Poco y *EarthCode Project*.

**1<sup>a</sup> Publicación - Diciembre 2016**

### **Contactos:**

 [info@muchoconpoco.org](mailto:info@muchoconpoco.org)

 Mucho con Poco América Latina

 @MCPLatam

 Mucho con Poco TV

 [www.muchosonposo.org](http://www.muchosonposo.org)

 @MuchoconpocoLatam



# ÍNDICE

1. La Gobernanza Dinámica en Sociocracia.....	06
2. Introducción.....	08
3. Capítulo 1.....	12
-Fundamentos Básicos de la Sociocracia	
-Creando Visión, Misión y Propósito	
-Estableciendo Cultura a través de Dinámicas Grupales	
-Gobernanza Participativa	
-El “Driver” y los Siete Principios	
4. Capítulo 2.....	18
-Método Sociocrático de Organización Circular	
-Estructura en Círculos	
-Los Objetivos de los Círculos	
-Los Roles en un Círculo	
-El Facilitador	
-El Secretario	
-El Coordinador	
-El Representante	
-Facilitando una Reunión Sociocrática	
5. Capítulo 3.....	26
-El Doble Enlace	
-¿Por qué no solamente un enlace?	
-Estructura Organizativa y Flujo de Comunicación de la red CASA Latina	
6. Capítulo 4.....	32
-La Elección sin Candidato	
-¿Cómo crear lazos de retroalimentación para Optimizar Roles?	
7. Capítulo 5.....	36
-Toma de Decisión por Consentimiento	
8. Capítulo 6.....	41
-Elaboración de Propuestas	
-¿Cómo crear lazos de retroalimentación para Acuerdos y Propuestas?	
-“Lo suficientemente bueno por ahora” y “lo suficientemente seguro como para probar”	
9. Capítulo 7.....	45
-Sociocracia en cuanto Holocracia	
-¿Qué ofrece la Holocracia?	
-“¿Por qué el término ‘Líder Operacional’?”	
10. Bibliografía.....	50
11. Glosario.....	51

# ¿Quiénes somos?

**Asuntos del Sur** es un Think Thank sin fines de lucro que tiene el objetivo de constituirse en una plataforma de debates de los principales problemas y preocupaciones que aquejan a nuestra región. Como resultado, ADS produce información rigurosa y de calidad buscando influenciar políticas regionales y nacionales.

El proyecto **Mucho con Poco** tiene por objetivo el fortalecimiento de activismos innovadores y liderazgos emergentes de América Latina a través de la generación de espacios de encuentro y debate, la capacitación en herramientas de alto impacto a bajo costo, y la generación de redes regionales de intercambio de buenas prácticas entre organizaciones sociales que trabajan por las democracias en América Latina. Con cinco años de desarrollo Mucho con Poco ha realizado 30 talleres presenciales en 24 ciudades de América Latina, desarrollado espacios online de apoyo y seguimiento de los proyectos conocidos y logrado apoyar a más de 2.500 activistas a lo largo de toda la región.

Sobre **CASA**, el Consejo de Asentamientos Sustentables de América Latina – CASA Latina – busca articular y fortalecer las acciones de las redes nacionales y regionales latinoamericanas que promueven, forman, investigan y difunden estilos de vida sustentables y regenerativos. Además, CASA busca crear y visibilizar ejemplos vivos que puedan inspirar el cambio hacia patrones de vida que rescatan y regeneran los sistemas ecológicos, económicos y sociales considerados vitales para garantizar la permanencia de la especie humana en la Tierra.

*Director de Asuntos del Sur*

**Dr. Matías F. Bianchi**

*Coordinadora del Proyecto Mucho con Poco*

**M.A. Melisa Gorondy Novak**

*Investigadora invitada de Mucho con poco | Casa Latina*

**Henny Freitas**

*Maquetación y Diseño*

**Lic. Ramón González**

**STAEF**



Cómo citar correctamente ésta publicación:

*Freitas, Henny (2016) “Manual de Sociocracia”. Nuevas formas de Democracia en América Latina. Herramienta de Alto impacto a Bajo costo de Mucho con Poco, un proyecto de Asuntos del Sur. 1ra Publicación Diciembre 2016.*



\*Licencia Creative Commons:

*“Se permite la copia parcial o total, en papel o en formato digital, de los contenidos de este libro siempre y cuando se respete la autoría de los textos y se cite la presente obra, que los reúne. Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga con fines comerciales. Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales”.*

# La Gobernanza Dinámica en Sociocracia

## *¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿Dónde encontrarla? ¿Cómo aplicarla?*

La Sociocracia es una herramienta de gobernanza de la ingeniería social contemporánea. Es una pieza fundamental del engranaje para la auto-gestión de organizaciones sociales, comunidades intencionales, redes e instituciones afines. Se encuentra en aquellos ambientes donde las iniciativas que desean mantenerse vivas y saludables, salvaguardando con ellas tres puntos esenciales: la transparencia, la eficacia y la equidad de sus acciones e intenciones. Se aplica en los espacios que ansían por aumentar la capacidad de lograr acuerdos y resultados ágiles, eficientes, resistentes, participativos y abiertos a través de mecanismos como: el consentimiento, la equivalencia, la responsabilidad, el empirismo y la búsqueda por una mejoría continua.

Es diferente de la Democracia, entendido como el gobierno de los demos o “de las masas”, donde en general el pueblo detiene el privilegio del voto y, por falta de información y desinterés de la mayoría, termina cediendo sus derechos al grupo político de turno.

También es distinto a la Aristocracia, el gobierno de los aristos o “de los mejores”, monopolizado por una clase social privilegiada. Y difiere del concepto de los autos, o “por sí propios”, una forma de gobierno en la cual el poder se concentra en un solo gobernante, ya sea un rey, un líder, un comité, un partido, una assemblea, etc.

Al clasificar las formas de gobierno mencionados anteriormente, Aristóteles (384-322 a.C.) consideró la autocracia aquel Estado en que el poder dirigido al interés común no corresponde más que a uno, por lo tanto, las desviaciones de estos gobiernos serían la tiranía; la aristocracia, o aquel en que el poder se confía a más de uno, pasaría a ser gobernada como una oligarquía; y la democracia, en que el poder está

atribuido a la multitud, sería pura demagogia ya que por diferencias sociales no sería posible existir la misma libertad e igualdad entre la población.

En sus palabras: “La tiranía es una monarquía que sólo tiene por fin el interés personal del monarca; la oligarquía tiene en cuenta tan sólo el interés particular de los ricos; y la demagogia, el de los pobres. Ninguno de estos gobiernos piensa en el interés general”. [1]

Distintas formas de gobierno han sido propuestas por pensadores a lo largo del tiempo – cada cual con sus acuerdos, reglas, intenciones y las más variadas tipologías. No se trata de nombrarlas todas aquí, pero vale la pena resaltar que la realidad es demasiado fértil y rica como para que pueda ser encasillada en esquematizaciones rígidas. Así como sugiere Borja:

“

*En general, la manera de ser política de un pueblo, o sea su ‘régimen’, no siempre está en su esquema constitucional y legal. Con frecuencia la solución política efectiva de una comunidad difiere de lo que estatuyen sus leyes, por la gravitación de factores reales que condicionan con fuerza la organización social. De aquí que el verdadero régimen político de un pueblo debe buscarse en el orden de la realidad antes que en el mundo de las normas”*

*Rodrigo Borja Cevallos - 1997*

[1] Aristóteles: Política, libro tercero, capítulo V, <http://www.filosofia.org/cla/ari/azc03096.htm>, accedido en 11/04/16

Mientras más y más formas de gobierno emergen con principios y perspectivas ideológicas peculiares, la forma de lucha por el poder, los modos de llegar hacia él, la manera en que se conduce y desarrolla, y cómo se presenta a los demás, también son distintos. Al final, tal cual sus gobernantes, las instituciones políticas son “seres vivos” que nacen, crecen, maduran y finalmente mueren.

Del mismo modo, una organización sociocrática no es estática. Al contrario, se trata de una gobernanza dinámica, un organismo vivo que va poniéndose en forma y transformándose de acuerdo a su utilización, y permite que tanto un pequeño grupo de personas como instituciones más grandes hasta multinacionales y organizaciones gubernamentales se autoorganicen para tomar decisiones y se autocorrijan a través de retroalimentaciones generadas gracias a la coparticipación y corresponsabilidad en base a la inteligencia colectiva.

“Socio” viene del latín *socius* que significa compañero, asociado, aliado. “Cracia” proviene del griego antiguo *kratos* y se refiere al “poder, fuerza, resistencia”.

Osea, el “poder compañero”, la “fuerza asociada” y/o la “resistencia aliada” están íntimamente combinados a un tipo de gobernanza participativa donde todos los actores involucrados directa o indirectamente participan de y son influenciados por una decisión.

La Gobernanza Dinámica en Sociocracia, por lo tanto, es una forma de inclusión social en lo que se refiere a la distribución equitativa del poder, la transparencia en la forma con que las decisiones son tomadas y la eficacia de las propias decisiones tomadas con la intención de mantener una relación saludable del organismo vivo que sostiene un grupo, una institución, una ciudad.

Se hace presente en todas las partes y en todos los ambientes. Puede ser accionada y aplicada por cualquiera en cualquier momento - desde una idea a ser discutida un cargo temporal a ser propuesto, un perfil a ser elegido para un puesto específico, una decisión a ser tomada, retroalimentada y/o revisada, etc.

Todo el proceso se hace conjunta y colaborativamente donde todos y todas tienen voz activa.



Foto: Mucho con Poco

# INTRODUCCIÓN

Me preguntaron una vez si acaso la Sociocracia en cuanto sistema de gobernanza participativa podría convertirse en algo tan revolucionario capaz de cambiar la manera de tomar decisiones en el mundo. Hubiera reaccionado de manera intuitiva, hubiera dicho: “teniendo en cuenta que a través del mínimo de consenso entre los individuos y la sociedad se hace posible, la Sociocracia podría convertirse en un tipo de ‘orden social regenerativo’, capaz de actuar de forma equitativa, transparente y eficaz para proponer formas de cambiar el mundo hacia una sustentabilidad programada – algo totalmente viable y, por supuesto, inevitable”.

La trágica realidad es que, de acuerdo al permacultor Bill Mollison (1928-2016): “*Muy pocos sistemas sostenibles están diseñados o aplicados por quienes tienen el poder, y la razón de esto es obvia y simple: dejar que las personas organicen sus propios alimentos, energía y vivienda es perder el control económico y político sobre ellas*”. Según él, todos los problemas esenciales para mantener la vida en la Tierra ya han sido resueltos y por esa misma razón tal vez no deberíamos hacer otra cosa que aplicar nuestros conocimientos para el próximo siglo. Y para hacerlo, opina: “*Debemos dejar de mirar a las estructuras de poder, los sistemas jerárquicos, o que los gobiernos nos ayuden, e idear formas de ayudar a nosotros mismos*”. En 2007, el republicano congresista de los EE.UU., Ronald Ernest Paul reforzó esa idea cuando, en sus propias palabras, dijo:

“*Un gobierno como árbitro es correcto, pero un gobierno que utiliza la fuerza arbitraria para dirigir todos los aspectos de la sociedad amenaza la libertad. (...) Ha llegado el momento de un enfoque moderno para la consecución de esos valores que buscan todas las sociedades civilizadas. Sólo en una sociedad libre de hacer los individuos tienen la mejor oportunidad de buscar la virtud, la búsqueda de la excelencia, mejorar su bienestar económico, y alcanzar la felicidad personal. (...) Los objetivos dignos de la civilización sólo*

*pueden ser alcanzados por las personas amantes de la libertad. Cuando el gobierno utiliza la fuerza, la libertad se sacrifica y los objetivos se pierden. Es la libertad la fuente de toda la energía creativa*”. [2]

## *La Historia de la Sociocracia*

Cuatro años antes de la palabra Sociocracia haber sido acuñada por el padre de la sociología (Auguste Comte, 1798-1857), y su metodología diseñada para facilitar relaciones interpersonales, Marx y Engels escribieron el “Manifiesto Comunista” (1847) y previeron tal sociedad donde el desarrollo de las fuerzas productivas llevaría a una sobreabundancia de riqueza material (eficacia), lo que permitía la distribución basada en la necesidad (equidad), y las relaciones sociales basadas en los individuos libremente asociados (transparencia).

Pero solamente a partir de la década de 1970 la Sociocracia pasó a ser utilizada como un método de organización circular y a considerar la eficacia, la transparencia y la equidad como los tres pilares fundamentales de esta metodología. Su versión más difundida fue creada en esta época por el ingeniero holandés Gerard Endenburg. Basándose en la teoría de sistemas complejos, la cibernetica y la biología. Endenburg se dio cuenta de que cómo todo en la naturaleza, los seres humanos también tienden a auto organizarse.

A partir de ello, decidió facilitar las relaciones personales entre sus empleados con el fin de llevar la armonía a su empresa de electrónicos ‘Endenburg Electrotechniek’.

Su inspiración vino desde los tiempos de escuela. El sueño de estudiar en un lugar donde las decisiones son tomadas de igual manera entre profesores y alumnos se hizo realidad en la escuela comunitaria Werkplaats. Su maestro, el pacifista, psico-sociólogo y pedagogo holandés Kees Boeke (1884 – 1966), recogió al término “sociocracia” y, basándose en los principios del

[2] Ron Paul 2008, Presidential Exploratory Committee: <https://www.youtube.com/watch?v=FPlPT4bncq8>, accedido en 11/04/16

[3] (Ver Glosario) .Decisión cuáquera basada en consenso: [https://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n\\_por\\_consenso](https://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n_por_consenso), accedido en 11/04/16.

“consenso cuáquero”[3], logró implementar ambos conceptos en sus clases a través de tres reglas fundamentales:

- 1. Los intereses de todos los miembros se toman en cuenta y cada persona acepta someterse a los intereses de la comunidad;**
- 2. Una solución se adopta solamente si está aceptada por los que se verán influenciados por ella;**
- 3. Todos los miembros están dispuestos a actuar de acuerdo a las decisiones tomadas por unanimidad.**

Al recrear el modelo de su profesor en su empresa, Endenburg entendió que la Sociocracia tenía que proteger los intereses de ‘todos’ los departamentos involucrados, incluyendo inversores, y garantizar el alcance de los objetivos de la empresa a través de la confianza entre los empleados.

A través del “Método Sociocrático de Organización Circular” los empleados pasaron a adaptarse a la toma de decisión por consentimiento, además de operar en círculos interconectados por dobles enlaces, a usar un sistema de elección de roles y asumir mandatos sin candidatos previos.

Veinte años más tarde, ese método ayudaría a influenciar la creación de una nueva ley en los Países Bajos, donde Organizaciones Sociocráticas pasarían a no estar obligadas a tener un Consejo de Trabajadores. “El método ha pasado el estado experimental y está siendo utilizado en Holanda en organizaciones tan diversas como una empresa de electromecánica, un departamento municipal de policía, un monasterio budista, una guardería, una cadena de peluquerías, una red local de escuelas públicas, entre otras.

Evaluaciones formales demostraron que esas organizaciones experimentaron crecimientos a nivel de in-

novación y productividad de entre un 30% y un 40%, una reducción de la tasa de absentismo por enfermedad y una implicación aumentada de los trabajadores en la parte organizativa.

Los trabajadores y los gestores valoran positivamente vivir y trabajar en organizaciones sociocráticas; les resultan más simples y sencillas las cuestiones de gestión y parecen tener una capacidad excepcional de innovar, de regenerarse y de reaccionar a los imprevistos del mercado. (...)

La sociocracia difiere del pensamiento del modelo círculos de calidad, de análisis sociotécnicos, las cooperativas, los planes de participación de los trabajadores a la propiedad porque pone énfasis en la modificación de la relación al poder (jefe/sirviente) que existe en la mayoría de las organizaciones modernas entre gerentes y empleados.” [4]

Desde Holanda, el método sociocrático viajó a Alemania, luego a Canadá, Estados Unidos y Australia. John Buck y Sharon Villines introdujeron la Sociocracia al mundo de habla Inglesa y desde hace algunos años, bajo el impulso de Gilles Charest y Ghislaine Cimon, se difundió en Francia, Suiza, y Bélgica. En los años 2000 comenzó a popularizarse y más recientemente a hacerse de moda.

Yo conocí la Sociocracia en 2012, en Colombia, tras una vivencia comunitaria involucrando aspectos de la Permacultura[5] Social a través de una serie de reuniones y talleres administrados por la norteamericana Diana Leafe, autora de “Crear una Vida Juntos” y “Encontrar Comunidad”.

Una versión más actualizada de la Sociocracia, revisada por el Movimiento Sociocracia 3.0 fue creada en 2015. En este mismo año la Sociocracia fue adoptada en cuanto gobernanza institucionalizada por la red CASA Latina, el Consejo de Asentamientos Sostenibles de América Latina.

[4] Sociocracia-Historia: <https://sociocracia.net/historia/>, accedido en 11/04/16.

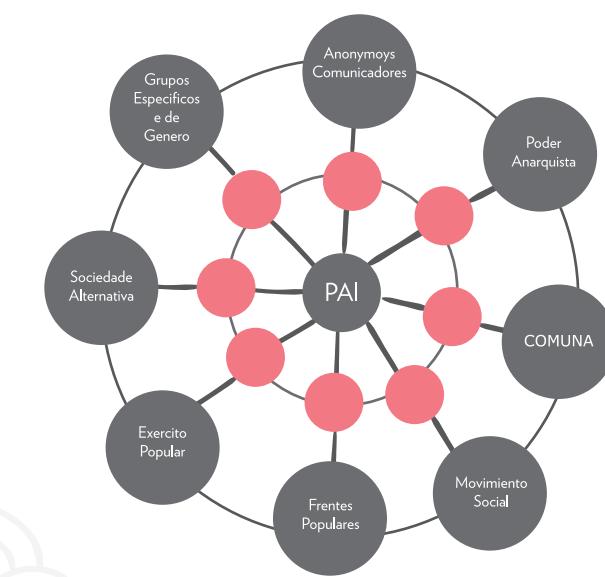
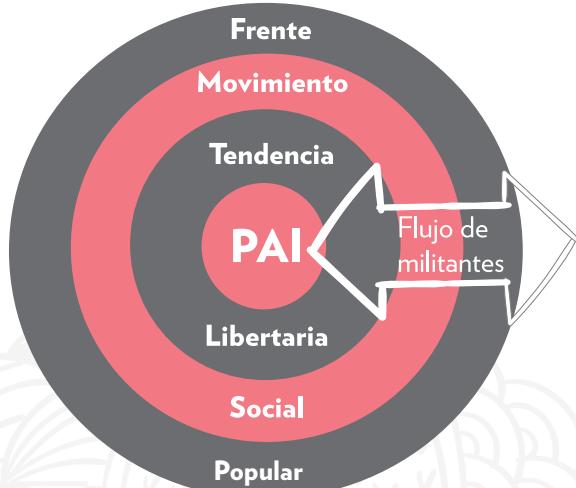
[5] Permacultura: Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Permacultura>, accedido en 11/04/16

## Popularización de Metodologías Sociales

Tras más de cuarenta años desde la relectura de la Sociocracia como método de organización circular, además de practicarse dentro de instituciones formales ha llegado la hora de que modelos de gestión participativos se adentren en los gobiernos con más eficacia. También es hora de salir a las calles para facilitar una gobernanza ágil y transparente de movimientos sociales y grupos de activistas.

Desde los *círculos concéntricos anarquistas\** (Ver *Glosario*) hasta los círculos de doble enlace sociocrático, el mensaje que se transmite a esos grupos es de una forma de organización dinámica e incluyente donde la tan soñada horizontalidad, como estrategia caracterizada por no tener niveles de organización jerárquicos, sigue siendo una meta cada vez más real a ser alcanzada en esos procesos.

### CIRCULO CONCENTRICO BAKUMNISTA



\* PAI: PARTIDO ANARQUISTA INTERNACIONAL

*Círculos Concéntricos Anarquistas - Método del Partido Anarquista Internacional*

La Sociocracia en cuanto modelo de gobernanza participativa requiere continuamente sesiones de retroalimentación entre las personas involucradas en el proceso.

La búsqueda por una mejoría constante de acuerdos es necesaria para desarrollar acciones con la finalidad de dar pasos saludables hacia visiones compartidas.

Por eso, está siendo adoptada con cada vez más fre-

cuencia por el movimiento de ecovillas y comunidades intencionalmente sustentables alrededor del mundo, como es el caso de la red de asentamientos sustentables CASA Latina.

El modelo también está siendo oficializado en la Red Global de Ecovillas – GEN. Abajo, un ejemplo de la estructura organizativa sociocrática de CASA Latina. Más adelante, este mismo gráfico será compartido nuevamente con más detalles:



## *¿Cuál es el tamaño ideal para una organización sociocrática?*

Tomando el ejemplo de las comunidades intencionalmente sustentables, o aquellas dispuestas a experimentar formas de gobiernos alternativos que buscan la auto-organización, Gilman (1991), en su libro “Ecoaldeas y Comunidades Sustentables” sugiere que el tamaño de una ecovilla es mejor mensurada por comunidades donde todos los habitantes pueden interactuar en un nivel personal y sean capaces de participar en actividades y decisiones comunes.

Para eso, el autor indica el límite de aproximadamente 500 personas y sugiere que el número puede aumentar si el ambiente es estable.

Considerase que la Sociocracia promueva la estabilidad deseada para que el método pueda funcionar particularmente bien en organizaciones de hasta 1.500 personas, pero existen empresas más grandes en fase de experimentación en Holanda.

# CAPITULO 1

**Fundamentos básicos de la “Sociocracia”**  
*¿En qué se basa el método sociocrático?*  
*¿Qué son los sistemas complejos y cómo se auto-organizan?*

Es cierto que las organizaciones convencionales están cada vez más organizadas, pero todavía no llegan a estar autoorganizadas. Crean falsas condiciones para desencadenar el fenómeno de la autoorganización de los modos de decisiones autocráticos o democráticos, basados en el voto mayoritario, cuyas decisiones no permiten impedir que los elementos (personas) del sistema (organización) se limiten entre sí.

Los estudios de Turing (1952), Prigogine (1977) y Haken (1977), autores renombrados de un área relativamente nueva de estudio que combina la física, las matemáticas, la biología y la sociología, contribuyendo para la estructuración del ‘Método Sociocrático’ a través de los llamados ‘sistemas complejos’. Un sistema que es considerado complejo cuando sus propiedades no son una consecuencia natural de sus elementos constitutivos vistos de forma aislada. O, en el dicho popular: “el todo es más que la suma de sus partes.”

Es decir, los sistemas se componen de varias partes que interactúan con la capacidad de generar nuevas cualidades en el comportamiento colectivo a través de la autoorganización. Ejemplos de sistemas complejos son los sistemas sociales (redes sociales), biológicos (colonias de animales) y físicos (clima).

Estos estudios establecieron nuevas disciplinas como la investigación operacional y llegaron a varias herramientas conocidas, como los diagramas de flujo y el PERT (Program Evaluation and Review Technique). Este último es básicamente un método que sirve para analizar las tareas involucradas al completar un proyecto dado e identificar el tiempo mínimo necesario para completar cada tarea específica y el proyecto total.

Por otro lado, los diagramas de flujo tienen como objetivo trabajar los procesos u operaciones del desarrollo de un proyecto: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que sopor-

ta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.

Los autores también demostraron que para que un sistema vivo se auto organice se necesitan dos condiciones:

**1) Un sistema debe tener una fuente de energía externa, ya sean personas que se unen libremente alrededor de una mesa para una actividad común o bien unos átomos que se armonizan sobre una frecuencia dentro de un láser;**

**2) Los elementos del sistema deben ser equivalentes, es decir, que no se limiten los unos a los otros.**

Según Endenburg, los sistemas sociales crean las condiciones necesarias para la auto organización permitiendo, de esa manera, que la iniciativa tome las mejores decisiones en el tiempo que dispone.

Las estructuras de poder tienden a desaparecer y los elementos del sistema se esfuerzan para adaptar la estructura organizacional a un estilo más participativo. O sea, si nada cambia en el ámbito de las relaciones interpersonales, nada habrá cambiado fundamentalmente. Es decir, la relación de poder es la que necesita ser cambiada entre el empleador y el empleado.

De forma práctica eso se dá a través de la garantía de que ambos puedan tener voz activa durante la toma de decisión.

La estructura sociocrática, por lo tanto, ayuda a establecer la equivalencia fundamental entre los individuos permitiendo que la autoorganización ocurra a través de la preferencia a la calidad de los argumentos<sup>[6]</sup>, permitiendo que la inteligencia colectiva del grupo llegue a influir de manera que la organización desarrolle la visión y la misión que todos y todas comparten.

[6] Argumento, en Sociocracia, no se trata del concepto ‘argumentar’ como pelea o conflicto. Más bien, es la expresión clara de una verdad o característica.

## Creando Visión, Misión y Propósito

*La Visión* es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como organización en un futuro definido. Nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la Visión es corta, idealmente de unas 20 a 40 palabras y debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el futuro que puede ser creado como resultado del trabajo de la organización? ¿Cómo sería el mundo si la organización logra su propósito?

Una versión más actualizada de la Sociocracia, revisada por el Movimiento Sociocracia 3.0 (2015), invita a pensar en la palabra ‘visión’ como el ‘resultado pretendido’, y que el ‘driver’, o la motivación que conduce la acción con la intención de llegar al resultado pretendido, sea la razón de su existencia: “Al reconocer que una Visión es el resultado pretendido (o imaginado) y al enfocar la entrega del valor para satisfacer las ‘motivaciones’, aprendemos a través de la experiencia sobre la consecuencia de nuestras acciones”.

Según los autores, las organizaciones que se alían para satisfacer las ‘motivaciones’, se liberan para poder permanecer dinámicas y creativas en relación a lo que se ofrecen, y abiertas a las consecuencias de lo que puedan llegar a ser. Los resultados, por lo tanto, pueden acabar siendo bien diferentes de aquellos imaginados o pretendidos.

### Misión

¿De qué hablamos cuando nos referimos a la misión? La Misión describe el concepto y la naturaleza de la organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer y cuál es el foco de actuación de la organización en relación con el propósito.

También es un enunciado breve y claro de las razones que justifican los métodos fundamentales para cumplir con este propósito. Es el primer paso para realizar una planeación estratégica.

Algunas preguntas fundamentales ayudan a guiar la definición de una Misión: ¿Por qué la organización existe? ¿Cómo podemos satisfacer las necesidades existentes? ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de la organización?

El objetivo de la Misión, según la Sociocracia 3.0, es la entrega de valor a una u otra necesidad de la macro estrategia con el fin de modificar la realidad actual en una realidad futura donde aquellos que están colaborando con ella prefieren ver. Es como una declaración de intención donde además del “cómo” también se aclara el “por qué” para describir específicamente qué está sucediendo y qué es necesario hacer para alcanzar el resultado deseado.

### Propósito

El propósito es la base a partir de la cual se evalúan las razones ofrecidas por las personas de la organización para estar a favor o en contra de una propuesta presentada.

Un propósito claro y definido evita que la organización pierda tiempo hablando de (o trabajando con) cruces entre propósitos. La Sociocracia 3.0 sugiere que el propósito está implícito y existe para satisfacer la motivación que conduce la acción y lo define.

A pesar de eso, muchas organizaciones siguen articulando el propósito sin esclarecer cuál es la motivación para empezar a actuar sobre ella. Añadir esa aclaración ofrece un contexto al propósito.

## *Estableciendo cultura a través de dinámicas grupales*

Recuerdo una dinámica que participé al principio de un curso de Diseño en Permacultura administrado en la *EcoEscuela “El Manzano”* [7], en la región de Bío-Bío, Chile, donde definimos la Cultura de Grupo a través de la unión de todas las voces presentes. Fuimos invitados a establecer nuestro propósito común para el curso a partir de nuestras percepciones individuales, donde cada uno pensó en un propósito personal y a partir de la unión de todos los propósitos individuales creamos conjuntamente un único propósito. Empezamos por compartir el pensamiento individual, pasamos a trabajarlos en pequeños grupos hasta que todas las voces pudieron ser parte del todo.

Nos dimos cuenta que un Propósito genuino, una vez compartido, es una herramienta capaz de ser expandida. Llegamos, entre todos los participantes, a un resultado ideal o lo ‘suficientemente bueno por ahora’ y lo ‘suficientemente seguro para intentar’, así como sugiere la Sociocracia: aprender las herramientas para co-crear el común entre todos desde lo personal hacia el colectivo, recordando el equilibrio natural y compartiendo en armonía con el entorno. En aquel momento estábamos practicando la Sociocracia sin saberlo.

## *Gobernanza Participativa*

Cuando se pregunta ¿cuál es su método de gobierno? y la respuesta es “consenso”, se está confundiendo ‘cómo’ se toman decisiones con ‘qué’ se decide. “La gobernabilidad no es el método de toma de decisiones. El proceso de gobierno se ocupa de identificar qué temas se tendrán en cuenta para decidir, y un método de toma de decisiones es simplemente la forma en que se toman estas decisiones”, aclara Diana Leafe, responsable por compartir la Sociocracia en América Latina.

Por ‘gobernanza’ la autora se refiere a cómo la organización literalmente organiza eficazmente sus aspectos legales, las finanzas, el proceso de adhesión, la política de trabajo, cómo recoge y gestiona sus documentos, las políticas y decisiones, y así sucesivamente. Una gobernanza eficaz, en su opinión, es el corazón de una comunidad saludable.

En su libro “Como una Gobernanza eficaz ayuda a una comunidad a prosperar”, Diana sugiere tres aspectos para una saludable y próspera comunidad que, en este contexto, puede fácilmente ser adaptada para organizaciones, movimientos sociales, grupos de activistas y hasta mismo el gobierno.

El primero de ellos la autora lo llama “*Pegante Comunitario*”. En términos simples, es tomar el tiempo para hacer actividades agradables y compartidas que tienden a generar sentimientos de gratitud y confianza. Es el tener buena voluntad, un sentido de ‘nosotros’ o un ‘espíritu comunitario’. Es como tener buena reputación o un buen ‘sistema inmunológico’ de la comunidad. Mientras más confianza y buena voluntad hay en una comunidad (grupo, organización, empresa etc.) más efectivamente sus miembros pueden responder y resolver conflictos cuando surgen.

Un segundo aspecto de una vida comunitaria sana y próspera, en su opinión, es un buen “Proceso y Habilidades de Comunicación”. Por habilidades de comunicación, hace referencia a las formas en que se hablan las personas entre sí, tanto en grupos y reuniones como en privado.

Por habilidades de proceso, refiere a las formas en que las personas se reúnen específicamente para conocerse mejor unos a otros, teniendo en cuenta las ideas, comprendiendo las emociones o trastornos de los demás, o discutiendo y resolviendo conflictos a través de métodos eficaces como la “Comunicación No Violenta”\* y los “Círculos Restaurativos”\*\*. (*Ver Glosario*)

[7] EcoEscuela El Manzano es miembro activo de la red latinoamericana de comunidades sustentables CASA, que adopta la Sociocracia como método de gobierno.

El tercer aspecto es una “Gestión Eficaz de Proyectos”. Es decir, organizar y realizar un seguimiento de las políticas y decisiones, de las finanzas, de los requisitos laborales de sus miembros, de los procesos de atraer y orientar a nuevos miembros, y de mantener documentos y registros de la comunidad.

Estas son todas las acciones que las empresas bien organizadas u organizaciones no lucrativas también utilizan. Tarde o temprano, los miembros de las nuevas comunidades aprenden que una gestión bien organizada es necesaria no sólo para fundar su nueva comunidad, sino también para mantenerla con éxito.

Por lo tanto, según la autora, practicar actividades sociales, cuidar la forma de comunicación y auto-organizarse de forma eficaz colaboran para que la organización prospere.

Otros aspectos fundamentales para una gobernanza eficiente, como apunta los siete principios de la Sociocracia 3.0, están relacionados con la identificación de las necesidades y motivaciones que llevan cada individuo a tomar acciones dentro de una organización.

## *El “Driver” y los 7 principios*

En Sociocracia cada individuo es responsable por el bienestar de la organización. De ese modo, cuando un individuo se siente incómodo o una cierta tensión relacionada a uno o otro aspecto de la toma de decisión o cualquier otro proceso del trabajo que involucra la participación de un grupo de personas dentro de una organización, el propio individuo se hace responsable por identificar desde dónde viene esa tensión y es invitado a trabajar sobre ella.

Esa tensión despierta un estímulo y ese estímulo es llamado “driver” en Sociocracia 3.0. A su vez, el driver que estimuló esa tensión también puede ser llamado ‘factor motivador’.

Responder a la motivación que llevó la tensión a manifestarse es fundamental para mejorar y/o desbloquear el flujo de comunicación existente. Una comprensión clara de las condiciones y necesidades que motivan una acción lleva a un mayor alineamiento, comprensión y claridad de lo que se pretende realizar.

Un “driver”, consecuentemente, es la razón y la motivación que conducen a que una acción sea tomada en una situación específica. Son las condiciones relevantes para la comprensión de las necesidades que el individuo, un equipo u organización identifica y escoge hacerse cargo.

Además del driver, la Sociocracia 3.0 también explora el concepto de los 7 principios esenciales que ayudan a mantener la prosperidad de una organización. Esos valores estructurales son responsables por moldear la cultura organizacional de una iniciativa. Son estos: Consentimiento, Equivalencia, Responsabilidad, Mejoramiento Continuo, Transparencia, Eficacia y Empirismo.

1

**Principio del Consentimiento:**  
La sabiduría del grupo supera las capacidades individuales.

2

**Principio de la Equivalencia:** Ninguna posición, graduación, función o papel tiene influencia privilegiada en la toma de decisiones.

3

**Principio de la Responsabilidad:** El cambio de una postura de ‘ser cobrado por’ hacia una cultura de autorresponsabilidad.

4

**Principio de Mejoramiento Continuo:** La evolución es, en la mayoría de las veces, más eficaz y sustentable que la revolución.

5

**Principio de la Transparencia:**  
La información está disponible a cualquier persona de la organización. Informaciones relevantes son constantemente actualizadas e informaciones históricas, archivadas para referencia.

6

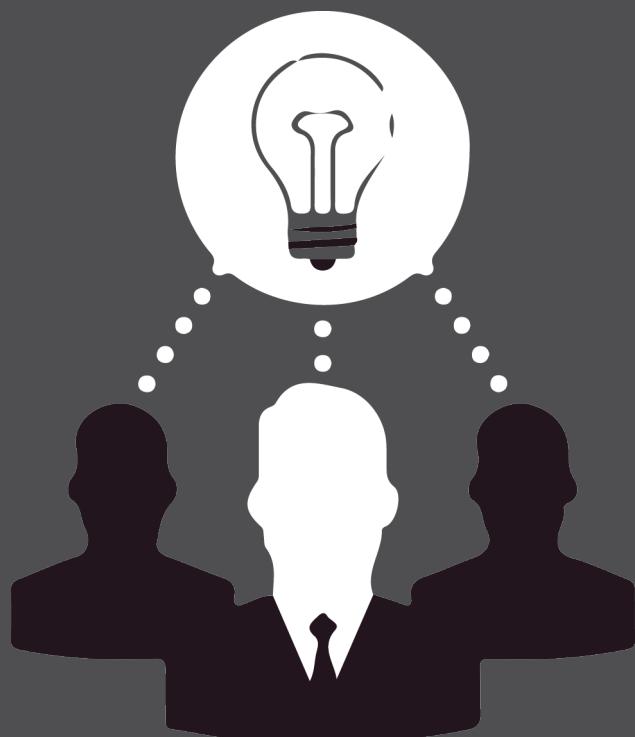
**Principio de la Eficacia:** Soluciones deseables son las que sean “lo suficientemente buenas por ahora” y “lo suficientemente seguras como para intentar”. El tiempo debe estar enfocado en lo que llevará más cerca de los objetivos.

7

**Principio del Empirismo:** Todo el conocimiento sobre un sistema y sus interacciones es provisorio y altamente dependiente del contexto en cualquier sistema adaptativo complejo, como un grupo o una organización. Hacer uso de las experiencias adquiridas en la investigación y observación del sistema crea una organización resiliente en momentos de cambio.

## *Recordar que:*

- La inteligencia colectiva supera tanto las capacidades como las dificultades individuales;
- Todos y todas son importantes en el proceso de toma de decisión;
- La autorresponsabilidad, el mejoramiento continuo y la transparencia son esenciales para generar confianza;
- “Lo suficientemente bueno” y “lo suficientemente seguro” acercarán de forma más ágil a los objetivos; y que el conocimiento empírico ayuda a crear una organización más resiliente.
- Son importantes para establecer las condiciones necesarias para una autoorganización circular.



**“La inteligencia colectiva supera tanto las capacidades como las dificultades individuales”**

# 2

## CAPITULO 2

Método Sociocrático de  
Organización Circular

Si el capítulo anterior estuvo dedicado a los fundamentos básicos de la Sociocracia a través del entendimiento sobre los sistemas complejos donde “el todo es más que la suma de sus partes”; donde la inteligencia colectiva supera las capacidades individuales; y donde la visión, misión y propósitos sociocráticos son los resultados pretendidos mediante la motivación por detrás de lo que se pretende alcanzar, éste capítulo abordará el concepto de la auto-organización de forma circular.

Para que los sistemas sociales creen las condiciones necesarias para la auto-organización, facilitando y mejorando la capacidad de gobernanza y tomas de decisión en una estructura organizacional circular, el empresario holandés Gerard Endenburg recomendó cuatro reglas fundamentales. Ellas son: estructura en círculos; el doble enlace; la elección sin candidatos y la toma de decisión por consentimiento.

## Estructura en Círculos

De acuerdo al Método Sociocrático, la estructura organizacional ya sea de un grupo de activistas, movimientos sociales, comunidades intencionales, empresas o gobierno se da dentro de círculos. Es decir, los círculos son los lugares donde las decisiones de una organización son tomadas y, a su vez, la organización puede tener tantos círculos como sean necesarios.

Similares a las denominadas ‘áreas de departamentos’ en negocios, o los ‘grupos de trabajos’ en movimientos sociales, los círculos en Sociocracia son formados por grupos auto-organizados y auto-gestionados de personas cuyos miembros tienen la tarea de responder a necesidades claramente definidas (relacionadas con condiciones específicas) previamente identificadas

como relevantes para la organización.

Los círculos que aquí yo llamaré ‘círculos específicos’ son autónomos dentro de sus especificidades (o áreas de dominio/actuación). A la vez, lo son semiautónomos con relación a otros círculos específicos de manera individual y al ‘círculo general’, que contiene todos los otros círculos específicos de la organización de manera agrupada.

La Visión, la Misión y el Propósito del ‘círculo general’ sirven de base para la creación de la Visión, la Misión y el Propósito de cada ‘círculo específico’, que puede ser temporal o permanente y es responsable por su área de actuación.

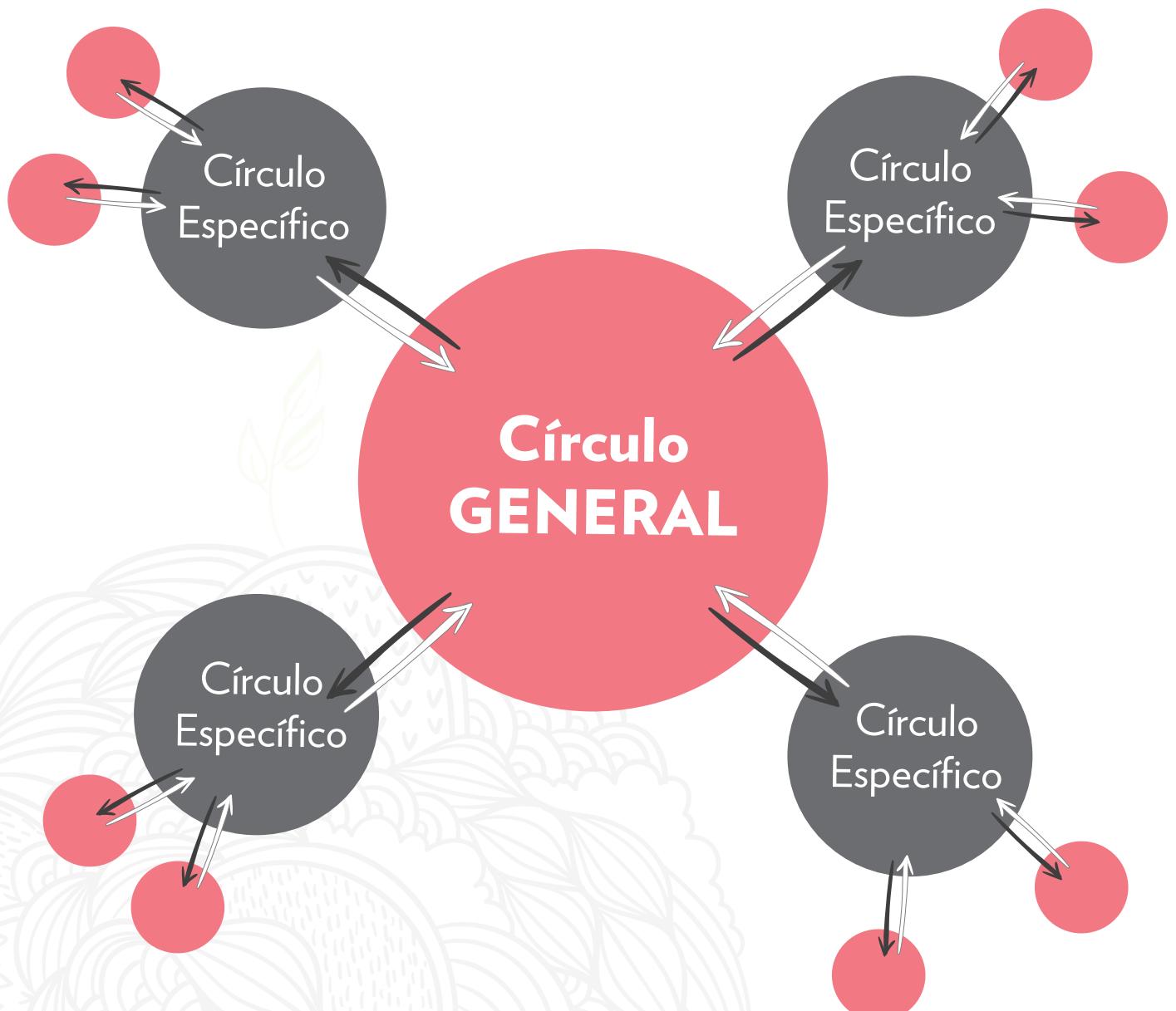
Generalmente un círculo específico contiene la información mínima necesaria para transmitir la esencia que lo define.

Además de auto-facilitar los procesos de gestión de trabajo (responsables por establecer acuerdos, crear papeles, equipos y hasta sub-círculos).

Cada círculo específico es responsable por implementar estrategias y tomar decisiones de gobernanza de forma colaborativa (o delegar autonomía para decidir), evaluar las ejecuciones de decisiones tomadas y salvaguardar la eficacia, resolver posibles conflictos y mantener el bienestar de sus miembros.

Se considera planear y desarrollar la formación continua de aprendizaje de un círculo específico como parte de la corresponsabilidad de sus miembros.

Cada círculo específico registra sus decisiones, las modifica si es necesario, y establece su ritmo de reunión según sus necesidades de decisión.

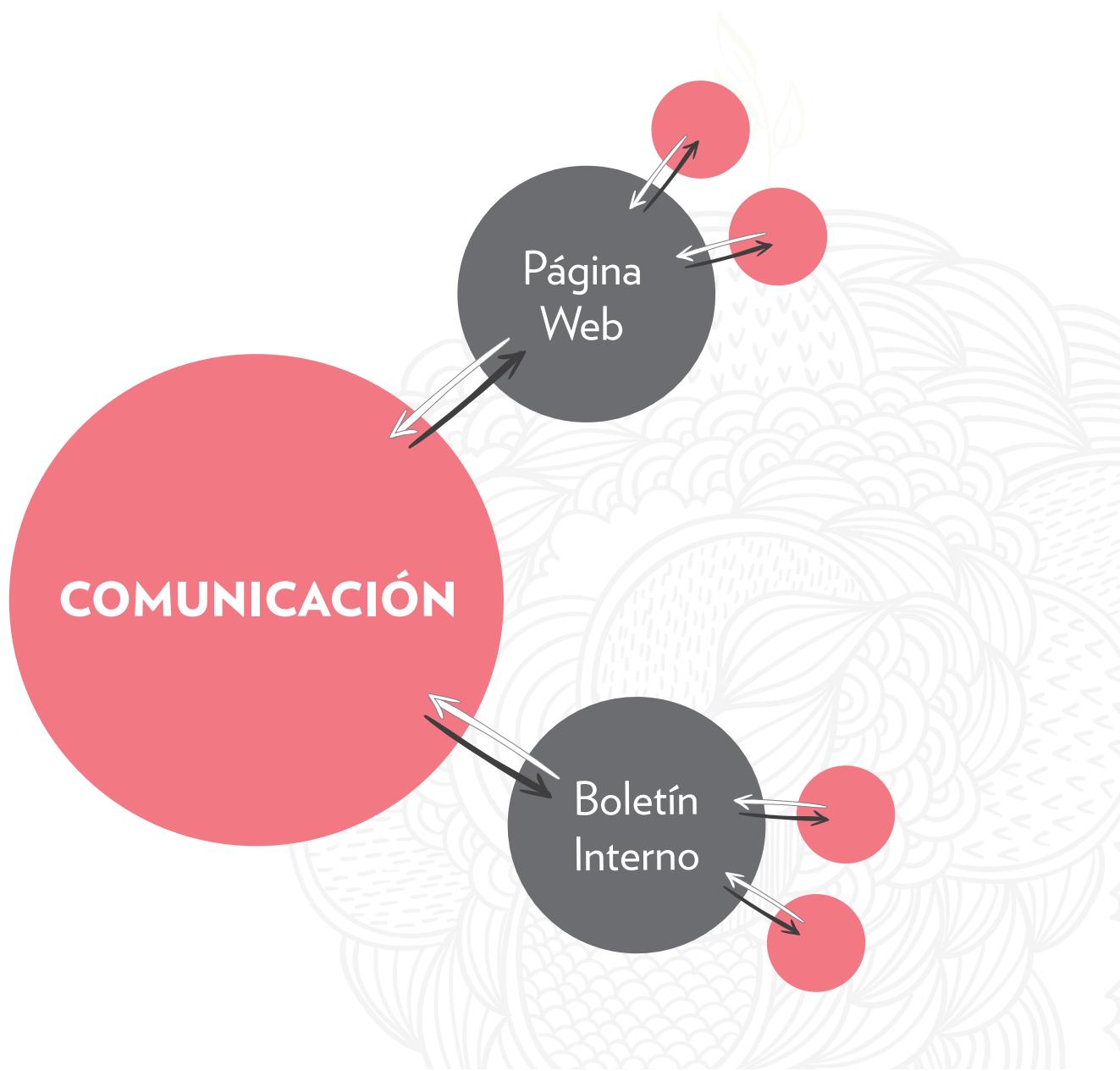


## *Los Objetivos de los Círculos*

Los objetivos de un círculo son específicos, pueden ser creados de acuerdo a necesidades temporales o permanentes, y evitan que un grupo trabaje objetivos cruzados. Los criterios para medir el éxito del círculo son la base desde la cual los miembros del círculo evalúan sus razones para estar a favor o en contra de una propuesta.

Los objetivos de un ‘círculo específico’ pueden ser expandidos o modificados por el ‘círculo general’ o por el círculo mismo, basado en el aprendizaje y la experien-

cia. Así, un círculo específico puede crear un sub-círculo con un enfoque aún más específico. El ejemplo de abajo ilustra un círculo específico que aquí lo llamaré “Comunicación”. Este a su vez crea un sub-círculo llamado ‘página web’, responsable por diseñar y mantener la identidad virtual de la organización y otro llamado ‘boletín interno’, responsable por crear contenido interno para motivar los diferentes equipos (o círculos) de la organización. Ambos hacen parte del círculo general, ilustrado en la página anterior.



## Los Roles en un Círculo

Cada círculo elige sus ‘oficiales’ de forma sociocrática y autónoma. A través de la confianza, ellos reciben el respaldo de los demás miembros para ejercer la función de: facilitador, secretario, coordinador y representante. Estas personas tienen responsabilidades complementarias para llevar al círculo específico los objetivos predefinidos colaborativamente.

Aunque a la primera mirada esos títulos parezcan que traen grados de jerarquía entre los participantes de un círculo específico, los nombres cambian de acuerdo a los diferentes autores y, a la vez, siguen abiertos a ser modificados por la propia organización.

Lo más importante del proceso es que los roles estén bien definidos y que la unión de todos ellos ayuden al círculo a desempeñar sus objetivos de manera eficaz. Los mandatos para esos roles son rotativos y el tiempo de duración varía de acuerdo a las necesidades y contextos del círculo.

### El Facilitador

El facilitador o la facilitadora, como el nombre sugiere, está seleccionado por los miembros del círculo al cual pertenece para conducir y facilitar reuniones respetando el procedimiento establecido por el círculo para llegar a la toma de decisión por consentimiento.

El rol de facilitador avanza en la agenda, invita a los demás a participar creativamente de las reuniones y a desarrollar la comprensión de los tópicos. Fomenta las habilidades de sus miembros durante la aplicación de los principios, patrones y procesos de una decisión y mantiene a todos enfocados en el objetivo de la reunión y en el objetivo del círculo.

Gestiona las tensiones producidas por las relaciones de los miembros del círculo y participa en la toma de decisiones como los demás.

### El Secretario

El secretario o secretaria, o ‘gerente de la reunión’, también está elegido por miembros del círculo y apoya al facilitador como su complemento. Con la función de un ‘guardián del diario a bordo’, acompaña personalmente el proceso de crear agendas de reuniones, gestiona los tiempos, redacta actas y acuerdos. Las organizaciones se benefician al garantizar que sus miembros tengan acceso a información al respecto de asuntos que les afectan directamente, así que la información puede ayudarlos a tomar una decisión y a ejecutar sus roles de forma más eficaz y transparente. Por eso, el secretario mantiene los registros y se hace responsable por compartir las anotaciones. También participa en la toma de decisiones como los demás.

Además de las notas de reuniones mantenidas en el diario a bordo, o en un cuaderno de bitácora físico y/o en línea, se conservan las declaraciones de motivación y mapas de estrategia del círculo, detalles de las funciones del círculo así como cualquier estatuto social relevante, acuerdos y valores del círculo, fechas y criterios de evaluación, archivos de versiones anteriores y detalles específicos del círculo. También se mantiene el registro de los nombres, roles, mandatos y responsabilidades esenciales de sus miembros, planes de desarrollo personal, padrones escogidos para tomas de decisión y organización de trabajo. Los ‘círculos específicos’ están vinculados entre sí por el Coordinador y el Representante.

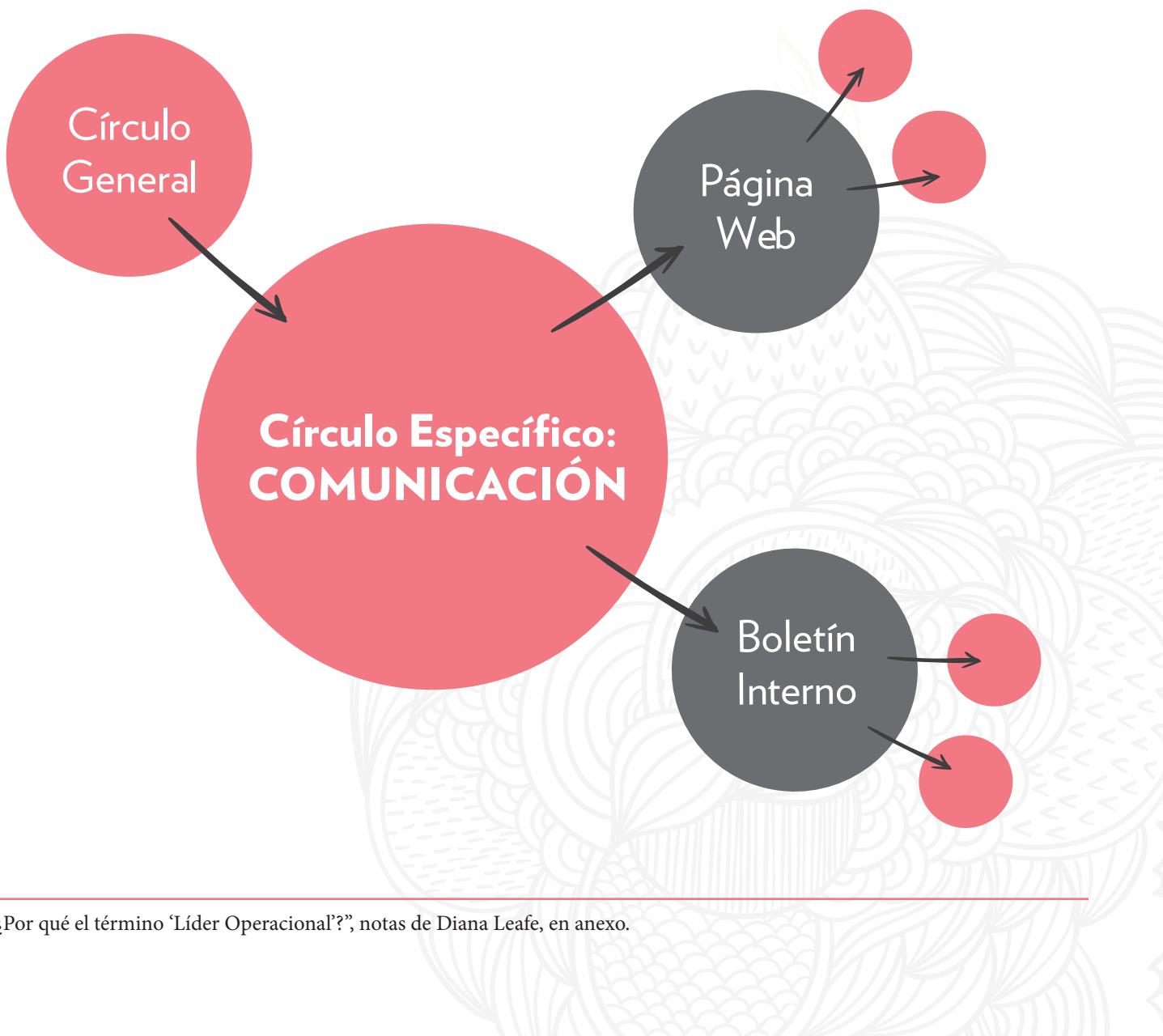
## El Coordinador

También llamado '*líder operacional*'<sup>[8]</sup>, el coordinador o coordinadora participa del 'círculo específico' y, respaldado por la inteligencia colectiva del 'círculo específico', forma parte también en el grupo de coordinadores del 'círculo general'. Los círculos necesitan sincronizarse entre sí y aliñar sus actividades.

La función de la coordinadora o el coordinador es, por lo tanto, asegurar que los miembros del círculo cumplan su rol en el esquema general de la gobernanza participativa y que las decisiones sean ejecutables

conforme los objetivos propuestos. Para eso, transmite noticias, ideas, sugerencias, necesidades, solicitudes y propuestas del 'círculo general' hacia el 'círculo específico'. En caso que un 'círculo específico' tenga un sub-círculo, el coordinador también transmite la información hacia los miembros del sub-círculo.

*Ejemplo: el coordinador de 'Comunicaciones' trae los mensajes desde el círculo general hacia su círculo de actuación y hacia los sub-círculos 'página web' y 'boletín interno' y participa en la toma de decisiones como los demás.*



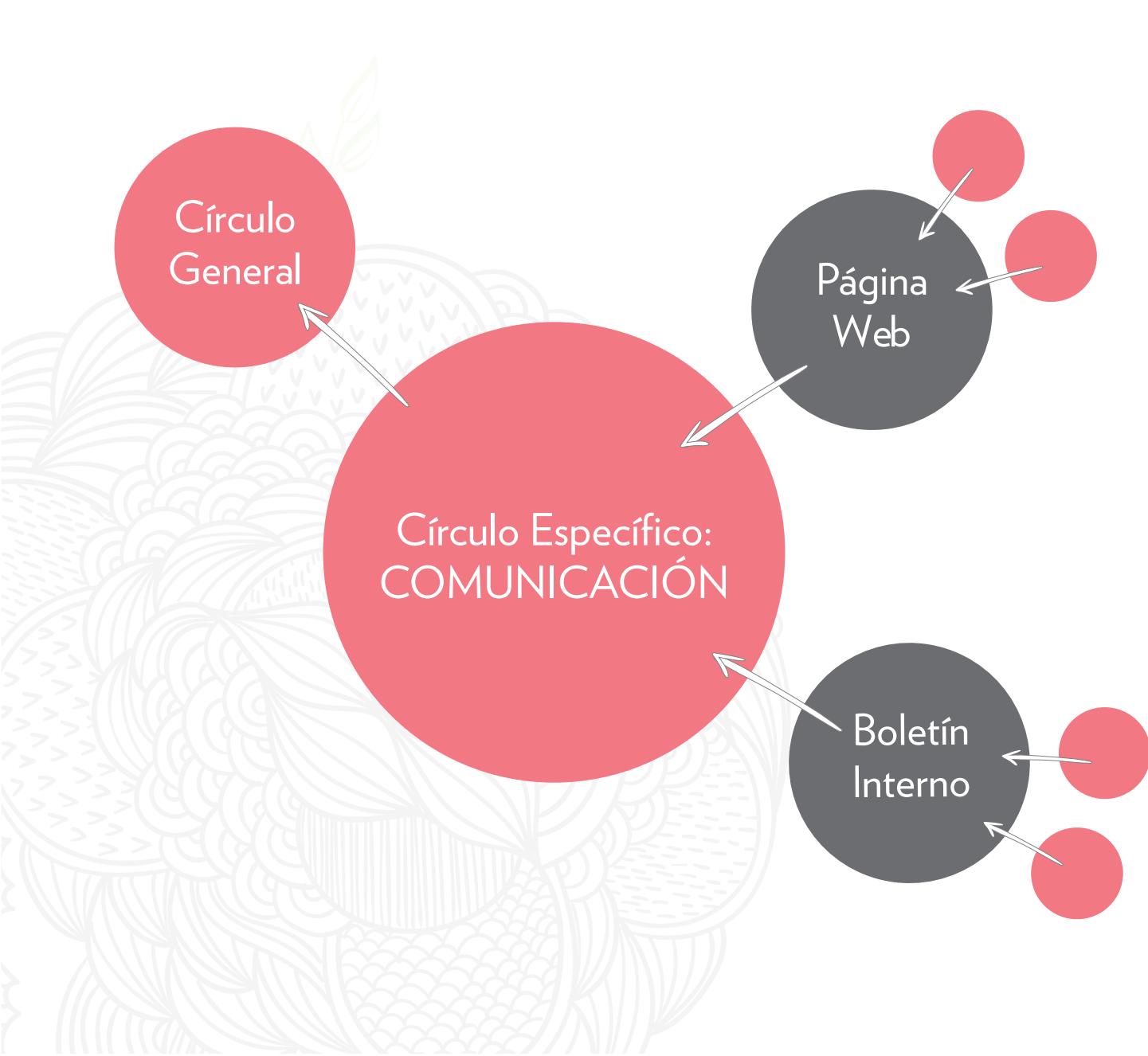
[8] “¿Por qué el término ‘Líder Operacional’?”, notas de Diana Leafe, en anexo.

## El Representante

Acompañado del coordinador, participa como miembro en las reuniones del ‘círculo general’ representando el ‘círculo específico’ al cual pertenece. Mientras el coordinador transmite noticias, ideas, sugerencias, necesidades, solicitudes y propuestas del ‘círculo general’ hacia el ‘círculo específico’, el representante hace el camino inverso: del ‘círculo específico’ al ‘círculo general’, siendo el mediador entre los dos círculos. Un ‘círculo específico’ puede elegir más que un repre-

sentante para el ‘círculo general’ si así lo encuentra necesario. Una organización necesita garantizar que las decisiones tomadas por los equipos de los ‘círculos específicos’ sean hechas llevando en cuenta las necesidades de los otros ‘círculos específicos’ afectados por esas decisiones.

Por eso, donde puedan las decisiones de un equipo afectar la eficacia y donde el flujo de información establecido pueda influir una, ambas u otros equipos, allí estará el representante. También participa en la toma de decisiones como los demás.



## Facilitando una Reunión Sociocrática

“Usar Sociocracia libera energía que se invierte en curiosidad y aprendizaje mediante la acción e innovación.” (Diana Leafe, 2013)

Abajo se comparten algunas recomendaciones para sacar el mejor provecho de una reunión:

### I. Ronda de Apertura, o Check-in

Además de registrar los presentes, es importante reservar un tiempo para sintonizar con el otro, sea a través del silencio o una ronda de check-in. Generalmente la reunión empieza con una o algunas preguntas de chequeo rápido: ¿Cómo te sientes hoy y qué esperas de la reunión? Dependiendo del número de participantes es recomendable hacer un ejercicio de habla-escucha en duplas. Es decir, mientras una de las personas contesta la pregunta, la otra escucha sin interrupciones. Después cambian de roles. Este entrenamiento ayuda a optimizar el tiempo (¡verás que dos minutos para cada persona es suficiente!) y calmar los ánimos hacia la transición para la reunión.

### II. Asuntos Administrativos

Este momento se reserva para mirar la agenda conjuntamente y hacer solicitudes para incluir nuevos temas y/o cambiarlos cuando lo son pertinentes; hacer anuncios si hay; verificar las memorias de la reunión anterior y confirmar la reunión siguiente (fecha, hora, local etc.). Enviar la agenda anticipadamente ayuda a informar los participantes sobre las cuestiones que serán abordadas y les da el debido tiempo para familiarizarse con los tópicos. Además, la o el proponente de los tópicos puede indicar cuánto tiempo necesitará para la discusión y rotularlos de acuerdo a su urgencia: ‘prioridad’, ‘si posible’, o ‘solamente si hay tiempo’.

### III. Asuntos de Contenido

Una agenda de gobernanza puede evaluar propuestas implementadas y considerar nuevas; crear y definir acuerdos, roles, equipos. Además esto implica seleccionar un guardián para calcular el tiempo que será destinado a cada tópico.

Considerando que las personas tienen una capacidad de absorción de información limitada, es esencial mantener la reunión enfocada. Explanaciones cortas y directas al punto ayudan la reunión ser breve y placentera.

### IV. Ronda de Cierre

Aquí se hace una evaluación corta de la eficacia de la reunión – desde la facilitación hasta la participación del grupo. Se hace sugerencias para una mejoría continua y se reconoce los desafíos encontrados y resultados alcanzados.

Este capítulo trató de abordar el concepto de gobernanza y tomas de decisión en una estructura organizacional circular y también definió los objetivos y los roles de los círculos formados por grupos auto-organizados y auto-gestionados. Además del facilitador, quién tiene la responsabilidad de mantener los miembros de un círculo enfocados en los objetivos del círculo, el secretario es aquel que apoya al facilitador y acompaña el proceso de crear agenda, gestionar los tiempos y redactar las actas.

El coordinador de un círculo asegura que los miembros cumplen sus roles específicos y es responsable por llevar las informaciones del círculo general al círculo y subcírculos específicos. El representante, a su vez, trae las informaciones de los subcírculos y círculos específicos al círculo general. A ese intercambio de llevar y traer información se les da el nombre de doble enlace, tópico del próximo capítulo.

**El doble enlace**

## CAPITULO 3



# El doble enlace

Así como definir el rol que cada persona asumirá dentro de un determinado círculo es importante definir quienes serán las personas que llevarán y traerán las informaciones desde un círculo hacia el otro. Ese papel es llamado '*el doble enlace*' en el Método Sociocrático.

El doble enlace funciona cuando dos o más círculos seleccionan cada uno uno de sus miembros para actuar como representante y otro como coordinador. Ambos participan plena y activamente en los procesos de toma de decisiones de gobierno del otro círculo y viceversa. El doble enlace facilita el flujo bidireccional de información e influencia entre los círculos. O sea, círculos que toman decisiones que pueden impactar o ser afectados por la voz de otros pueden beneficiarse entre sí si se aseguran que existen canales claros de comunicación entre ellos.

Además de ser usado como una forma de evitar tensiones en estructuras jerárquicas funcionales, al ser aplicado en combinación con el principio del consentimiento, ofrece una manera simple para tornar horizontal los procesos de gobernanza. También genera equivalencia entre los participantes a través del empoderamiento para influir en las decisiones a lo largo de todo un sistema organizacional, sin la necesidad de hacer alteraciones a la estructura existente.

En el caso de la relación entre el círculo general y el círculo específico, la o el coordinador y la o el representante forman un '*doble enlace*' entre sí. Además de un proceso transparente, esa estrategia es tomada para optimizar el flujo de comunicación y hacer que la información desde el '*círculo general*' llegue hacia el '*círculo específico*' y viceversa.

Aunque deseablemente los miembros de los distintos círculos específicos de toda la organización son invitados a acompañar los avances unos de los otros a través de la lectura de las minutas compartidas públicamente en línea, el coordinador y el representante

también asumen el rol de sintetizadores de los puntos que consideran más interesantes ser compartidos a los círculos específicos a que pertenecen.

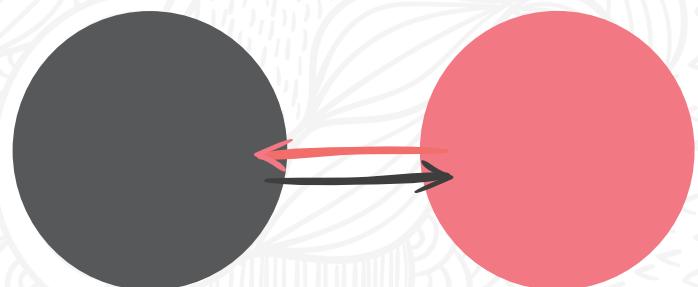
## *¿Por qué no solamente un enlace?*

En su artículo "Sociocracia para comunidades Parte I", Diana Leafe se ha preguntado por qué no utilizar solamente un enlace entre los círculos y fue buscar la respuesta en los experimentos de Gerard Endenburg. "Así como la energía eléctrica no puede fluir en dos direcciones al mismo tiempo en un cable, hacer las dos funciones al mismo tiempo puede no ser tan eficaz cuanto hacerlo en conjunto con alguien más".

Endenburg lo comprobó midiendo y evaluando cada aspecto de la gobernanza sociocrática en su empresa y descubrió que utilizar dos personas para hacer un doble enlace funcionó mejor que tener a una persona haciendo ambos roles.

El empresario Holandés acercó comentarios de retroalimentación para decir que estos dos roles necesitan ser operativos en manera separada y simultánea.

Por ejemplo, el representante de un círculo específico necesita contar al círculo general exactamente lo que el círculo específico necesita. Ya el coordinador (o el líder operativo) necesita contar para toda la comunidad del círculo específico los planes y objetivos del gran panorama del círculo general.



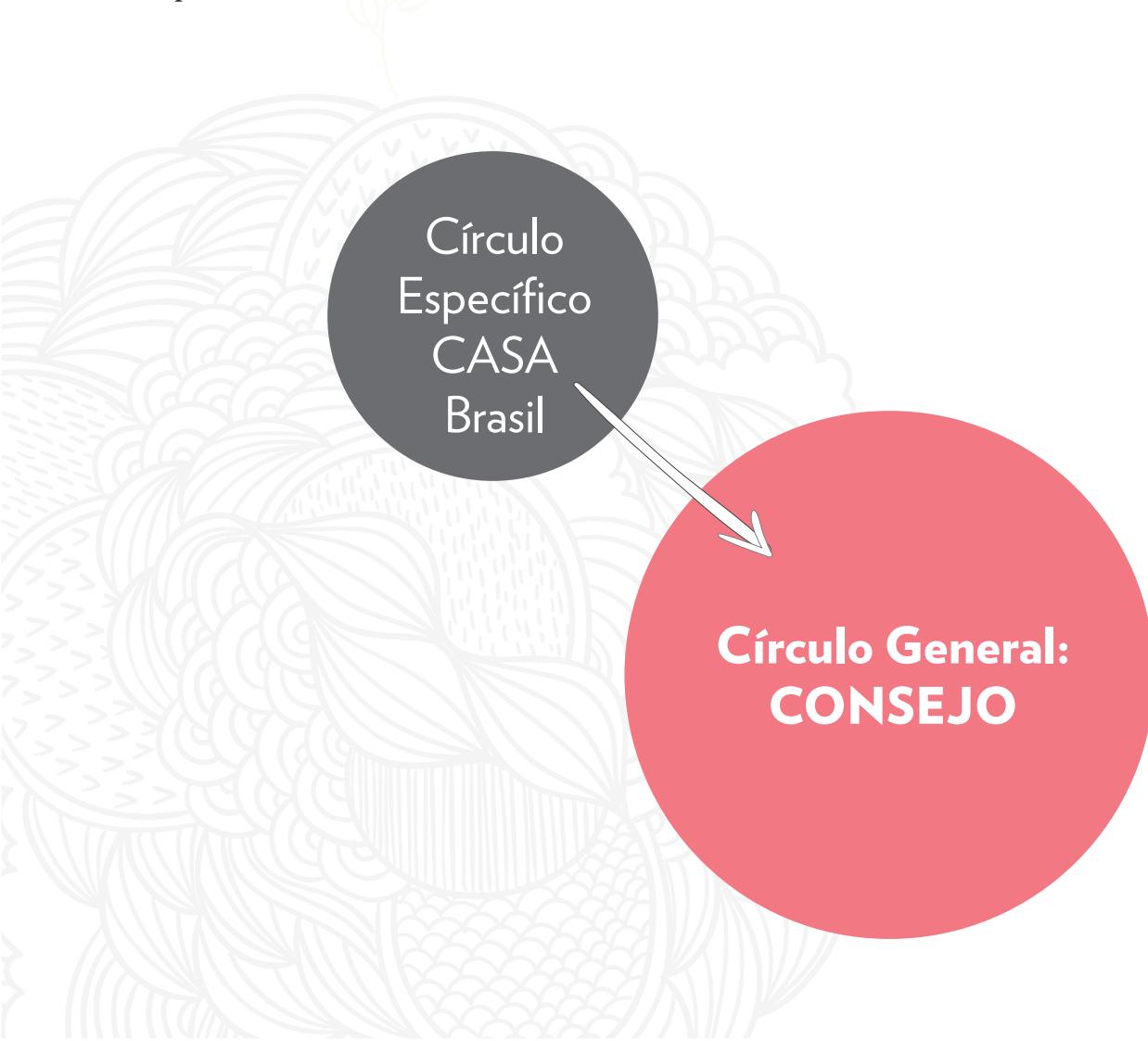
## *Estructura Organizativa y Flujo de Comunicación de la red CASA Latina*

Para visualizar mejor el flujo de información de dobles enlaces entre círculos generales y específicos, comparo abajo la estructura organizativa de la red de redes que artículo y soy miembro activa: CASA Latina, el Consejo de Asentamientos Sustentables de América Latina.

CASA Latina busca articular, fortalecer, crear y visibilizar las acciones de redes nacionales y regionales latinoamericanas con ejemplos vivos que inspiran, promueven, forman, investigan y difunden estilos de vida sustentables y regenerativos que rescatan y regeneran los sistemas ecológicos, económicos y sociales, considerados vitales para garantizar la permanencia de la especie humana en la Tierra.

En ese momento yo participo en dos de los 'círculos generales' de CASA Latina: Consejo y Cocina. En el círculo general al cual llamamos 'Consejo', soy responsable por participar en las reuniones mensuales haciendo doble enlace con un círculo específico al cual represento, llamado 'CASA Brasil'.

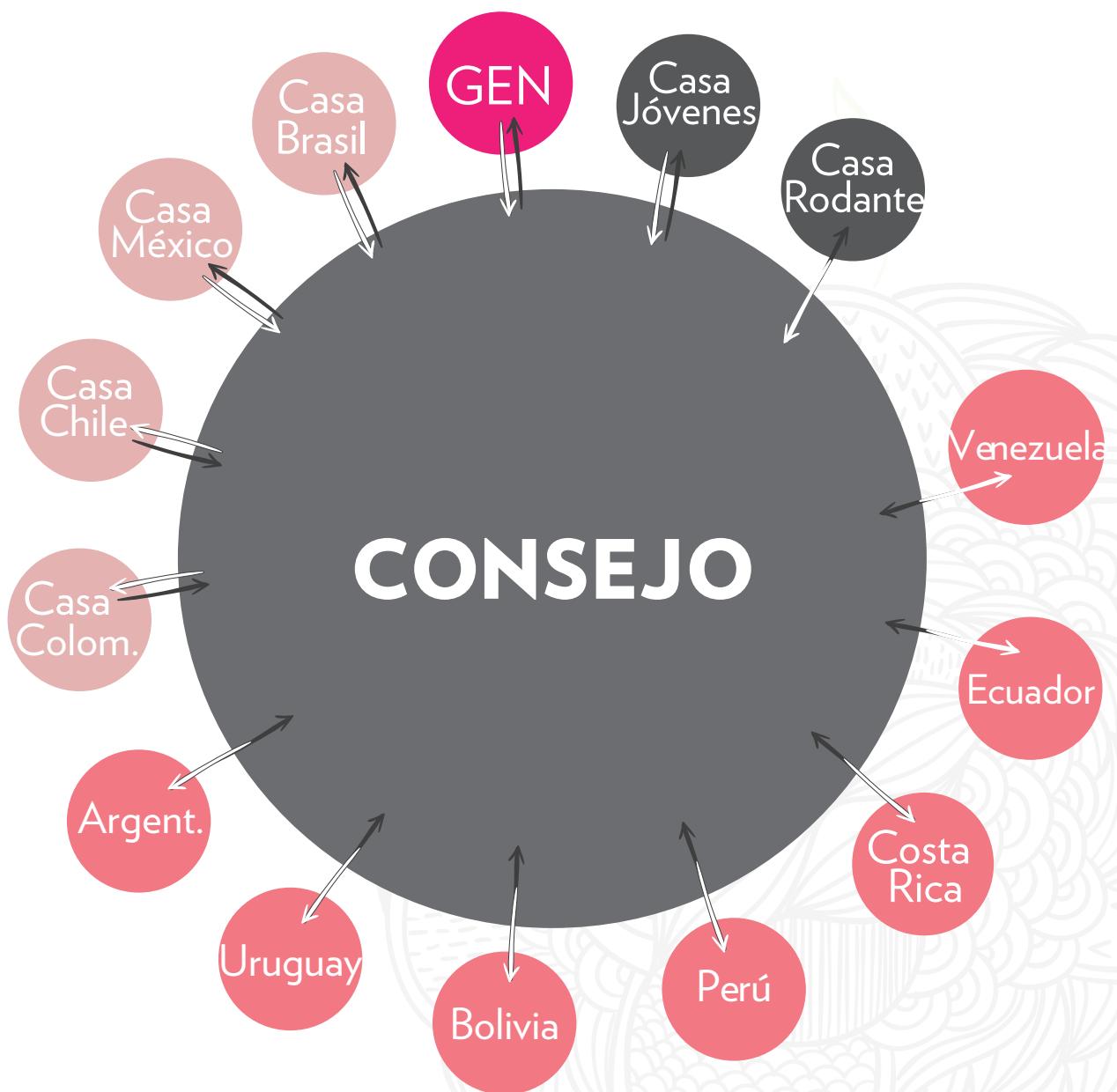
Como representante, mi rol es llevar noticias, ideas, sugerencias, necesidades, solicitudes y propuestas desde CASA Brasil al Consejo, o del 'círculo específico' al 'círculo general', siendo la mediadora entre los dos círculos. Participo en la toma de decisiones de ambos los círculos: Consejo y CASA Brasil respaldandome en la construcción de la inteligencia colectiva de ambos círculos.



El Consejo está compuesto por dobles enlaces de otros círculos específicos llamados CASAS Consolidadas, además de la red global de ecoaldeas GEN. Es decir, cada uno de esos 'círculos específicos' contiene un doble enlace formado por un coordinador (o líder operativo) y un representante dentro del Consejo, o 'círculo general' y son responsables por llevar (y traer) información para (y de) sus respectivos 'círculos específicos', o para las CASAs Consolidadas y GEN. Además de los 'círculos específicos' aquí ilustrados por las CASAs Consolidadas y GEN, los demás

'círculos específicos' hacen solamente un enlace con el Consejo. Son llamados CASAs Emergentes (nacientes y latentes) y Grupos de Interés (CASA Jóvenes y CASA Rodante).

Ambos, excepto CASA Jóvenes, tienen apenas un enlace porque todavía esas redes están en vías de transición, desarrollándose para conformar sus redes nacionales, itinerantes y temáticas, y a su vez no necesitan o no producen un flujo de comunicación de doble vía.

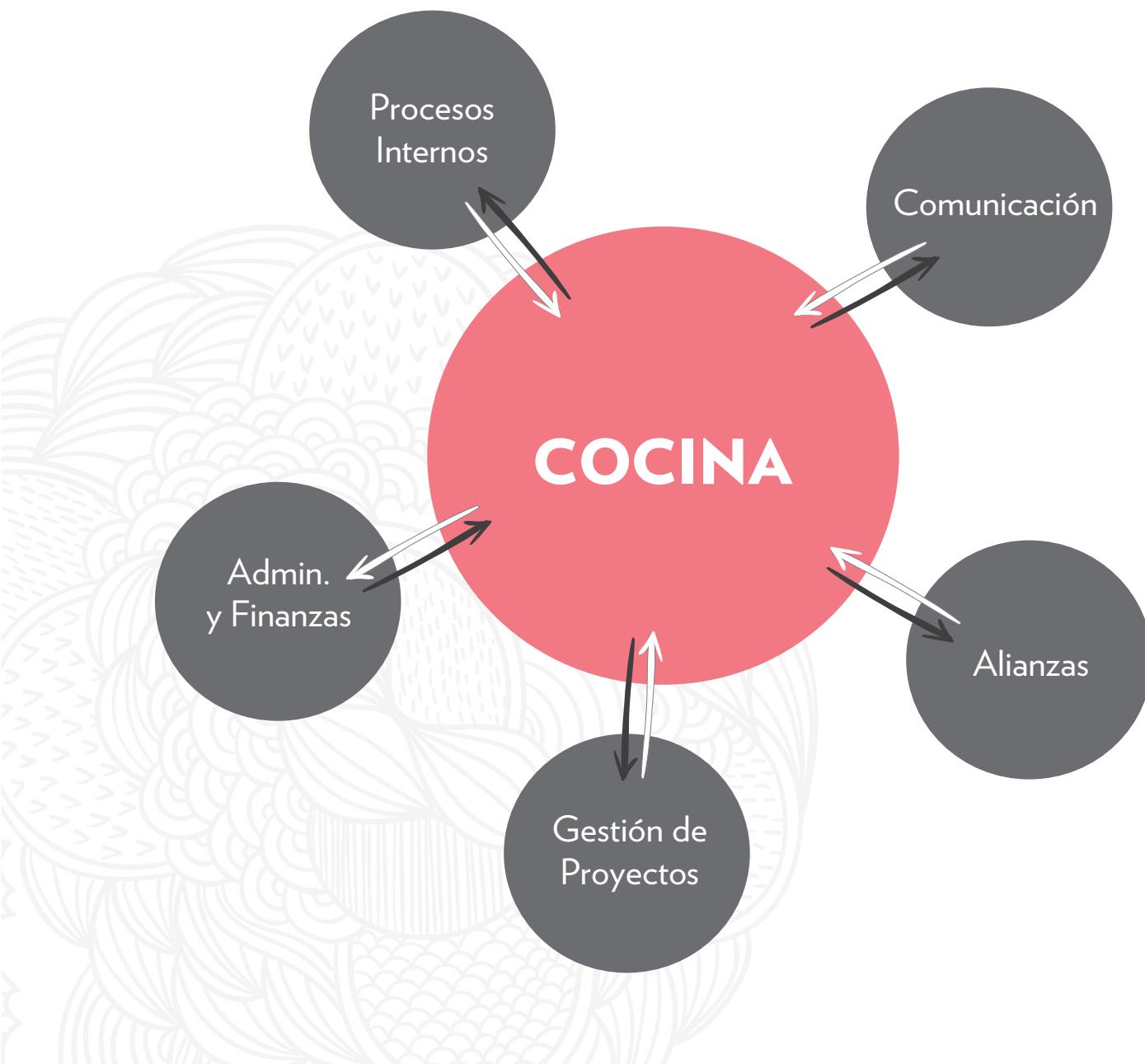


Mientras el 'círculo general Consejo' trata de reuniones sobre políticas, también llamadas 'visión del mundo', haciéndose responsable por generar objetivos, métodos y estrategias a partir de los reportes de las CASAs Consolidadas, Emergentes y Temáticas (Grupos de Interés); el 'círculo general Cocina' trata de reuniones operativas generando, realizando y coordinando demandas de trabajo traídas por el Consejo, por alguna CASA específica o por el propio círculo.

Cada 'círculo específico' de la Cocina también está compuesto por un doble enlace a través de un coordinador y un representante. Mi rol dentro de la Cocina fue decidido a través de una elección sociocrática.

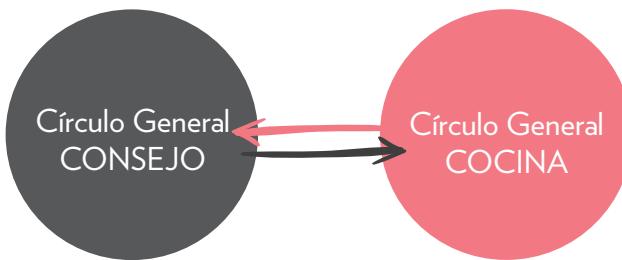
Como coordinadora, o líder del círculo operativo de Comunicación de CASA Latina, mi responsabilidad es ayudar a mantener la visión general de estrategias y acuerdos de Comunicación conforme el propósito y estrategia de la Cocina y llevar noticias, ideas, sugerencias, necesidades, solicitudes y propuestas desde la Cocina hacia Comunicación, o desde el 'círculo general' al 'círculo específico'.

Participo en la toma de decisiones de ambos los círculos: la Cocina y Comunicación respaldandome en la construcción de la inteligencia colectiva de ambos los círculos.



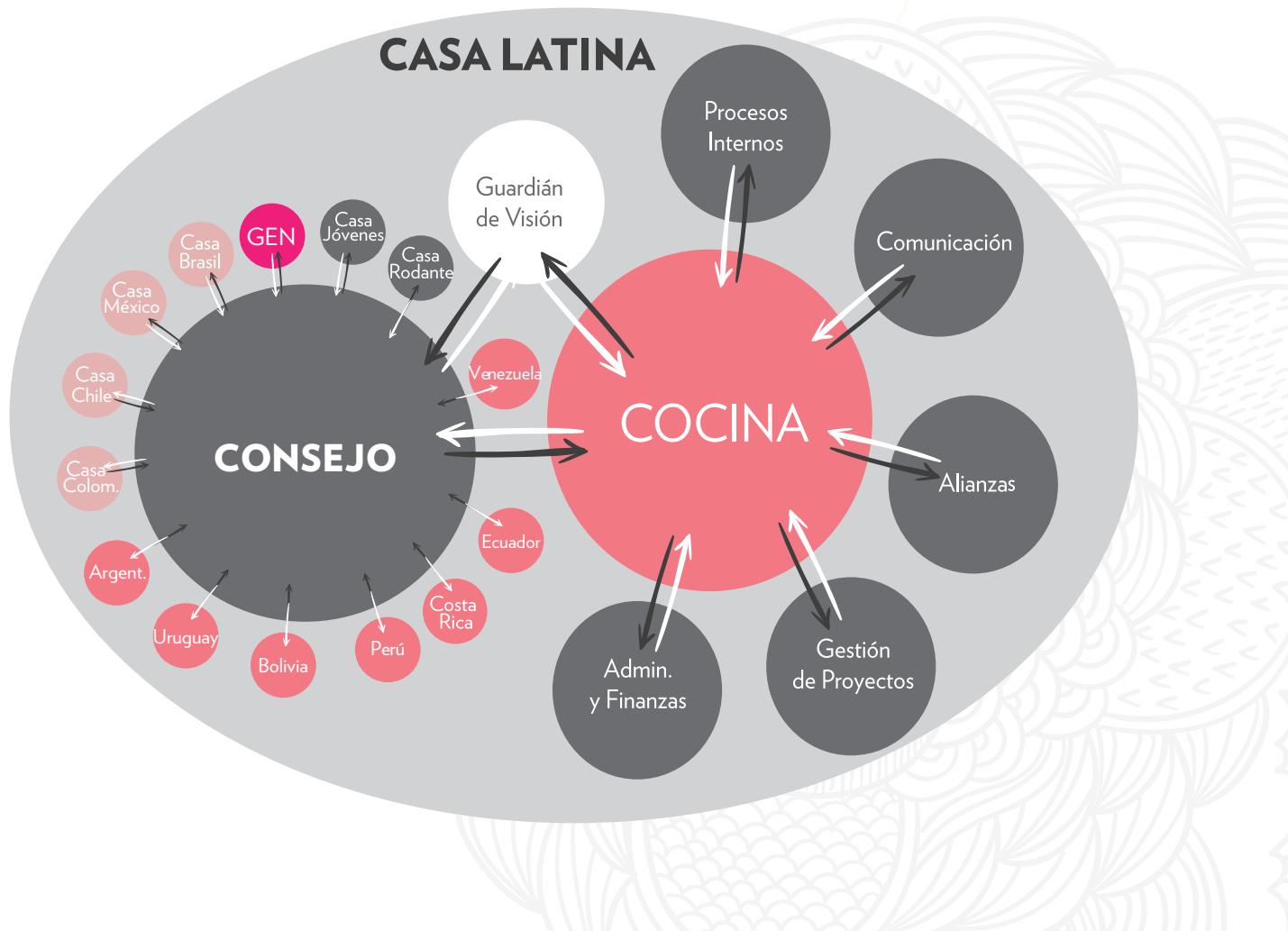
Entre los dos círculos generales, Consejo y Cocina, también hay un doble enlace. Como los demás dobles enlaces, existe una dupla de coordinador y representante. Esa dupla es responsable por mantener el flujo

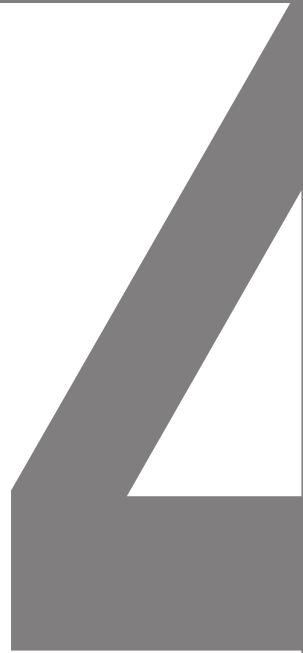
de información entre los dos círculos generales y fundamental para asegurar que las estrategias y acuerdos de ambos círculos estén al tanto.



Para garantizar que la visión, misión y propósitos de CASA Latina en cuanto red de redes estén asegurados, además del doble enlace entre los círculos generales, creamos el rol de '*Guardián de Visión*', que también hace doble enlace con ambos círculos generales y ofrece una visión más amplia sobre el resto del mundo. Considera otros factores que afectarían la or-

ganización a largo plazo, incluyendo desafíos y oportunidades potenciales, formando alianzas con organizaciones influyentes, previniendo que la forma organizativa de la red se torne un sistema encerrado y estancado, por lo tanto, ayudando a mantener el sistema abierto y actuando como un recurso beneficioso de perspectiva y energía externa.





# CAPITULO 4

**La elección sin candidato**

# La elección sin candidato

Toda la organización necesita de miembros comprometidos que se apoyen los unos a los otros y que tengan las condiciones adecuadas y necesarias, el entusiasmo y la capacidad para cumplir funciones específicas. Pero, ¿cómo escoger una persona para asumir un determinado rol sin que sea por la decisión de la mayoría?

Las elecciones sociocráticas proponen su realización a través del consentimiento de los miembros presentes, sin lista de candidatos preestablecidos y de manera abierta en el círculo. La elección es un proceso facilitado en el cual los miembros de un equipo deciden a quién atribuir el rol sobre el cual el círculo es responsable o por lo cual es afectado. Está limitada en el tiempo y debe ser revisada y evaluada constantemente.

Las personas son seleccionadas con base en la argumentación y motivación mediante las cuales son consideradas aptas para el papel, y definitivamente no de acuerdo con los votos de la mayoría.

Entender la necesidad y motivación que se generó para que un determinado rol fuera creado y tener más información sobre en qué consiste ese papel ayuda las personas a tomar una mejor decisión sobre quiénes piensan son las personas más adecuadas en el momento para asumir ese rol.

De acuerdo a diferentes autores, las elecciones sociocráticas, o selecciones de papeles, varían entre seis y ocho etapas y todas ellas son conducidas por una o un facilitador.

## I. Presentación del Rol

La presentación puede contener, entre otras cosas: descripción de las condiciones y necesidades que serán cuidadas; requerimientos y responsabilidades esenciales; características, experiencias, habilidades y cualidades deseadas; duración y frecuencia de evaluación del rol.

## II. Papeletas de Nominación

“Yo \_\_\_\_\_ nomino a \_\_\_\_\_.”

Los participantes escriben el nombre de la persona que desean nominar en un pedazo de papel (o de forma virtual) y el facilitador se los lee. Eso puede incluir autonominación si estuvieren escogiendo personas desde dentro de su propio círculo.

También pueden optar por no elegir a nadie si acaso no sepan quién escoger. En esa fase no es recomendable expresar las opiniones personales para así evitar influir a otros.

## III. Escuche las Razones

“A mí me gusta \_\_\_\_\_ en este rol porque \_\_\_\_\_.”

Se hace una ronda para compartir los motivos y razones por los cuales cada uno o una específicamente fue nominado o nominada. Cada persona utiliza argumentos para justificar su nominación de una sola vez y sin ser interrumpida durante el proceso.

Algunas observaciones: si cada miembro del consejo de dirección de una empresa tiene un voto, la mayoría de los votos sobre un asunto cualquiera tiende a imponerse a la minoría. El procedimiento de elección mayoritaria, por lo tanto, destruye la equivalencia inicial entre los individuos. A su vez, en Sociocracia, la mayoría numérica es menos importante que los argumentos razonados.

## IV. Reúna Informaciones Relevantes

El facilitador chequea si hay más informaciones además de las razones ya compartidas que podría ayudar el equipo a tomar la decisión. Por ejemplo: si alguien que fue indicado o indicada está en el límite de sus capacidades con las responsabilidades actuales sería incapaz de aceptar el rol en el momento.

## V. Ronda de Invitación a Cambios

“Yo cambio mi nominación a \_\_\_\_\_ porque \_\_\_\_\_.”

Después de haber escuchado todos los argumentos, el facilitador chequea si alguien le gustaría cambiar su nominación. Las personas que cambian su nominación son invitadas a explicar la razón.

## VI. Proponga una Persona Nombrada

El facilitador es responsable por orientar el proceso de identificación de una persona nombrada adecuada con base en las razones compartidas por todos.

Para lograr ser imparcial, el facilitador podrá:

- Proponer una persona directamente;
- Invitar las personas nombradas a charlar entre sí y entonces proponer alguien;
- Solicitar una discusión o preguntas abiertas;
- Pedir para que otro u otros en el círculo nominen alguien;
- Usar otros medios creativos para identificar una nominación.

## VII. Ronda de Consentimiento

Es importante en esa etapa verificar si hay objeciones. Algunas preguntas pueden ayudar ese proceso, tales como: ¿tendría más sentido asignar este rol a otra persona?, ¿hay necesidad de seleccionar dos o más personas para ese rol?, ¿se hace necesario incluir algún tipo de entrenamiento o mentoría para que la persona nominada pueda ejercer el rol?

Una vez hecha la propuesta, el facilitador puede:

- Pedir que las personas, una de cada vez, indiquen si consideran alguna razón por la cual la nominación propuesta podrá ser inadecuada o impropia (de acuerdo al contexto y necesidad propuestos) para este rol determinado;
- Preguntar las razones por posibles objeciones hechas;
- Decidir junto a las personas cómo abordar dichas objeciones.
- Una vez solucionadas las objeciones, preguntar a la persona nominada por su consentimiento e interés. Es importante que eso se haga por último para dar espacio a los argumentos y reconocimientos necesarios.

\*Observación: No es recomendable: elegir a alguien por períodos ilimitados; preguntar por voluntarios; preguntar quién está interesado y quién no; tener diálogos durante las rondas; buscar la persona perfecta (ya que cada persona tiene sus fortalezas y debilidades).

## VIII. Celebración

Reserve algunos momentos para reconocer el hecho de que un acuerdo fue alcanzado de forma ágil, eficaz y transparente, y agradezca la nueva persona seleccionada para el papel. Registre el acuerdo y programe una fecha para reevaluar la decisión.

\*Observación: ¿Qué pasa si no hay nadie adecuado o disponible para el rol? Cuando eso sucede, un círculo necesita considerar otras personas, otras formas alternativas para atender las necesidades y condiciones del rol específico, y/o revisar la dimensión de sus aspiraciones.

## *¿Cómo crear lazos de retroalimentación para optimizar roles?*

Todas y todos podemos desarrollar mejor nuestras habilidades a través del aprendizaje y, para que nuestra colaboración pueda ser aún más eficaz, en Socio-cracia se hace una invitación para reflexionar sobre el comportamiento, las actividades y sus consecuencias personales; y las responsabilidades y motivaciones para la existencia del rol, el equipo, y/o el círculo.

Esa reflexión se da a partir de las retroalimentaciones. Para ellas, son invitadas personas desde el propio círculo (o fuera de él) que sean capaces de contribuir significativamente con sus perspectivas sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora para el miembro, el equipo, el rol, y/o el círculo que va recibir la retroalimentación.

La frecuencia de las evaluaciones de eficacia es determinada colaborativamente y se revisa la duración del rol, los deberes de la función, los requisitos para ejercer el rol, y las cualidades de la persona que llena el papel deseado. Primero se invita a la persona y/o el equi-

po evaluado a compartir sus perspectivas. Después, la persona (y/o equipo) indica los aspectos positivos del trabajo hasta el momento de la retroalimentación.

Enseguida, el equipo de retroalimentación los hace. Luego, la persona evaluada indica las mejoras que podría hacer, seguido del equipo de retroalimentación, que añade sus puntos de vista sobre las mejoras aún necesarias.

La persona entonces hace un resumen de las informaciones relevantes y propone una planificación para ponerlas en práctica. La o el facilitador lleva a cabo una ronda de consentimiento para el plan de mejoramiento.

Si no hay objeciones deciden juntos una fecha para la revisión del desarrollo del plan para ser nuevamente consentido por el grupo de retroalimentación. Una vez consentido, el plan de acción de mejoramiento es implementado.



Foto: EarthCode Project



# CAPITULO 5

**Toma de Decisión por Consentimiento**

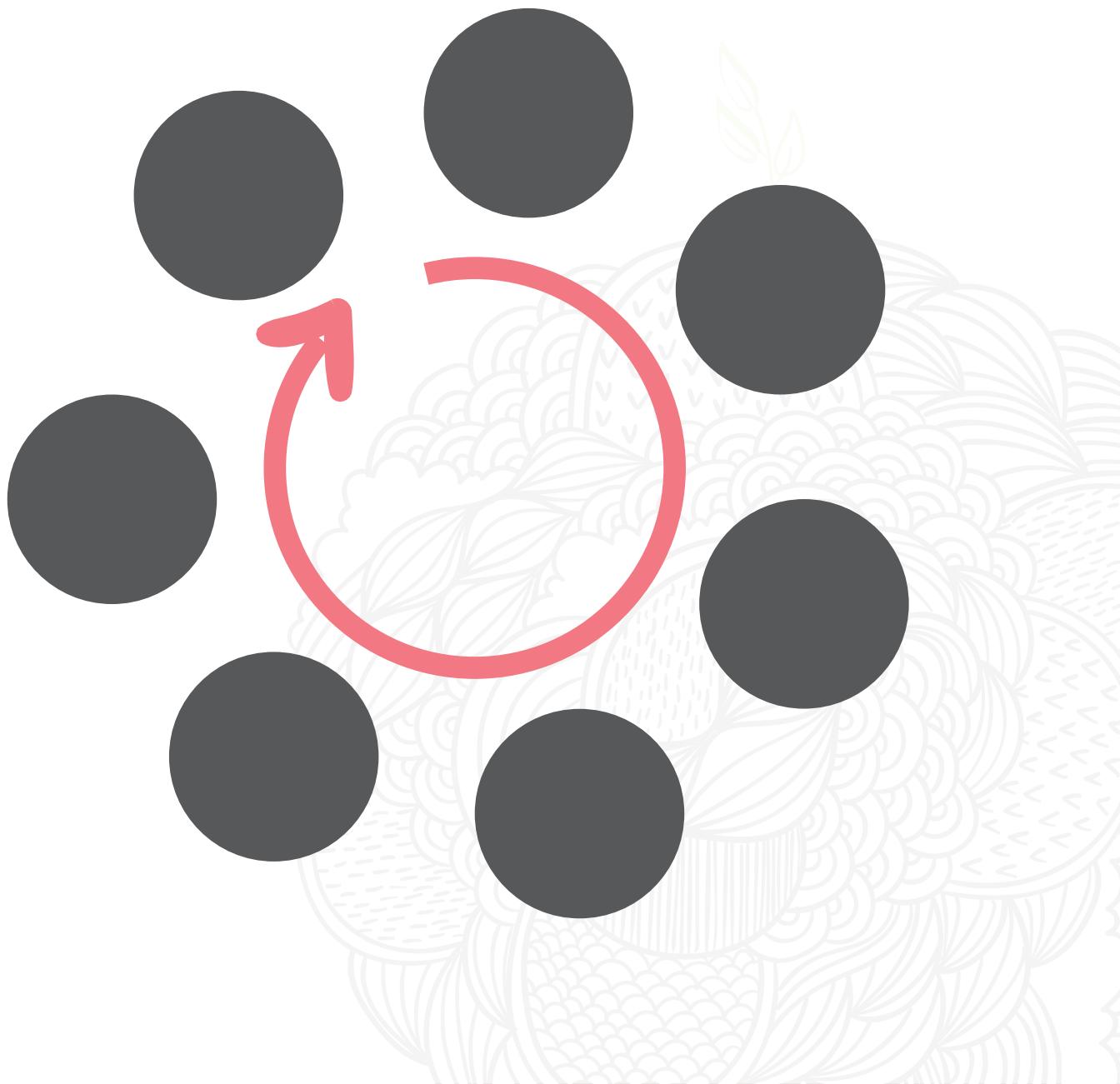
Tomar una decisión es hacer un ‘corte’ en el proceso de evaluación de las diferentes facetas de un problema después de haber estudiado las múltiples opciones que se ofrecen. Así lo confirma el verbo latino *decidere*, que significa ‘separar cortando’. La toma de decisiones, por lo tanto, es un proceso que ‘corta’ unas tantas oportunidades y posibilidades para escoger algunas otras.

Dependiendo del contexto, el proceso de elección de la mejor solución para un determinado problema o una oportunidad se considera simple o complejo, y una vez hecho puede dar lugar a consecuencias posi-

tivas o negativas. Eso porque la toma de decisiones se relaciona a menudo con nuestros valores y con parte de lo que sabemos y lo que experimentamos.

El modo de toma de decisión circular de una organización sociocrática se da a través del consentimiento. El consentimiento ocurre cuando todas las ‘objeciones’ a una determinada propuesta fueron resueltas.

A su vez, las objeciones no son bloqueos, más bien son consideradas regalos una vez que la intención es del mejoramiento de la propuesta. Cuando todas las objeciones fueron resueltas hay el consentimiento.



Según Diana Leaf es necesario entender las dos partes con el fin de comprender el todo. Por ejemplo, uno necesita entender que las objeciones de consentimiento de toma de decisiones deben estar basadas en el objetivo del círculo, y para eso, primero hay que conocer bien el objetivo del círculo.

“

*En concreto, ningún miembro del círculo puede engañar el círculo con un carisma super-poderoso, agresividad, palabras o energías, acusaciones de ‘me estás atacando’ o ‘me estás victimizando’, o demás estrategias y tipos de comportamientos en reuniones que muchos de nosotros hemos experimentado en comunidad”.*

Para ella, la estructura de círculos y dobles enlaces, sumados al consentimiento para la toma de decisiones, evita este tipo de comportamiento y su drenaje energético.

Del latín consentire, consentimiento indica ser sensible a la conexión, o asociación (de o con algo) y significa ‘estar en armonía’ (con la decisión a ser tomada). Cuando las personas ‘están en armonía’ aumentan la capacidad de compromiso y responsabilidad para con la decisión tomada.

Al garantizar la ausencia de razones conocidas para no ir adelante, permite que las decisiones tomadas sean “buenas el suficientemente por ahora” y “seguras el suficientemente para intentar”, con la confianza que las decisiones pueden ser experimentadas, revisadas y mejoradas a lo largo del tiempo.

Así como en las elecciones sociocráticas, las etapas de una toma de decisión por consentimiento varían

y todas ellas son conducidas por un facilitador o una facilitadora.

### I. Dar Consentimiento al Driver, o la Motivación de la Propuesta

De acuerdo a la Sociocracia 3.0, antes de presentar una propuesta a ser consentida por un círculo se hace necesario convenir al “driver”, o consentir con la razón y la motivación que llevaron a la persona a tomar la acción de presentar la propuesta. Es decir, se hace necesario identificar el factor motivador, o las fuerzas-motrices por detrás de las tensiones y tendencias de la propuesta. El enfoque en la motivación ayuda a fomentar la alineación hacia el motivo en lugar de generar suposiciones o asunciones sobre el futuro. La motivación aclara el estímulo para la acción y, por lo tanto, implica propósitos. Además, están sujetas a revisiones periódicas.

### II. Presentar una Propuesta

Una propuesta es presentada al círculo incluyendo una fecha sugerida para ser revisada y cualesquiera criterios de evaluación identificados. Puede ser creada por una o más personas, de antemano o en el momento. Co-crear propuestas más complejas o aquellas que afectan significativamente el círculo pueden aumentar el envolvimiento y la responsabilidad de sus miembros, pues las personas están más propensas a apropiarse de acuerdos en que participan desde su creación.

### III. Preguntas Aclaratorias

¿Entiendes la propuesta? La o el facilitador verifica si todos los miembros del círculo entendieron la propuesta tal cual fue presentada. Cuando sea necesario, invita a las personas a hacer preguntas aclaradoras. Muchas veces a través de estas preguntas el círculo comprende la necesidad de mejorar la propuesta.

# Princípios da Sococracia

- 1 - consentimento = ética + negociação
- 2 - círculos quadrados  
Socia-autorreflexão  
auto-organizada
- 3 - elos duplos
- 4 - elações São condicioneadas



• Consenso  
• Preferência  
• PPRZ • Círculo  
• Retrospectiva  
• CAMPUS  
• GERAL  
I - autorreflexão  
II - negociação

Decisões que separam:

- Bons substantivos por ação
- Seguros substantivamente para implementar tanto legislativo quanto

## IV. Ronda de Primeras Impresiones

¿Qué piensas con respecto a esto? En ese momento el facilitador propone una ronda de impresiones e invita todos los del círculo a expresar de manera breve sus pensamientos y sentimientos para tener una visión general sobre la propuesta.

## V. Ronda de Consentimiento

¿Hay alguna objeción y/o preocupación razonable a esta propuesta? Esta es la fase donde el facilitador propone una cosecha de preocupaciones y objeciones con relación a la propuesta presentada. Muchas veces el círculo adopta gestos con las manos para poder identificar rápidamente aquellos que sí la tienen. A veces la diferencia entre una preocupación y una objeción no está clara, por lo tanto, es importante resaltar los contrastes.

Preocupaciones son situaciones esperadas que señalan (o pueden señalar) riesgos para la organización. Ellas no impiden que un acuerdo sea hecho pero revelan formas para que una propuesta pueda ser mejorada. Pueden ser registradas y utilizadas una vez que los acuerdos sean evaluados.

Objeciones, a su vez, son las razones identificadas de cómo y/o porqué la propuesta presentada puede perjudicar un individuo, equipo y la organización como un todo. Ellas son validadas por todos los miembros del círculo, incluso por el o los proponentes, cuando entran en conflicto con el propósito del círculo; uno o más aspectos no están bien pensados o se hacen confusos; aspectos importantes son dejados por fuera; bloquean o no permiten desarrollar tareas del círculo y hay consecuencias potenciales no deseables al implementar la propuesta.

## VI. Enderezar las Objecciones y Mejorar la Propuesta

Seguir la premisa “lo bueno suficientemente por ahora” y “lo seguro suficientemente para como intentar” no significa aceptar la mediocridad de la propuesta si se percibe cómo ésta podría beneficiar a uno o más objetivos del círculo. Las informaciones cosechadas en la etapa anterior pueden ayudar en ese proceso.

Hay maneras y maneras de integrar las objeciones hechas en la etapa anterior. Una de ellas es hacer una ronda de impresiones o preguntar directamente a la persona que hizo la objeción: ¿si fuera por ti, cómo resolvería eso?

Otra manera para integrar las objeciones es cuando el facilitador sugiere a las personas que objetan que se pongan en círculo para proponer las modificaciones pertinentes.

Pedir al originador de la propuesta que las modifique, o aún que el propio facilitador las haga, también son otras posibilidades, así como es común proponer un breve diálogo entre un grupo pequeño de dos o tres personas ubicadas en el centro del círculo, para que propongan las debidas modificaciones con el consentimiento del círculo.

## VII. Celebración

He llegado la hora de anunciar el acuerdo y tomar un momento para reconocer el hecho de que fue tomada una decisión “buena suficientemente por ahora” y “segura suficientemente para intentar”. Es importante registrar el acuerdo y programar una fecha para re-evaluar la decisión.

## **Elaboración de Propuestas**

# **CAPITULO 6**

# Elaboración de propuestas

La formación de propuestas también es un proceso en fases y busca acceder la inteligencia colectiva de un equipo para cocrear acuerdos que sean capaces de resolver las necesidades y condiciones identificadas como importantes en una organización.

Es típico del comportamiento humano querer saltar todas las etapas para solucionar directamente las respuestas, ‘cerrando los ojos’ para ciertas consideraciones dignas de atención. Con eso, muchos detalles sobre las condiciones y necesidades que motivaron la respuesta son omitidos. Como sugiere la Sociocracia 3.0, “una decisión es más eficaz cuando enfocada en el por qué una decisión es necesaria ser tomada, antes de explorar las consideraciones, y cómo estas pueden ser abordadas para que finalmente estén listas para acordar sobre qué hacer”.

Una propuesta puede ser conducida por una o un facilitador en una reunión presencial o virtual. La o el guardián del diario a bordo, también llamado guardián de la memoria, es responsable por acompañar el período de tiempo reservado para cada etapa y registrar los resultados de cada una de ellas.

## I. Dar Consentimiento al Driver, o la Motivación de la Propuesta

A través de una declaración escrita se define un conjunto de necesidades, y se hace una descripción de las condiciones para mejor ayudar la comprensión de las necesidades que el círculo considere importante abordar.

Ejemplo de un Driver: Desde hace algunos años se vienen promoviendo encuentros anuales de comunidades intencionales en Uruguay y se alentó la necesidad a la conformación de la red CASA Uruguay. Es de vital importancia que en el encuentro de este año participe alguna persona con conocimiento de CASA Latina que pueda propiciar el enlace de esta red na-

cional (CASA Emergente Uruguay) con la red latina (CASA Latina). Considerando la cercanía entre Brasil y Uruguay, y la disponibilidad del líder del círculo operativo de Alianzas para viajar en la fecha del encuentro, surge la necesidad de solicitar el apoyo financiero a CASA Latina para el pago de los gastos con transporte de este miembro.

## II. Ronda de Impresiones

Es momento de hacer una ronda de impresiones y escuchar comentarios relevantes para poder comprender con más detalles y precisión las dimensiones o elementos sobre la motivación (contexto, condiciones y necesidades). No hay soluciones en esta etapa.

## III. Preguntas y Consideraciones

Para mantener el proceso ágil y la equivalencia de las voces, se sugiere que las consideraciones sean transformadas en preguntas hechas a través de rondas. Es decir, en este momento una duda o comentario, a través de una pregunta generadora, puede facilitar la comprensión de los datos. Es importante evitar preguntas disfrazadas de soluciones, tales como: ¿Podríamos usar el dinero de las donaciones para solucionar esa necesidad? Al contrario, formular preguntas generadoras, como: ¿Cuánto es el valor de los pasajes a los que quieras destinar el dinero?, ¿Hay presupuesto disponible para esa propuesta? y ¿Cómo los otros círculos se ocupan de esa propuesta?

Todas las preguntas sirven para estimular ideas creativas para posibles soluciones. Certificarse que no hay objeciones a la lista de consideraciones es asumir que ella está ¡“lo suficientemente buena por ahora”!

## IV. Organizar las Ideas

En esta etapa es hora de generar un libre flujo de ideas de propuestas y organizarlas. Por lo tanto, en ese mo-

mento es importante no juzgar, ni comparar, ni evaluar las propuestas sugeridas. El resultado es una “cesta de ingredientes que puede ser mezclada para preparar un plato nuevo, la propuesta”.[9]

## V. Seleccionar Sintonizadores

Una o más personas desde dentro del círculo son seleccionadas por los miembros del propio círculo para sintetizar una propuesta. Esas personas son responsables por dar forma a las ideas sin cambiar su significado. Generalmente son seleccionadas una de las personas más afectadas por la idea, otra de las menos afectadas y aquellos que en aquel momento se sienten capaces de refinar una propuesta que sea “lo suficientemente segura como para intentar”.

Uno de los muchos beneficios de seguir esas etapas de formación de propuestas es que como todos los miembros contribuyen en las etapas anteriores, el círculo da su consentimiento para que esa fase sea sintonizada por un grupo más pequeño, o por una sola persona. Eso puede ser hecho al tiempo o en una sesión independiente.

## VI. Presentar la Propuesta Refinada

En esta fase la propuesta ya debe estar refinada para que se promueva una ronda de consentimiento. Si no hay objeciones significa que la propuesta está “lo suficientemente buena por ahora” y “lo suficientemente segura como para intentar”. Si hay una o más objeciones a la propuesta se hace necesario verificar cuál es o cuáles son los aspectos identificados y añadir una pieza a la propuesta que lo tenga en cuenta.

La ronda de consentimiento debe repetirse hasta que todos los aspectos de la propuesta sean abordados. A veces lo suficiente es establecer el próximo paso viable para que la propuesta siga madurando. Otras veces son necesarios un conjunto de acuerdos para que la pro-

puesta sea formada. Si el driver (o la motivación que conduce la acción) es simple, una propuesta hecha a tiempo puede ser suficiente. Si no se identifican objeciones en la propuesta significa que está “lo suficientemente buena por ahora” y “lo suficientemente segura como para intentar”.

Algunas consideraciones: a veces un acuerdo hecho con prisa puede parecer eficiente en el momento, pero a largo plazo tal vez sea menos eficaz ya que la inteligencia colectiva disponible fue desconsiderada, ocasionando una falta de apropiación del acuerdo por el grupo.

## *¿Como crear lazos de retroalimentación para acuerdos y propuestas?*

Son los acuerdos que guían los pasos hacia las acciones creadas en respuesta a una situación específica, y que consecuentemente afectan toda la organización, el círculo, el equipo, o el individuo.

Para que los acuerdos y propuestas de una organización permanezcan eficaces frente a los cambios de contexto o informaciones emergentes, cada acuerdo necesita ser revisado y actualizado periódicamente. Para eso, además de revisar el acuerdo en cuestión, se recomienda hacer revaluaciones considerando el motivo que generó el acuerdo.

Preguntas como: ¿La descripción de la motivación es correcta aún o es necesario cambiarla de acuerdo a las nuevas circunstancias?, ¿Esta situación todavía es relevante para la organización del círculo?, ¿El acuerdo todavía está bueno lo suficientemente por ahora y seguro lo suficientemente para continuar?, ¿Existe cualquier razón para no seguir adelante con el acuerdo en su forma actual?, etcétera.

[9] “Sociocracy 3.0: Uma linguagem de Padrões Baseada em Princípios para a Colaboração Consciente”, Priest, David, Bockelbrink (March 2016)



Foto: EarthCode Project

Siempre que un individuo descubre impedimentos u obstáculos para seguir contribuyendo con los acuerdos existentes es bueno que todas las personas involucradas en el acuerdo sepan para que juntos puedan intervenir sobre el problema.

Preguntas como: ¿Cuándo mis interacciones con los demás no son particularmente útiles o eficaces?, ¿Cuáles son los acuerdos que tengo dificultad contribuir para o mantenerlos?, ¿Cómo puedo apoyar a mí mismo y a otros para participar de los acuerdos de forma más astuta?, ayudan a mantener una participación más activa y creativa junto al equipo, el círculo y la organización.

*“Lo suficientemente bueno por ahora” y “lo suficientemente seguro como para probar”*

El plan de implementar y evaluar modelos y propuestas “lo suficientemente buenos por ahora” otorga tres beneficios: En primer lugar, el grupo puede ajustar y modificar una propuesta práctica para mantenerse al día con las circunstancias de la vida real por lo que los diferentes proyectos y procesos de una organización pueden llegar a ser cada vez más eficaces.

En segundo lugar, la libertad y la flexibilidad permiten que una organización se dé la oportunidad de probar cosas que tal vez no se arriesgaría probar, ya que puede cambiar o modificar las propuestas después.

En tercer lugar, saber que se puede cambiar una decisión en el futuro tiene un efecto beneficioso en el estado de ánimo y la energía de una reunión, especialmente cuando una propuesta es compleja y controversial, ya que el grupo puede relajarse y sentirse seguro y considerado.

# CAPITULO 7

**Sociocracia en cuanto Holocracia**

# Sociocracia en cuanto Holocracia

La organización holocrática es básicamente, como sugiere Brian Robertson (2006), “el gobierno de una organización por sí misma”. Fundamentada en algunas de las prácticas que se hacen desde la Sociocracia, como la teoría de los sistemas complejos, el reto para las organizaciones humanas consiste en diseñar una estructura organizativa que facilite el flujo de información y energía a través del trabajo de la mente colectiva en todos los niveles: percibir, imaginar, pensar, sentir, decidir y aprender.

En otras palabras, cómo redefine Ulises[10]: *captar la información, crear una visión de futuro, indagar sobre estrategias y planes de acción, asegurar el bienestar de todas las partes, elegir una acción efectiva, registrar experiencias y abrirse a lo nuevo.*

La diferencia entre los sistemas complejos biológicos y humanos se da a través de normas reguladoras biológicas y culturales. Los cambios estructurales ocurren en períodos de cientos o miles de años en las reglas biológicas. Ya en las reglas culturales esos cambios parecen ocurrir a través de ‘saltos cuánticos’ y emergen por la consecuencia de ‘perturbaciones’ a través de factores ambientales, económicos y sociales, y responden a diferentes valores y cosmovisiones.

Una vez creadas, esas reglas benefician solamente una parcela del todo, ocasionando disputas del poder por un privilegio limitado. Por defender ciertas reglas, ultra pasadas o inútiles, muchas organizaciones dejan de adaptarse a las demandas de un entorno siempre cambiante y complejo.

*“En una cultura que quiere profundizar en la democracia; que busca la participación y la inclusión de voces minoritarias; que se hace cada vez más compleja al multiplicar tecnológicamente los canales de información, y que va ganando poco a poco conciencia de sí misma, el modelo autocrático de control que encontramos en la*

*empresa tradicional no es la mejor respuesta posible”,* afirma Ulises.

Mientras que el modelo autocrático valora su capacidad para ser efectivo y conseguir resultados, el modelo asambleario aporta una mayor conciencia democrática y social. Entretanto, ninguno de estos modelos es suficiente para abordar la complejidad emergente.

En un modelo jerárquico el flujo de información se mueve desde arriba hacia abajo en una estructura piramidal preservada por la competitividad; en el modelo asambleario, buscase organizaciones más horizontales utilizándose de una estructura mínima de poder que consiste habitualmente en una reunión donde todos los miembros participan por igual en la toma de decisiones. Las decisiones se intentan tomar por consenso, buscando el acuerdo entre todas las personas mismo sabiendo que basta uno u otro para conservar el poder de bloquear una decisión que no satisfaga sus intereses.

Aunque aparentemente más democrático, en términos de distribución de poder y flujo de información el modelo asambleario es poco operativo y resulta por crear una estructura más opresiva que la jerarquía autocrática donde, al menos las diferencias de poder son visibles. *“Al concentrar todo el flujo de información en la asamblea, el tiempo y energía requerido suele ser enorme, genera tensión, frustración e impotencia. A falta de una opinión formada, cualquier opinión vale, pudiendo en algunos casos hacer de la asamblea un espacio de expresión narcisista ingobernable”*, opina Ulises.

## ¿Qué ofrece la Holocracia?

La estructura holocrática trata de conjugar el mejor de los sistemas jerárquicos y asamblearios: operatividad, participación e inclusión. Es la sutileza entre la

[10] Ulises (José Luis Escorihuela), autor de “La Organización Holocrática”



Foto: EarthCode Project

diferenciación e integración, la horizontalidad y verticalidad que la hace más funcional. Las funciones de la organización holocrática son sus áreas de trabajo o departamentos. En el caso del Consejo de Asentamientos Sustentables de América Latina (CASA Latina), son cinco los holones (también llamados círculos operacionales, en Sociocracia): Comunicación, Alianzas, Gestión de Proyectos, Administración & Finanzas, y Procesos Internos. Cada una de estas funciones es encomendada a un holón funcional.

Como todo holón<sup>[11]</sup> que según Arthur Koestler (1967) es a la vez un todo y una parte, “*un holón funcional cuenta con autonomía suficiente para organizar su trabajo según sus propias normas, pero también con una intención clara de alinearse con el propósito y visión de la organización, y de cuidar la integridad y el bienestar de los holones que lo forman*”.

Para asegurar que los holones cooperen en una estructura holocrática se incluye un holón de coordinación del que forman parte algunos miembros de cada holón funcional, representando la organización como totalidad.

En Sociocracia este holón de coordinación está compuesto por representantes y coordinadores o también llamados líderes operacionales. Un número relativamente pequeño de personas, pero la suficiente diversidad para recoger el mayor número de voces, es una forma de mantener el foco y la eficacia del holón de

coordinación y se puede aplicar de manera fractal a todos los niveles de la organización.

### *“¿Por qué el término ‘Líder Operacional’?”*

La autora Diana Leafe indica que en los negocios, las reuniones de personal o de supervisores y empleados son marcadas para organizar, coordinar y realizar el seguimiento del trabajo, mientras los gerentes y jefes deciden las políticas y estrategias de la organización. En las empresas y organizaciones no lucrativas que utilizan Sociocracia, sin embargo, todos en la compañía son parte de un círculo.

Cada círculo lleva a cabo reuniones ocasionales para decidir sus políticas y estrategias, elegir personas para ciertas funciones, tener en cuenta las propuestas y evaluar las decisiones ya implementadas.

Cada círculo también lleva a cabo breves reuniones operativas más frecuentes para coordinar y hacer seguimiento de sus tareas diarias.

Mientras que el líder operacional de un círculo es un solo miembro del círculo en términos de poder de decisión, él o ella es el “guía” de la reunión operacional y responde por las preguntas sobre el trabajo, la asignación y coordinación de tareas o la resolución de problemas. Así, los términos ‘operacional’ y ‘líder’.

[11] Holón es a la vez un todo y una parte. Nada existe que no sea un holón. “La célula es una totalidad en sí misma, pero es a la vez parte de un tejido mayor que la contiene, al tiempo que una palabra es una unidad en sí misma, pero a la vez es parte de la oración en la que está inmersa”.



**Agradecimiento especial al  
Equipo Sociocracia CASA Latina**

# Bibliografía

- Briggs, Beatrice (1988): “Introducción al Proceso de Consenso”. (edición en español, México)
- Endenburg, Gerard (1998): “Sociocracy: As social design”, Eburon, Delft, Holanda
- Endenburg, Gerard (1998): “Sociocracy: The organization of decision-making ‘no objection’ as the principle of sociocracy”, Eburon, Delft, Holanda
- Escorihuela “Ulises”, José Luis (2016): “La Organización Holocrática”, El Camino Del Elder
- Leafe, Diana (2013): “Sociocracia para comunidades Parte I e Parte II”, Revista Communities. Traducido al español por Carlos Rojas, de Ecoaldea Aldeafeliz, CASA Colombia
- Leafe, Diana (2013): “Cómo una Gobernanza eficaz ayuda a una comunidad a prosperar”
- Paul Thiele, Leslie (2013): “Sustainability”
- Priest, James; Liliana David y Bernhard Bockelbrink (2016): “Sociocracia 3.0. Uma linguagem de Padrões Baseada em Princípios para a Colaboração Consciente”
- Robertson, Brian J. (2006): “Holocracy: A Complete System for Agile OOrganizational Governance and Steering. Agile Project Managemente, Vol. 7, No.7

## Webgrafía

- Aristóteles: Política, livro tercero, capítulo V, <http://www.filosofia.org/cla/ari/azc03096.htm>, accedido en 11/04/16
- Permacultura: Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Permacultura>, accedido en 11/04/16
- Ron Paul 2008, Presidential Exploratory Commitee: <https://www.youtube.com/watch?v=FPlPT4bncq8>, accedido en 11/04/16
- Decisión cuáquera basada en consenso: [https://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n\\_por\\_consenso](https://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n_por_consenso), accedido en 11/04/16
- Sociocracia-Historia: <https://sociocracia.net/historia/>, accedido en 11/04/16

# Glosario

**\* Consenso Cuáquero:** El proceso del consenso evolucionó de algunas tribus indígenas de las Américas y de La Sociedad de los Amigos (los cuáqueros). Estos últimos nacieron como un grupo religioso protestante en Inglaterra en el siglo diecisiete. Como la tradición indígena era básicamente oral fue prácticamente diezmada por los conquistadores españoles, pero la costumbre de sentarse en círculo para tomar decisiones a través del uso del “bastón de la palabra” aún permanece. Ya los cuáqueros tienen una creencia que cada uno tiene la luz de Dios dentro de sí, luego aseguran que los miembros del grupo hablen y sean escuchados promoviendo así una diversidad de pensamiento. Rechazan las prácticas jerárquicas, como hacer reverencias frente al rey (por eso llegaron a ser perseguidos y encarcelados) y creen que nadie está “más alto” que los demás. Por lo tanto, los componentes claves de las decisiones cuáqueras por consenso están en la creencia en una humanidad común y la habilidad de decidir juntos. La meta es la unidad, no la unanimidad. El facilitador sirve al grupo como articulador del consenso emergente y, como todos los puntos de vista han sido escuchados muy probablemente serán tomados en cuenta.

**\*\* Círculos Concéntricos Anarquistas:** Inspirada en los modelos de organizaciones Bakunistas, la Federación Anarquista de Rio de Janeiro – FARJ, por ejemplo, se organiza a través de la lógica de los círculos concéntricos. Ellos se dividen internamente en frentes para la realización de trabajos prácticos y exigen que cada militante, simpatizante y la propia organización tenga derechos y deberes bien definidos en el que cada uno tome decisiones sobre aquello a lo que podría y debería comprometerse después. Así, las decisiones y compromisos son tomados proporcionalmente, lo que implica que la organización tiene criterios claros de entrada. Un criterio importante es que todos los militantes deben estar de acuerdo con su línea política. Estas diferentes instancias ayudan a fortalecer labores específicos al tiempo que permiten reunir a militantes preparados con un alto nivel de compromiso y aproximar a las personas que simpatizan con la teoría y o la práctica de la organización. En resumen, los círculos concéntricos buscan resolver una paradoja importante: la organización anarquista necesita estar lo suficientemente cerrada como para tener militantes preparados, comprometidos y alineados políticamente, y lo suficientemente abierta como para atraer a nuevos militantes.

**\*\*\*Comunicación no Violenta (CNV)** es un proceso de empatía desarrollado por Marshall Rosenberg a inicios de los años sesenta y se basa en la idea de que todos los seres humanos tienen la capacidad de compasión, y solamente recurren a la violencia o al comportamiento que daña a otros cuando no reconocen estrategias más efectivas para satisfacer sus necesidades. La teoría de la CNV supone que todo comportamiento humano se deriva de intentos de satisfacer necesidades humanas universales, y que estas necesidades jamás están en conflicto. Por el contrario, el conflicto surge cuando chocan las estrategias para satisfacer dichas necesidades. La CNV propone que si las personas pueden identificar sus necesidades, las necesidades de los demás y los sentimientos que rodean estas necesidades, se puede lograr la armonía.[12]

**\*\*\*\*Círculo Restaurativo** es un proceso comunitario desarrollado por Dominic Barter para apoyar a los que están en conflicto. Tal como se desarrolló en las favelas de Brasil a mediados de la década de 1990, los Círculos Restaurativos reúnen a las tres partes de un conflicto en un contexto sistémico elegido para dialogar de igual a igual: los que han actuado, los directamente afectados y la comunidad en general. En formato circular, los participantes invitan unos a otros a la comprensión mutua y la auto-responsabilidad. El proceso de diálogo utilizado es compartido abiertamente con todos los participantes y termina cuando se han encontrado las acciones que aporten beneficios mutuos nutriendo la integridad inherente de todos los implicados en el conflicto.[13]

[12] Comunicación no Violenta: [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_no\\_violenta](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_no_violenta), accedido en 10/08/16.

[13] Círculos Restaurativos: <http://restorativejusticeontherise.org/dominic-barter-of-restorative-circles/>, accedido en 10/08/16.

