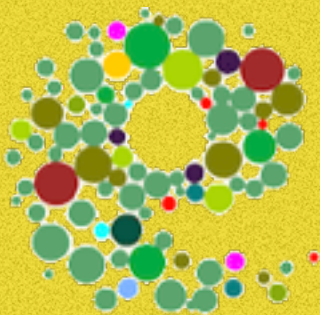
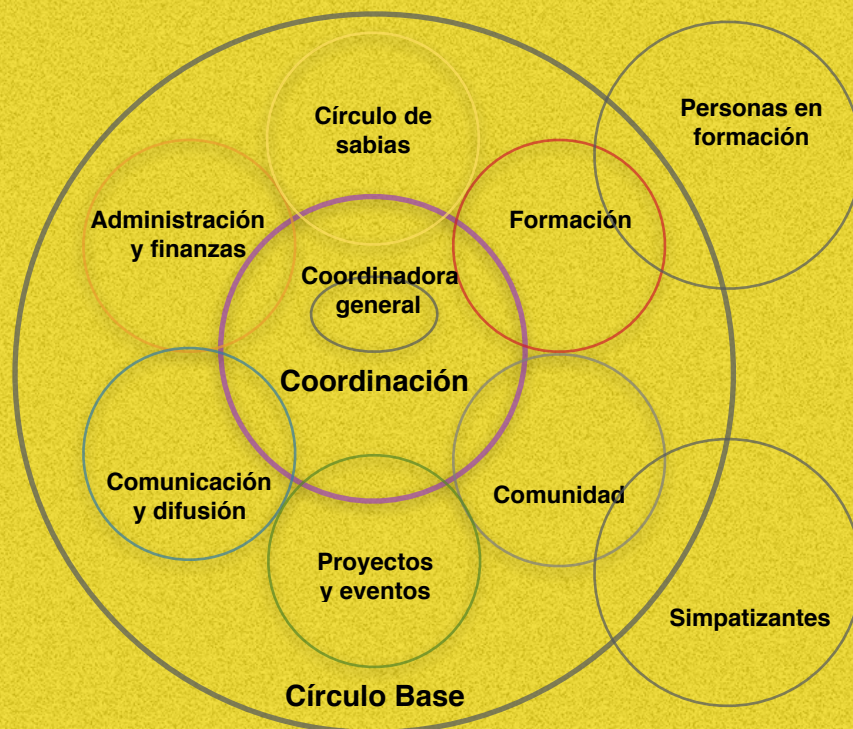


La Organización Holocrática



El Camino del Elder

Herramientas para la transformación individual y colectiva

La organización holocrática

Ulises, Febrero 2016

Introducción

La organización holocrática es un modelo de organización y gobernanza basado en la teoría de los Sistemas Complejos, en los conceptos de Holón y Holarquía y en la nueva Teoría de la Mente. Esta propuesta fundamenta algunas de las prácticas que se hacen desde la Sociocracia, un modelo organizacional con un largo recorrido y que, por tanto, cuenta con bastante experiencia y ejemplos de aplicación, a la vez que matiza o amplía las opciones que ofrece la Sociocracia en algunos aspectos.

Partiendo de una idea de la mente como el proceso de regulación del flujo de información y energía que atraviesa todo sistema vivo (entendido como un sistema dinámico, autoorganizado y autónomo), el reto para las organizaciones humanas, consideradas como sistemas vivos, consiste en diseñar una estructura organizativa que facilite la gestión de dicho flujo de información en todos los niveles de la organización, esto es una estructura que facilite el trabajo de la mente colectiva de la organización en cualquiera de las actividades propias de una mente: percibir (captar información relevante), imaginar (soñar o crear una visión de futuro), pensar (indagar sobre posibles estrategias y planes de acción), sentir (asegurar el bienestar de todas las partes), decidir (elegir entre varias opciones posibles para una acción efectiva) o aprender (registrar experiencias y abrirse a lo nuevo).

Si este reto no se ha conseguido hasta ahora ha sido porque, a diferencia de lo que ocurre en los sistemas vivos no humanos, que cuentan con procesos internos autorregulados, regidos por reglas biológicas afianzadas evolutivamente, en los sistemas humanos las principales normas reguladoras tienen un origen cultural, pudiendo competir entre sí en la medida que responden a diferentes valores y cosmovisiones. Cada cultura genera sus propias reglas y algunas tratan de imponerlas a los demás, en muchos casos por la fuerza. Por otra parte, las normas culturales no son el resultado de procesos racionales de pensamiento, sino que emergen de procesos dinámicos complejos en los que intervienen factores ambientales, económicos, sociales y culturales (con un papel fundamental de la ideología y la religión). Además, una vez creadas, las personas que se benefician de dichas reglas, y que cuentan por tanto con privilegios que otras no tienen, tratan de justificarlas y defenderlas por todos los medios, aun cuando haya amplia evidencia de que ya no son útiles o no sirven a los propósitos generales. Por esta razón, pero también por ignorancia o desconocimiento, muchas organizaciones modernas siguen funcionando con reglas desfasadas, que no les permiten adaptarse a las demandas de un entorno cambiante y complejo.

En el mundo de la empresa, por ejemplo, la estructura de gobernanza más común sigue un modelo piramidal basado en un poder central desde el que se intenta controlar toda la organización. Tal vez este sistema haya funcionado bien hasta hace poco tiempo, con un contexto histórico social favorable para ello, pero en la actualidad, 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, 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. En un modelo jerárquico, el flujo de información en relación con la predicción, la planificación, la gestión, o la supervisión se mueve principalmente de arriba abajo, mientras que el flujo de abajo arriba consiste básicamente en un rendir cuentas desde una exigencia que para muchos resulta cada vez más insoportable. En este esquema, la voz de los de abajo apenas llega a los de arriba, perdiendo una información que podría ser muy valiosa y que deja así de incorporarse en los planes o políticas de la empresa. Basado en una estructura férrea de control, incapaz de acoger el necesario *feedback* que llega

desde abajo, el modelo se vuelve vulnerable a una incertidumbre creciente y una mayor complejidad social.

Como reacción a este modelo jerárquico, autocrático, muchas personas han apostado en los últimos años por crear organizaciones más horizontales, en las que se intenta evitar una estructura de poder explícita, sin reglas formales aparentes, o se utiliza una estructura mínima que consiste habitualmente en una asamblea (una reunión periódica a la que pueden asistir todos los miembros y participar por igual en la toma de decisiones), algunas comisiones o grupos de trabajo sobre asuntos específicos, sin mucha autonomía o capacidad de decisión, y en algunos casos, una dirección elegida por la asamblea y a la que ha de rendir cuentas. Es habitual además que las decisiones se tomen, o se intenten tomar, por consenso, buscando el acuerdo de todas las personas, que conservan el poder de bloquear una decisión que no satisfaga sus intereses. Aunque este modelo es aparentemente más democrático que el anterior, en términos de distribución de poder y flujo de información tiene igualmente importantes defectos. Al excluir formalmente una diferenciación vertical de poder, cuando esta diferenciación ocurre (y suele ocurrir en la mayoría de los casos, en lo que se conoce como estructura de estatus) no resulta visible para el grupo, pudiendo dar lugar a una estructura más opresiva que la jerarquía autocrática donde, al menos las diferencias de poder son visibles. Por otra parte, al no distinguir entre niveles organizativos de diferente alcance y concentrar todo el flujo de información en la asamblea, el tiempo y energía requerido por el grupo para procesar toda la información disponible suele ser enorme, lo que genera mucha tensión, cuando no frustración e impotencia, ante la dificultad para seguir el hilo y dar una opinión bien formada sobre todo aquello que se decide. A falta de una opinión formada, cualquier opinión vale, pudiendo en algunos casos hacer de la asamblea un espacio de expresión narcisista ingobernable.

Mientras el modelo autocrático tiene como principal valor su capacidad para ser efectivo y conseguir resultados, al menos en condiciones de estabilidad, para resolver la complejidad dinámica de muchos problemas humanos a través del conocimiento y la técnica, el modelo asambleario aporta una mayor conciencia democrática y social, fomentando la participación y el cuidado de las personas, afrontando la creciente complejidad social desde la inclusión y la atención por todas las voces. Con todo, ninguno de estos modelos es suficiente para abordar la complejidad emergente, un tipo de complejidad que Otto Scharmer (2007, p. 61) define como la irrupción de nuevos patrones de innovación y cambio en situaciones en las que el futuro no puede predecirse ni afrontarse con los viejos patrones del pasado. El modelo de organización holocrática, basado en los sistemas vivos, pretende cubrir este vacío. Aporta efectividad, agilidad y capacidad para conseguir resultados, a la par que presta atención a las personas y sus necesidades, poniendo en marcha procesos y estructuras que imitan y sostienen la vida.

Siguiendo en este punto a Brian Robertson (2006), holocracia es básicamente el gobierno de una organización por sí misma. No es el gobierno de las personas que trabajan en ella, ni el de sus propietarios y accionistas, sino el gobierno que resulta de considerar la organización como un sistema vivo, autoorganizado, autorregulado, autónomo, con intencionalidad y agencia propias. La organización holocrática es una organización que atiende desde el cuidado las necesidades de todas las personas implicadas en su funcionamiento y en sus actividades (propietarios, trabajadores, clientes, comunidad), de la misma manera que un sistema vivo atiende con cuidado las necesidades de todas sus partes, a la par que cuida de sí misma y de su propia integridad tomando las decisiones adecuadas para ello. Es una organización de aprendizaje, que cuenta con la suficiente solidez como para encarar con seguridad y firmeza muchos desafíos, pero también con la suficiente flexibilidad para cambiar y reinventarse cuando es necesario.

Parte I. Fundamentos

En esta primera parte se presentan de una manera muy resumida los fundamentos teóricos que sostienen la organización holocrática, dejando al lector la posibilidad de indagar más por su parte a través de las numerosas referencias que se citan. Se comentan brevemente las principales ideas que definen los sistemas vivos, se introducen los conceptos de holón y de holarquía natural, y se presenta una definición de la mente que, sin ser mayoritaria en el mundo académico, resulta muy valiosa para comprender el funcionamiento de los sistemas vivos y, por tanto, de las organizaciones humanas.

1. Sistemas complejos y sistemas vivos

Un sistema dinámico complejo es un sistema que evoluciona con el tiempo (dinámico), relativamente permeable al flujo de materia y energía que lo rodea (abierto), que se organiza según sus propias reglas sin seguir ninguna orden o plantilla externa (autoorganizado), y que produce patrones estables en su desarrollo como consecuencia de interacciones simples y repetidas que se dan entre sus componentes (emergencia). La complejidad de un sistema tiene que ver con la cantidad y diversidad de los patrones y regularidades emergentes observables. Un sistema complejo capaz de autorregularse y de reparar autónomamente sus componentes a partir de la materia y energía extraída del entorno es un sistema vivo. Además de ser autónomos, los sistemas vivos son también sistemas agénticos, esto es son “entidades con una totalidad distintiva, individualidad y perspectiva en el mundo, capaces de actuar en él a través de actividades deliberadas, anticipatorias, intencionales, adaptativas y auto-evaluadas según normas internas” (Hooker 2011, p. 46). Ejemplos de sistemas vivos son todos los seres vivos, pero también conjuntos de seres vivos como colonias de bacterias, hormigas, abejas, etc., y por supuesto los grupos y organizaciones humanas.

Grupos y organizaciones humanas son ejemplos de sistemas complejos y también de sistemas vivos. Tienen fronteras semipermeables que tanto los separan como los conectan con sus miembros y con el entorno en el que viven. Están inmersos en activos intercambios de doble dirección con otras personas, otros grupos y otras entidades que existen en los diferentes contextos que habitan (físicos, socioculturales y organizacionales). Fruto de las interacciones entre sus miembros emergen variables y patrones de carácter global (valores, normas y otros elementos de la cultura grupal, clima relacional, formas de compromiso, grado de cohesión grupal, estructura de roles, jerarquía de estatus, red de atracción, etc.). Y salvo en el caso de grupos muy dirigidos, la mayoría de los grupos y organizaciones se autorregulan, se autoorganizan y se renuevan a partir de los recursos que encuentran en su entorno inmediato. Todo ello para conseguir su fin o propósito que, en el caso de grupos humanos, puede ser muy diverso.

En todo sistema dinámico complejo se observan 3 niveles de causalidad, que afectan también a los grupos y organizaciones humanas (Arrow, 2000, p. 40):

1. **Dinámica local.** Es la actividad de los elementos constituyentes del sistema. En grupos humanos, consiste en las interacciones que se dan entre sus miembros, en las que se intercambia información y recursos. En una organización, estos intercambios se dan también entre diferentes partes de la organización como equipos, departamentos o secciones. Por ello resulta más conveniente hablar de ‘agentes’. Miembros y partes de la organización con capacidad agéntica son los elementos básicos de la dinámica local. Como resultado de estas interacciones locales, surgen variables globales (patrones o regularidades).
2. **Dinámica global.** Se refiere a la evolución de las variables globales del sistema. Estas variables emergen de la dinámica local y la condicionan a su vez. Las variables globales son cualidades del sistema como totalidad, visibles desde fuera para un observador atento sin

necesidad de conocer exactamente cómo son las interacciones a nivel local. En grupos, ejemplos de variables globales son la cultura grupal, el clima afectivo, el grado de compromiso, la diferenciación horizontal (roles), la diferenciación vertical (estatus), los patrones de participación, de comunicación y de afecto, el grado de cohesión, etc.

3. **Dinámica contextual.** Se refiere al impacto del sistema en el entorno y viceversa. La dinámica contextual influye considerablemente en las dinámicas local y global. En grupos humanos, el contexto influye en temas como el grado de apoyo por parte de la cultura local u organizacional, en la facilidad o dificultad para obtener miembros y recursos, en el acceso a información y conocimientos, etc.

Es interesante notar que en sistemas complejos, las variables globales emergen de las interacciones entre las partes del sistema, esto es son causadas por ellas, pero a su vez dichas variables globales condicionan en mayor o menor grado el comportamiento de dichas partes, siendo por tanto causa de sus acciones. Este hecho se conoce como 'causalidad circular' y es una característica propia de todos los sistemas complejos.

Otras características relevantes de los sistemas complejos son¹:

- **Irreversibilidad:** los procesos dinámicos complejos, incluyendo los procesos grupales, son irreversibles, no tienen vuelta atrás. Utilizan energía que se degrada en calidad sin que se pueda recuperar (procesos disipativos). Para mantenerse necesitan un suministro continuo de energía de calidad, de lo contrario decaen o mueren. En los grupos y organizaciones esta energía procede de las aportaciones de sus miembros (trabajo) y de lo que obtienen del entorno en compensación por lo que ofrecen en forma de productos o servicios.
- **Restricciones:** en todos los sistemas complejos existen limitaciones en cuanto a las interacciones posibles entre los elementos del sistema. Para que emerjan nuevas estructuras, un sistema no debe estar ni rígidamente ordenado ni completamente desordenado, sino hallarse en una región comprendida entre el orden absoluto y el caos determinista. En el caso de grupos humanos, además de las restricciones externas (leyes y normas sociales), otras restricciones vienen dadas por las condiciones de pertenencia (quién puede participar y quién no), por la visión, o por otras normas y acuerdos que regulan los comportamientos posibles dentro del grupo.
Es interesante notar que cuantas más restricciones, más limitadas son las interacciones, seguramente más predecibles y controlables, pero al mismo tiempo con menos espacio para la espontaneidad, la creatividad y, por tanto, la emergencia de nuevos patrones. Y en el otro extremo, cuantas menos restricciones, mayor es el número de interacciones posibles, aunque con menor capacidad para generar vínculos, establecer diferencias, crear orden y alejarse del caos.
- **Atractores:** un atractor es un estado, o conjunto de estados, al que una variable global de un sistema dinámico tiende una y otra vez a lo largo del tiempo. Si la variable global es, por ejemplo, el grado de consenso o conflicto que surge en la toma de decisiones de un grupo o equipo, algunos grupos alcanzan rápidamente un consenso evitando todo conflicto, de manera que el consenso se convierte en un atractor puntual del sistema. Otros grupos, por el contrario, generan una dialéctica en la que se alcanza cierto acuerdo para luego descubrir nuevas diferencias que alejan al grupo del consenso, de nuevo se ponen a trabajar por un acuerdo, y de nuevo surgen diferencias, y así varias veces hasta que la tensión aumenta hasta tal punto que la situación no se sostiene y alguna forma de consenso termina por imponerse, no sin conflicto. En este caso, el atractor es un ciclo que se repite entre dos extremos. También puede ocurrir que en algunas decisiones un grupo alcance un consenso rápido, mientras que en otras

¹ Para más detalles, véase Hooker (2011, p. 20-40)

prácticamente le resulte imposible, generando frustración y conflicto. Existen en este caso dos atractores puntuales, consenso y conflicto. Hacia cuál de ellos se encaminará el grupo dependerá normalmente de cuáles sean las condiciones iniciales de ciertas variables locales claves en el proceso. En este último caso, la influencia del entorno puede ser determinante. Por ejemplo, un alto nivel de estrés en los miembros del grupo (variable contextual cuando se debe a factores ajenos al grupo), puede hacer que en una determinada situación el grupo se aleje del consenso y vaya hacia la confrontación y el conflicto.

- **Amplificación, ciclos de realimentación:** Todo equilibrio dinámico está sujeto a perturbaciones que, en muchos casos, son el resultado de ciclos de interacciones que se repiten una y otra vez (*feedback loops*) y que crean efectos no lineales, tanto negativos (la información o señal queda amortiguada al final del ciclo) como positivos (la información o señal se amplifica en cada ciclo). Un pequeño cambio en una variable local, sujeto a ciclos de realimentación positiva y negativa, puede dar como resultado un cambio a nivel global.

Por ejemplo, un grupo puede estar pasando por un mal momento y la atmósfera grupal ser bastante deprimente (la atmósfera grupal es una variable global en equilibrio dinámico). De repente, una persona cuenta una anécdota en una reunión informal con algunos otros miembros del grupo. La anécdota resulta muy inspiradora y rápidamente se extiende por todo el grupo en interacciones de diverso tipo que alimentan y amplifican la historia inicial. Como resultado, la atmósfera del grupo cambia haciéndose más jovial y afectando de vuelta a todos los miembros del grupo, incluidos aquellos que no participaron en ningún momento en la difusión de la anécdota. Este proceso, por el cual algunas interacciones se repiten una y otra vez realimentándose unas a otras, se conoce como 'amplificación'. Cuando las interacciones tienden a 'apagar' la señal inicial, el proceso se conoce como 'amortiguación'.

- **Autoorganización, emergencia:** Autoorganización es el proceso (y resultado) por el que un sistema complejo cambia, de acuerdo con su propia dinámica, hasta alcanzar una forma que muestra un comportamiento más ordenado y/o más complejo, normalmente como consecuencia de ciclos de realimentación positiva y negativa que añaden alguna nueva restricción de carácter global al sistema. Emergencia es la aparición de un fenómeno que no se puede predecir de las interacciones dinámicas entre las componentes de un sistema. En términos dinámicos, lo que emerge es el resultado de un proceso autoorganizador.

En un grupo, como consecuencia de procesos de autoorganización, suelen emerger acuerdos y estructuras organizativas. Pero también emergen estructuras no tan visibles como la red de atracción, la red de comunicación, la estructura de roles o la estructura de estatus.

- **Modularidad:** Un módulo es una parte de un sistema complejo que goza de cierta autonomía de funcionamiento. Es posible distinguir tres tipos de modularidad:
 - Modularidad S, espacial: módulos espaciales que coexisten.
 - Modularidad L, de nivel: módulos en diferentes niveles de organización (vertical).
 - Modularidad P, procesos: módulos según diferentes procesos o funciones.

La modularidad reduce la complejidad de un sistema, al disminuir sus grados dinámicos de libertad, sin perjuicio a su funcionalidad. Es habitual en organizaciones humanas, en las que suele haber 'módulos territoriales' (secciones locales, regionales o nacionales), y 'módulos funcionales' (comisiones, grupos de trabajo, departamentos), aunque suelen limitar la modularidad de nivel a una jerarquía de mando.

- **Dependencia del camino, historicidad:** En un sistema complejo con amplificación positiva, trayectorias dinámicas inicialmente muy cercanas, pueden divergir hasta el punto de terminar en atractores bien distintos (sensibilidad a las condiciones iniciales). En algunos casos, una pequeña fluctuación inicial, que en condiciones normales terminaría por desaparecer, puede llegar a amplificarse y arraigarse de una manera bien sólida, hasta el punto de hacerse irreversible, especialmente cuando el sistema alcanza un punto de bifurcación o de no retorno. Un ejemplo de esto en grupos humanos sería el caso de dos emprendimientos similares que se

abren prácticamente en el mismo tiempo y lugar. Aún partiendo de condiciones iniciales muy cercanas, con parecidas condiciones internas y contextuales, es bien posible que su evolución sea totalmente diferente, llevando a uno de los dos emprendimientos a consolidarse como una actividad exitosa, mientras que el otro apenas consigue sobrevivir. La explicación a este hecho está en los miles de pequeños factores que continuamente 'perturban' a cada uno de los emprendimientos y a los que cada uno de ellos responde de forma 'ligeramente' distinta. Esta acumulación diferente de posibilidades realizadas y abandonadas, lleva finalmente a uno de los dos sistemas a un atractor marcado por la palabra éxito, lo cual no ocurre con el otro. Averiguar en qué momento se produjo la separación entre los dos sistemas no es fácil. Lo que sí podemos afirmar es que todos los grupos tienen un origen y una historia que es necesario tener en cuenta de cara a considerar las opciones de futuro. Es su historia particular lo que hace que un grupo pueda llegar a ser totalmente diferente de otro, aunque sus circunstancias iniciales fueran parecidas. Y es la historia del grupo la que nos marca por dónde seguir de la manera más efectiva.

- **Autonomía:** La autonomía es la capacidad de un sistema de adquirir energía ordenada del entorno y utilizarla para recargar o reparar las estructuras internas desgastadas o dañadas, y de regular su organización interna para sostener los propios procesos que llevan a cabo dichas tareas. Consiste pues en dos procesos cíclicos diferentes, uno interno y otro externo.
 - El ciclo externo consiste en una repetida interacción con el entorno para conseguir energía y recursos en una forma que el sistema pueda utilizar, y en el momento y lugar requerido por el sistema para completar sus ciclos regenerativos.
 - El ciclo interno incluye la capacidad de regular la organización interna del sistema, a fin de poder sostener eficientemente tanto la capacidad de interacción externa del sistema como su propia capacidad de regeneración interna.

La presencia de estos dos procesos cíclicos sincronizados, encaminados a la regeneración del sistema, define de una manera bastante amplia, el que un sistema sea autónomo. Aunque los detalles cambian en cada caso, especialmente en cuanto a sus fronteras dinámicas, esta definición de autonomía se aplica a todos los seres vivos, sean éstos células, organismos multicelulares, comunidades de seres vivos, u organizaciones humanas.

Esta característica es, de hecho, exclusiva de los seres vivos (y de la mayoría de grupos y organizaciones), determinando así una nueva categoría dentro de la organización de sistemas complejos, los sistemas vivos.

Multifuncionalidad y multiplexión: Para que un sistema vivo pueda llevar a cabo una función global, como la regeneración metabólica en el caso de una célula, necesita que sus componentes se organicen globalmente para dicha función. Esto implica una restricción sobre la dinámica que asegure su realización (de alguna forma, esta restricción implica una presión o fuerza sobre las componentes para que hagan adecuadamente su trabajo). En el caso de sistemas con múltiples funciones globales, como ocurre con grupos y organizaciones, para un uso óptimo de la energía del sistema, todas las restricciones globales (acuerdos, estructuras operativas y estructuras emergentes) deberían diseñarse de tal manera que un mismo elemento (agente, persona, tarea o recurso) pudiera ser utilizado adecuadamente para cumplir diversas funciones (multifuncionalidad) y que una misma función pudiera ser apoyada adecuadamente por diferentes combinaciones de elementos (multiplexión).

Multifuncionalidad y multiplexión son dos características inherentes a todo sistema vivo que los hace más resilientes. La permacultura ha elevado al rango de principios de diseño estas dos características aplicadas a los ecosistemas humanos. Grupos y organizaciones también deberían tenerlas en cuenta para aumentar su coherencia interna y resiliencia.

- **Adaptabilidad y aprendizaje:** Un organismo está adaptado cuando ha desarrollado características que le permiten satisfacer su necesidad de autonomía en un entorno dado. Adaptabilidad es su capacidad para alterar algunas de sus características de manera coordinada con el fin de adaptarse a diferentes entornos y poder mantener su autonomía. El potencial

adaptativo de un organismo es el conjunto de características que un organismo puede variar coordinadamente para adaptarse a diferentes entornos. Un sistema vivo aprende cuando es capaz de aumentar su capacidad de adaptación.

En grupos y organizaciones humanas, la adaptabilidad requiere flexibilidad para llevar a cabo importantes cambios internos, tanto a nivel de personas como de procesos y estructuras organizativas, pero también creatividad y capacidad de innovación para dar una mejor respuesta a las demandas del entorno. Y aunque todo proyecto colectivo arranca con un propósito, un interés compartido en conseguir algo, de poco sirve contar con una visión y misión magníficas si el grupo no es capaz de introducir cambios cuando es necesario, encaminados a mantener su integridad.

2. Holarquías naturales

Un holón, término acuñado por primera vez por Arthur Koestler (1967), es algo que es a la vez un todo y una parte. Koestler añade que los holones son unidades autónomas, con un cierto grado de independencia, capaces de resolver sus asuntos sin pedir instrucciones a una autoridad superior, siempre que lo hagan dentro del marco creado por dicha autoridad. Su capacidad de autoorganización asegura su estabilidad y resistencia a las perturbaciones, mientras que su aceptación de normas superiores contribuye al buen funcionamiento del conjunto u holón mayor, dejando claro su papel de forma intermedia. Por último, Koestler define un holarquía como una jerarquía de holones autorregulados que funcionan tanto como totalidades autónomas dentro de un determinado nivel, como dependientes, y sujetas al control, de los niveles más altos, y siempre en coordinación con su entorno local.

Sistemas SOHO

En un artículo publicado en 1999, James J. Kay introduce el concepto de Sistemas Abiertos Holárquicos y Autoorganizados, o sistemas SOHO (Self-Organizing Holarchic Open Systems). Kay define un holón como un sistema complejo, autoorganizado y semiautónomo, que es tanto una totalidad en sí mismo (con partes diferenciadas que son a su vez holones de menor alcance), como parte de una totalidad mayor (un holón de mayor alcance), y que existe en un punto de equilibrio dinámico entre el orden y el caos (estructura disipativa). Como sistema abierto, un holón está inmerso en un flujo de energía de gran calidad (exergía) que lo lleva lejos de su estado de equilibrio termodinámico. La energía disponible es utilizada por el holón para crear y mantener una nueva estructura regulada por él mismo. Un holón necesita permanentemente acceder a dicha energía de calidad para existir, de lo contrario decae y muere.

De acuerdo con Kay, para que se de un proceso de autoorganización entre diferentes elementos de un sistema abierto se necesita exergía que lo sostenga. Si es el caso, el proceso se consolida creando estructuras más complejas (holones de un nuevo nivel). Una vez creadas, estas estructuras interactúan entre sí generando nuevos procesos, lo que a su vez dará lugar a nuevas estructuras más complejas (holones de mayor nivel o alcance). De esta manera se crea un sistema SOHO, como una constelación anidada de holones que se coordinan entre sí en torno a diversas fuentes de exergía, materia e información, inmersos en un entorno físico y que se comportan de manera estable y coherente. Kay llama 'holarquía' a esta constelación anidada de holones, que no ha de verse en ningún caso como una jerarquía. En una jerarquía tradicional el poder se extiende de arriba abajo, mientras que en una holarquía las relaciones de poder son recíprocas. Un holón de un determinado nivel ha de acatar las decisiones procedentes del holón de mayor nivel al que pertenece, pero conserva una gran capacidad de influencia en dichas decisiones.

En su pertenencia a un conjunto más grande, un holón está influenciado por dicho conjunto en la misma medida que tiene influencia sobre él (causalidad circular). Y en tanto que formado por

subsistemas o partes, un holón influye en dichas partes igual que se ve influido por ellas. Esto es, en una holarquía existe un flujo de información bidireccional entre el todo y las partes en cualquier nivel, así como una transmisión horizontal entre holones del mismo nivel. Cuando, por cualquier razón, se ve comprometida la bidireccionalidad de este flujo y la comprensión del papel de cada uno en la holarquía, el sistema comienza a descomponerse, las totalidades no son capaces de ver que dependen de las partes que las forman, mientras que las partes no reconocen la autoridad organizadora de la totalidad.

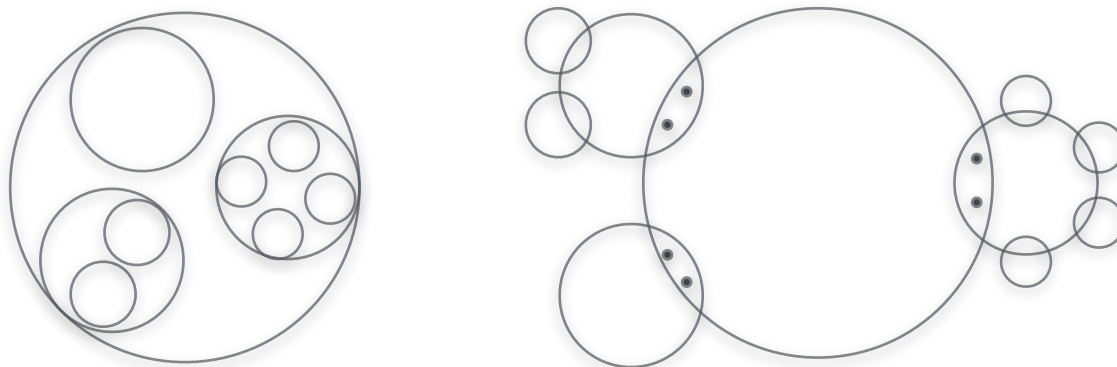


Fig. 1. Dos posibles formas de representar una holarquía. La figura de la izquierda deja claro que cada holón trasciende y contiene los anteriores, mientras que la de la derecha alude al hecho de que en organizaciones humanas sólo algunas personas de un holón participan realmente en el holón de siguiente nivel (representadas por puntos en la figura).

Teoría Integral

Un holón varía en tamaño y estructura desde las más pequeñas partículas subatómicas y cuerdas hasta la totalidad del universo, pasando por átomos, moléculas, cristales y fluidos, bacterias y organismos unicelulares, organismos multicelulares, etc. Los seres humanos, los grupos y organizaciones que han creado, las sociedades y sus culturas, son holones de nivel intermedio entre ambos extremos. Los holones también se pueden identificar en un nivel no físico: palabras, ideas, culturas, etc. serían elementos de una holarquía no física.

En su libro *Sexo, Ecología, Espiritualidad* (2005) Ken Wilber esboza veinte propiedades fundamentales que caracterizan a todos los holones. Por ejemplo, todos los holones emergen en procesos autoorganizados, todos los holones emergen holárquicamente, todo holón emergente trasciende a la par que incluye sus predecesores, todos los holones muestran cuatro capacidades fundamentales, incluyendo la de perseverar en su ser y mantenerse como totalidad, etc. Por otra parte, cada holón puede ser visto desde su interior (perspectiva interior, subjetiva) o desde el exterior (perspectiva exterior, objetiva), desde un punto de vista individual o colectivo. Estas categorías colocadas en dos filas y dos columnas conforman lo que Wilber llama los Cuatro Cuadrantes, uno de los elementos principales de su Teoría Integral. Según Wilber, la sociedad moderna occidental tiene una predilección casi patológica por el cuadrante exterior u objetivo. Dicha perspectiva valora aquello que se puede medir externamente y probar en un laboratorio, pero tiende a negar o marginar el lado izquierdo (la subjetividad, la experiencia individual, los sentimientos o los valores). Sin embargo, cada uno de los cuatro enfoques tiene una perspectiva válida para ofrecer, todos son necesarios para una apreciación completa de cualquier aspecto de la realidad. Por ejemplo, aplicados al conflicto, una teoría integral del conflicto debería tener en cuenta la experiencia interna y personal del conflicto, aquellos aspectos del conflicto relacionados con nuestra conducta y la manera en que nos relacionamos con otras personas, los elementos estructurales que inciden en el conflicto, y la influencia de la cultura en el mantenimiento de hábitos culturales que sostienen el conflicto. De esta manera, nuestra comprensión global del

conflicto aumenta y, por tanto, también es posible una mejor gestión al incidir en sus múltiples causas.

Además de los cuatro cuadrantes, la Teoría Integral incluye un conjunto de niveles o estados de desarrollo en cada uno de los cuadrantes, que guardan relación entre sí². Por ejemplo, la aparición de los primeros animales que viven en grupos o familias (lo que corresponde a un determinado nivel del cuadrante exterior colectivo, ver figura 2), ocurre a la vez que se desarrolla el cerebro límbico en algunos animales (nivel del cuadrante exterior individual), lo que permite la realización de impulsos básicos e instintivos, centrados sobre todo en la supervivencia y en la seguridad (cuadrante individual interior), en el marco de una ‘cultura’ caracterizada por una profunda inmersión en la naturaleza, la satisfacción inmediata de las necesidades instintivas, y la no conciencia de un yo (separado), algo que Wilber y otros autores llaman estado ‘uróbico’ en el desarrollo de la conciencia. Siguiendo este esquema, vemos que la aparición del ser humano se relaciona con el desarrollo de la corteza cerebral (cuadrante exterior individual), el surgimiento de las primeras tribus, primero como bandas desorganizadas (cuadrante exterior colectivo) y el desarrollo de un lenguaje simbólico (cuadrante interior individual) en el marco de una cultura caracterizada por la identificación con el grupo y la conformidad total con sus normas y valores, lo que Wilber llama estado mítico (cuadrante interior colectivo).

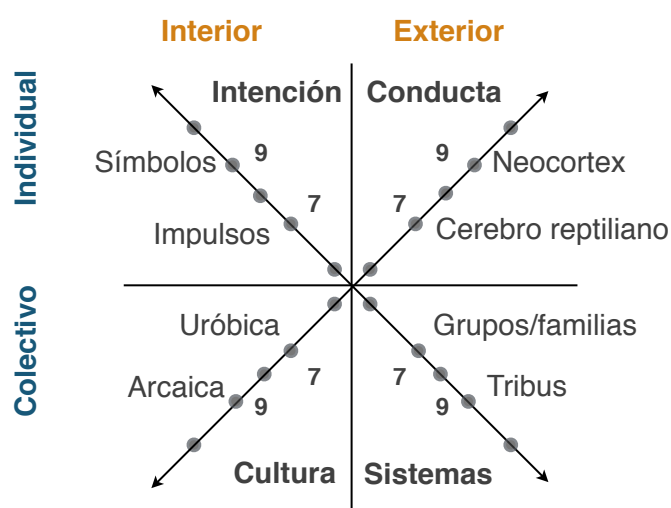


Fig. 2. Esquema de los cuatro cuadrantes y las líneas de nivel

Otro aspecto interesante de la teoría de Wilber se refiere a las cuatro fuerzas fundamentales que actúan sobre los holones: autopreservación, autoadaptación, autotranscendencia y autodisolución.

- **Autopreservación.** Se refiere a la capacidad de todo holón para preservar su ser, su forma o estructura. Se trata de una fuerza de afirmación que Wilber equipara con el concepto de ‘agencia’, esto es con la capacidad de un ser de actuar deliberadamente en el mundo.
- **Autoadaptación.** En la medida que un holón no es solamente una totalidad que se afirma a sí misma, sino que es parte de un todo mayor, está recorrido por otra fuerza que le empuja a adaptarse o acomodarse a otros holones (autoadaptación). Wilber llama a esta fuerza ‘comunidad’, dando entender que un holón no sólo actúa para preservar su ser, sino también para preservar la comunidad de la que forma parte. Ambas fuerzas son igualmente importantes. Un exceso de cualquiera de ellas supone la destrucción del holón. Un exceso de afirmación

² Wilber integra en su obra los trabajos de otros autores que han definido etapas evolutivas en su estudio, como J. Piaget (desarrollo cognitivo), C. Graves (valores - espiral dinámica), L. Kohlberg (niveles de conciencia ética), J. Loewinger (desarrollo del yo), etc.

individualista conlleva la alienación, el alejamiento de una comunidad de la que el holón se nutre, mientras que un exceso de comunión lleva a la fusión y la indiferenciación.

- **Autotranscendencia.** En un sistema SOHO cuando varios holones de un mismo nivel se juntan y comienzan a interactuar entre sí en un entorno de abundante exergía, se dan procesos que pueden llevar a la formación de patrones y estructuras de mayor complejidad, esto es a la aparición de nuevos holones. No se trata en este caso de autoadaptación ni asociación, sino de una transformación que da lugar a algo nuevo y emergente. Wilber llama a esta fuerza autotranscendencia.
- **Autodisolución.** Por último, es necesario considerar que los holones también pueden disolverse, descomponerse de nuevo en las partes que los forman, que recuperan así parte de su autonomía. Es lo que Wilber llama autodisolución y que, como hemos visto antes, ocurre cuando un holón no es capaz de conseguir de su entorno toda la energía de calidad que necesita para mantener su integridad.

3. Una nueva teoría de la mente

Durante mucho tiempo, bajo el dominio de la teoría cognitivista clásica, se ha considerado la mente como un conjunto de procesos independientes de cualquier forma material. Toda actividad mental podía ser interpretada en términos de representaciones mentales y de los procesos o reglas por los que estas representaciones son manipuladas o transformadas. De acuerdo con el cognitismo, no es necesario disponer de un cuerpo para tener una mente. Representaciones y procesos mentales (software) se podrían simular artificialmente con la tecnología adecuada (hardware). El relativo fracaso de la inteligencia artificial ha cuestionado seriamente el enfoque computacional de la mente, basado en una identificación injustificada de mente, símbolos y lógica. Tan pronto como se ha intentado simular procesos mentales, relativamente simples para cualquier ser vivo, como los asociados con la percepción, la sensación, las emociones, el movimiento, la atención o el aprendizaje, se ha visto que la tarea resultaba abrumadora en el marco de una mente 'descorporeizada'.

El reciente auge de la teoría de sistemas complejos ha dado un nuevo impulso a la idea de mente no representacional. Un ser vivo tiene un comportamiento inteligente (se anticipa y aprende) no por su capacidad para procesar información externa convertida internamente en representaciones conscientes, algo sólo accesible a unos pocos animales superiores, sino por su capacidad para autorregular su dinámica interna en función de los cambios en el entorno y producir respuestas adecuadas que emergen funcionalmente de su propio proceso interno de autoorganización. En todo ello, el cuerpo (no sólo el cerebro) y el entorno juegan un papel fundamental, dando lugar a una teoría de la mente '*embodied*', o corporeizada, y '*embedded*', inmersa en un contexto, extendida, y que es aplicable a cualquier ser vivo, tenga sistema nervioso o no. Esto es, de acuerdo con este enfoque, todos los seres vivos tienen mente, o si se prefiere, realizan actividades que pueden considerarse mentales. Y con matices, lo mismo se podrá decir de los sistemas vivos (conjuntos de seres vivos) y, por tanto, de las organizaciones humanas.

La Teoría Enactiva de la mente

Dentro de las diversas propuestas postcognitivistas, la teoría enactiva de la mente, desarrollada inicialmente por Maturana, Varela, Rosch y Thompson, aporta elementos muy innovadores en la manera de entender la mente, al proponer que la cognición surge de la interacción dinámica entre un ser vivo y su entorno, una interacción que permite a un ser vivo, no tanto recibir pasivamente información del entorno traducida luego en representaciones internas, sino participar activamente en la generación de sentido, en transformar y producir nueva información. En su actuar sobre el

mundo, en sus relaciones con el entorno físico y con otros seres vivos, los seres vivos ‘cocrean’³, dan forma al mundo. Desde esta visión, la mente no es algo exclusivo de los seres vivos dotados de un sistema nervioso, o de un cerebro, sino que es un proceso en el que participan todos los seres vivos. “Donde hay vida hay mente, y la mente incluso en sus formas más articuladas pertenece a la vida”, afirma Evan Thompson (2007) en su defensa de la continuidad absoluta entre vida y mente. En el caso de los seres humanos, seres vivos dotados de un complejo sistema nervioso, sus capacidades cognitivas emergen de una compleja red de influencias recíprocas entre el sistema nervioso, el cuerpo y el entorno. De acuerdo con esta teoría, el cerebro no está al mando ni controla el cuerpo. Toda actividad mental es el resultado de un proceso emergente global que atraviesa el cerebro, el cuerpo y el mundo.

En su libro *The Embodied Mind* Varela, Rosch y Thompson (1991), explican con detalle las principales características de esta teoría:

1. **Autonomía y acoplamiento estructural.** Los seres vivos son agentes autónomos que mantienen activamente su identidad, y al hacerlo, ‘generan’ sus propios dominios cognitivos (esto es, ‘cocrean’ espacios de sentido). Un sistema autónomo no procesa información que preexiste “ahí afuera”, sino que ‘produce’ información en sus interacciones continuas y recíprocas con el entorno. Un nutriente, por ejemplo, no es algo que el entorno suministra a un sistema vivo, es algo cocreado por el sistema vivo y el entorno en su larga relación de dependencia mutua (acoplamiento estructural). Sin esa cocreación recíproca el nutriente sólo sería una sustancia química, algo sin forma o valor para el ser vivo. Es a través del acto de cocreación de sentido que se da en la relación entre el ser vivo y el entorno que la sustancia química se convierte en nutriente (o en un tóxico) para el ser vivo.
2. **El sistema nervioso no tiene primacía ni control.** El sistema nervioso no procesa información procedente de nuestras sensaciones y percepciones para controlar la conducta. Como sistema dinámico semiautónomo, lo que hace es generar y mantener de forma activa, coherente y con sentido, sus propios patrones de actividad, operando como una red circular, ‘reentrante’⁴ y sensomotora de neuronas en interacción. Un ser vivo no actúa a partir de decisiones que ‘toma’ su cerebro (ni tampoco un yo o una conciencia separada del cuerpo), actúa a partir de decisiones que emergen como resultado de múltiples y recursivas interacciones entre diferentes sistemas dinámicos, representados por el cuerpo, el cerebro y el mundo (lo que incluye, en el caso de un ser consciente, un campo de relaciones sociales y culturales).
3. **La cognición como acción corporeizada.** Los procesos y estructuras cognitivas emergen de recurrentes patrones sensomotores de percepción y acción. El acoplamiento sensomotor entre un ser vivo y su entorno modula, pero no determina, la formación de patrones dinámicos y endógenos de actividad neuronal, los cuales, a su vez, dan forma al acoplamiento sensomotor. De manera que es la totalidad del ser vivo, como ser dotado de un cuerpo, como sistema autónomo, autoorganizado y agéntico, quien en su actuar en el mundo da sentido al mundo en el que vive.
4. **El observador condiciona lo observado.** El mundo cognitivo de un ser vivo no es algo externo, preespecificado, y representando internamente en su cerebro. Es un dominio relacional ‘traído a la luz’ o ‘enactuado’ por la capacidad agéntica de dicho ser vivo y por su modo de acoplamiento con el entorno.

³ Los términos utilizados en el texto original, en inglés, son ‘enact’ o también ‘bring forth’. Enact se traduce normalmente como ‘representar’, pero más bien en el sentido de evidenciar o hacer visible algo que se crea en la propia acción. Por su parte, ‘bring forth’ se traduce como ‘producir’ o ‘dar a luz’. Ambos se pueden traducir como dar forma, generar o ‘cocrear’ en el sentido de que dicha creación es el resultado emergente de una actividad reiterada en la que participa un ser vivo y su entorno. Dada la dificultad de la traducción, a veces se opta por utilizar el neologismo ‘enactuar’.

⁴ Véase [https://en.wikipedia.org/wiki/Reentry_\(neural_circuitry\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Reentry_(neural_circuitry))

5. **Cognición y fenomenología.** La experiencia subjetiva es central para comprender la mente. La cognición no sólo se relaciona con procesos neuronales, corporales y relacionales, es también una actividad que vivimos subjetivamente, y que implica por tanto la experiencia que tenemos de nosotros mismos como sujetos con un cuerpo situado en el mundo.

Para el propósito de este artículo, es importante retener la idea de que todo sistema autónomo (como lo es una organización o una parte de ella en un modelo holocrático), en su acoplamiento estructural con el entorno, da luz al mundo que acoge a ambos, produce una información relevante para ambos y para la relación que mantienen. El hecho de que en un sistema vivo, el cerebro no tenga primacía ni control sobre sus decisiones y acciones (ni por tanto un 'yo' construido sobre él), sino que 'colabora' activamente con otros sistemas dinámicos como son el cuerpo y el entorno, nos invita a repensar las organizaciones de tal manera que su estructura interna se base en una estrecha colaboración entre estos tres sistemas dinámicos: 'cerebro' (dirección, coordinación y gestión), 'cuerpo' (administración, producción) y 'entorno' (clientes y comunidad).

La propuesta de la Neurobiología Interpersonal

En *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology*, Daniel J. Siegel (2012) define la mente como el proceso de regulación del flujo de energía e información que atraviesa nuestro cuerpo y nuestras relaciones; un proceso emergente, autoorganizado, que en los seres humanos da lugar a diferentes actividades mentales como percibir, sentir, pensar, imaginar, recordar, soñar, etc., y en el que la experiencia subjetiva (la conciencia de uno mismo) juega un papel fundamental. Gracias a la conciencia, los seres humanos podemos modificar el flujo de información y energía en el que estamos inmersos (y que cocreamos en nuestras relaciones con otras personas y con el mundo), en la dirección de mayor salud y bienestar.

Para Siegel (2012, p. 30) la información es energía con una forma, esto es energía que sigue determinados patrones, y que tiene por tanto un significado para quien la recibe. Los seres vivos estamos inmersos en un flujo continuo de energía que nos recorre internamente y acompaña nuestra relación con el mundo exterior. Esta energía nos nutre, nos protege y nos mantiene vivos, o nos intoxica, nos agrede o nos destruye, dependiendo de la forma con la que nos llega, una forma con diferente sentido en cada caso. Lo que todavía no tiene forma, lo que no tiene sentido, no puede ser percibido ni utilizado por ningún ser vivo, puede hacernos tanto bien como mal. Desde esta perspectiva, podemos decir por tanto que la mente es un proceso regulador de información, y que dicha regulación se hace a través de diferentes actividades mentales como percibir, sentir o pensar, siempre que entendamos que dicha información no viene dada en sí misma, sino que es cocreada en las relaciones que un ser vivo mantiene con otros seres vivos y con el entorno que los acoge a todos. Es en dichas relaciones donde la energía toma forma y se convierte en información.

En la línea de la teoría enactiva, Siegel afirma que la mente no es algo separado de nuestro cuerpo ni de nuestras relaciones, es algo que emerge de ambos y que a la vez los regula. La conciencia es un aspecto más de esta mente emergente, un aspecto sin duda crucial pues nos permite 'percibir desde dentro' el flujo de energía e información que nos recorre y la manera en que dicho flujo es regulado por nuestra mente. Es evidente que los seres humanos no hacemos una regulación óptima del flujo de información, como lo demuestra la existencia de enfermedades relacionadas con el estrés, las preocupaciones, o los conflictos en nuestras relaciones. Ante un desequilibrio 'mental', el cuerpo reacciona, en forma de enfermedad, para reequilibrar una situación que no se sostiene. A través de la conciencia (awareness) los seres humanos podemos observar nuestra mente y fijarnos en "cómo la usamos para alterar el curso de nuestras vidas, para aprender nuevas habilidades e incluso cambiar la propia estructura del cerebro, y para reflexionar sobre lo que tiene sentido" (Siegel, 2012, p. 56). Y a través de una 'conciencia

plena' (mindfulness) podemos modificar dicho flujo de una manera concreta en la dirección de la salud y el bienestar.

Siegel afirma que este bienestar se consigue como consecuencia de un doble proceso en el que están inmersos todos los sistemas vivos: diferenciación e integración. Diferenciación es el proceso por el que las partes de un todo mayor se afirman en su individualidad, en su ser único y especializado. Es similar a la fuerza de autoafirmación de la que habla Wilber. Pero además, para que dichas partes puedan mostrar todo su potencial, es necesario un proceso paralelo de integración, de reconocerse como parte de una totalidad mayor que acoge y da sentido a lo que cada una expresa por separado (comunidad, en términos de Wilber). De acuerdo con Siegel, un sistema capaz de diferenciarse en partes que colaboran armónicamente entre sí es un sistema sano y con un alto potencial de bienestar. Si por el contrario, el sistema no es capaz de mantener unidas sus partes diferenciadas o no permite una diferenciación real de sus partes, entonces cae en el caos o en la rigidez, respectivamente, y puede llegar a disolverse.

La definición que Siegel hace de la salud en un sistema vivo es clave para trasladar un concepto similar al mundo de los grupos y las organizaciones. Un sistema sano es aquel en que sus partes han podido diferenciarse y desarrollar su potencial y capacidad expresiva, a la vez que se reconocen como partes integradas en un sistema mayor que acoge y da sentido a lo que cada una de ellas expresa por separado. Para que un sistema goce de buena salud es necesario mantener un flujo bidireccional de información entre las partes y de éstas con el todo, de manera que en todo momento unos y otros conocen las necesidades de los demás y actúan para satisfacer las necesidades de todos. Cuando este flujo bidireccional se bloquea o deja de funcionar, cuando se pierde la comprensión del papel que juega cada uno en la holarquía, el sistema corre el riesgo de descomponerse. Afortunadamente, de la misma manera que los seres humanos podemos desarrollar una atención plena desde la que intervenir en el flujo interno de información y modificar incluso nuestras estructuras neuronales, también las organizaciones pueden desarrollar una atención plena cambiando la manera de conversar, creando espacios de diálogo generativo desde los que poder observar e intervenir en la regulación que la organización hace del flujo de información y energía⁵.

La mente grupal

Al asociar comportamientos inteligentes a todos los sistemas vivos se abre la puerta a la idea de una mente colectiva, una mente más allá del individuo. En el caso de las colonias de insectos sociales, como las hormigas, termitas o abejas, resulta evidente la existencia de comportamientos colectivos que se pueden considerar sin ninguna duda inteligentes. En un trabajo seminal, William Sulis (1997) utiliza el término 'inteligencia colectiva' para designar cualquier "conjunto, relativamente grande, de agentes cuasi-independientes, que interactúan localmente entre ellos y con el entorno, en ausencia de todo tipo de organización jerárquica, y capaces de comportamientos adaptativos". El término 'agente' utilizado en esta definición permite incluir cualquier entidad con capacidad para actuar autónomamente, y no sólo seres humanos.

Atribuir inteligencia a sistemas vivos no es lo mismo que atribuirles otras propiedades propias de la mente individual como intencionalidad, pensamiento, memoria, aprendizaje, o conciencia. Sin embargo, dejando de lado la dificultad de qué podría ser una conciencia grupal subjetiva, Theiner,

⁵ La atención o conciencia plena es sin duda una forma de sabiduría, en tanto que nos permite reflexionar en profundidad sobre nuestras experiencias personales sin juicio ni apego. En los grupos la sabiduría colectiva reside en las conexiones vivas que mantienen unas personas con otras y en la red de interdependencias que generan entre todas. Podemos acceder a dicha red y extraer la sabiduría que contiene a través de una escucha empática y profunda en una conversación en la que las personas hablan desde la 'presencia', tal como la define Otto Scharmer (2007). Una conversación de este tipo nos permite desarrollar una atención plena de manera colectiva y utilizarla para cambiar estructuras organizacionales ineficientes. Véase también el artículo *El arte del diálogo*, de José Luis Escorihuela: <http://www.elcaminodelelder.org/blog/elartedeldialogo.html>

Allen y Goldstone (2010), apoyándose en la idea de mente extendida, muestran cómo ciertas características cognitivas propias de la mente individual (incluyendo la capacidad de memorizar o almacenar conocimiento, de resolver problemas a través de la creatividad y el pensamiento, de aprender e innovar, etc.), son proyectables a una mente grupal. Theiner y sus colegas dejan claro que la cognición a nivel de grupo no consiste en la simple agregación de actividades cognitivas individuales, sino que en muchos casos es el resultado emergente de las interacciones colaborativas que se dan libremente entre ellos, sin que haya una intención expresa por su parte.

Si aceptamos la definición de mente como el proceso de regulación del flujo de energía e información que recorre todo sistema vivo, entonces la idea de que los grupos tienen una mente grupal cobra todo su sentido. De hecho, en todos los sistemas vivos, incluyendo grupos y organizaciones humanas, se da dicha regulación a través de diversas actividades que implican, como afirma Theiner, una división del trabajo que, en algunos casos, es diseñada, mientras que en otros (la mayoría a juicio de estos autores) es el resultado emergente de las interacciones entre los miembros del grupo u organización. En esta misma línea, Ralph Stacey (2001), un teórico de las organizaciones y buen conocedor de los sistemas complejos, afirma que el conocimiento en una organización no puede estar centralizado ni codificado, esto es no es algo que posean algunas personas o se pueda recoger en unas pocas frases. En una organización como sistema vivo, el conocimiento reside en las relaciones que se dan entre sus miembros y tiene que ver con la calidad de dichas relaciones, tanto desde el punto de vista cognitivo como emocional.

4. Procesos de diferenciación e integración

En un capítulo anterior hemos visto que la integración, entendida como la unión o acoplamiento de partes diferenciadas, es el mecanismo fundamental para la salud y el bienestar de todo sistema vivo. En el caso de grupos humanos, además de medidas estructurales, la integración conlleva en el plano de las personas una comunicación empática y compasiva, esto es “compartir tiempo juntos y comunicar mostrando un interés compasivo y respetuoso por las experiencias internas de los demás, honrar las diferencias y cultivar la conexión con el otro” (Siegel, 2012, p.116). El resultado de este proceso de diferenciación e integración en cualquier sistema, afirma Siegel, es la armonía. Y añade, en la línea de Ken Wilber, que todo sistema complejo autónomo tiene una tendencia natural hacia la integración, esto es hacia la salud, el bienestar y la armonía. Para alcanzarlos sólo necesita poder diferenciarse lo suficiente para que sus partes puedan expresar su máximo potencial, a la vez que integra todas esas partes diferenciadas en un todo coherente. Si no se consigue es porque algo impide la diferenciación o la integración necesarias, lo que en el caso de los grupos y organizaciones humanas está muy relacionado con la existencia de una cultura grupal que no favorece tales procesos, incluyendo normas y estructuras ineficientes que no se sabe o no se quiere cambiar. En lo que sigue vamos a profundizar un poco más en estos procesos de diferenciación e integración en grupos humanos.

Cuando un grupo de personas se reúne para sacar adelante un proyecto, inicialmente todas estas personas se pueden considerar ‘iguales’, todas ellas son asociadas con igual capacidad de hacer y decidir⁶. Sin embargo, conforme interactúan entre sí, el grupo se va diferenciando poco a poco, descubriendo que no son tan iguales, que unas están más capacitadas que otras para hacer ciertas tareas, que tienen diferentes opiniones sobre asuntos importantes, que tienen una personalidad y un estilo de comunicación diferentes, etc.⁷ Este proceso de diferenciación, por el que cada miembro del grupo va mostrando poco a poco su manera de ser, sus gustos y

⁶ En el caso de grupos ‘fabricados’ (Arrow et al, 2000, p. 65), como pueden ser equipos de trabajo en una empresa, suele haber una persona que mantiene una mayor capacidad de decisión: el líder, coordinador o jefe de equipo. Su presencia no afecta al proceso de diferenciación, con la salvedad de que ocupa una posición formal de más poder.

⁷ Véase Arrow et al., (2000, p. 76)

preferencias, sus creencias y valores, sus virtudes y defectos, debe ir necesariamente acompañado de un complementario proceso de integración, por el cual las personas renuncian en parte a su individualidad y se aprestan a acomodarse a lo que el grupo necesita, a coordinarse entre ellas aceptando jugar los roles necesarios para sacar adelante los proyectos, reforzando así su compromiso con un todo que también tiene sus necesidades. Si no se diera este proceso de integración, cuyo éxito depende, como dice Siegel, de una comunicación empática y compasiva, la diferenciación llevaría a la polarización, a la aparición de conflictos y, en último extremo, a la disolución del grupo y a la imposibilidad de realizar su propósito⁸.

Teoría del Estatus

Además de la diferenciación horizontal anterior, por la que cada elemento de un sistema complejo encuentra su rol o función dentro del sistema, en los grupos humanos es habitual una diferenciación vertical, un proceso que lleva a que los miembros de un grupo dispongan en un momento dado de una cantidad desigual de prestigio o poder. Esta diferenciación vertical genera una nueva estructura interna que se conoce como estructura de estatus. Para explicar los procesos que generan y mantienen tales estructuras de poder se viene desarrollando desde hace años una teoría psicosocial conocida como Teoría del Estatus, en la que confluyen varias teorías previas, siendo la Teoría de los Estados de Expectativas⁹ una de las más influyentes. De acuerdo con esta última teoría, las diferencias de valor o prestigio entre los miembros de un grupo están relacionadas con las llamadas 'expectativas de competencia', un conjunto de creencias no necesariamente conscientes, que las personas tenemos, o nos vamos haciendo, sobre la capacidad de los demás, y la nuestra propia, para hacer algo que el grupo o la sociedad valoran. Las personas que son vistas por las demás como más 'competentes' adquieren inmediatamente más estatus. En algunos casos, la capacidad o competencia de una persona para realizar una tarea valiosa para el grupo es real y el estatus adquirido por dicha persona se considera merecido, pero en otros casos se trata de una competencia supuesta, basada solamente en cualidades personales que no guardan relación con la tarea a realizar. Es todavía el caso del género, el color de la piel o el aspecto físico, entre otras. De acuerdo con la Teoría del Estatus, existen creencias culturales fuertemente arraigadas que asocian mayor competencia, y con ello más valor o prestigio social, a los hombres, a las personas de piel blanca, a las personas altas, guapas o que visten 'bien', etc. Lo mismo se podría decir de cualidades como la edad, el nivel educativo, la manera de hablar, la antigüedad en la organización, etc. En estos casos hablamos de estatus atribuido, un estatus para muchas personas inmerecido e injusto.

Las diferencias de estatus no son neutras y nos afectan de maneras muy precisas. En general, las personas de más estatus en un grupo tienen privilegios de los que carecen las personas de menos estatus. Cecilia Ridgeway (2003), una de las teóricas más conocidas sobre este tema, afirma que las personas con estatus cuentan al menos con tres grandes ventajas o privilegios: 1. Tienen más oportunidades para intervenir o participar en el grupo, 2. Sus ideas y aportaciones se toman más en serio o se valoran mejor y 3. Tienen más posibilidades de influir en otros miembros para alcanzar decisiones que les favorecen. A lo que cabría añadir: 4. Tienen más posibilidades de obtener del grupo los recursos que necesitan. Tienen en definitiva más poder y capacidad de influencia. Estas diferencias en participación, valoración, influencia y acceso a recursos compartidos, que se dan en (casi) todo grupo son la base de una estructura emergente que se conoce como estructura de estatus. Es importante dejar claro que la posición que una persona ocupa en la estructura de estatus de un grupo no depende directamente de lo que esa persona

⁸ Una estrategia habitual en muchas organizaciones es 'fabricar' equipos de trabajo formados por personas con características personales diferenciadas, y por tanto listas para jugar roles que se complementen de manera efectiva. Aunque estos equipos sean de "alto rendimiento" en la parte productiva, no es tan fácil evitar que surjan diferencias no previstas que lleven al grupo a polarizarse. La razón de ello es que los roles son constructos grupales que no dependen tanto de las personas, sino de las dinámicas que se generan en el nivel secundario del campo grupal.

⁹ Véase https://en.wikipedia.org/wiki/Expectation_states_theory

haga ni de las cualidades que muestre. Finalmente, es siempre el grupo quien otorga más o menos estatus a sus miembros en función de las expectativas de competencia que el grupo se hace sobre esa persona. Cuando dichas expectativas están influidas por 'características sociales de estatus', esto es por cualidades que nada tienen que ver con la competencia necesaria para realizar una determinada tarea, la situación se torna problemática: las personas con mucho estatus atribuido van a defender su posición alegando que, en realidad, sí se merecen todo lo que tienen; mientras que las personas con poco estatus van a quejarse de lo que consideran un trato discriminatorio e injusto.

Además de las diferencias de estatus debidas a características sociales, existen también características personales o estructurales que también generan diferencias de estatus, como son la inteligencia, la facilidad de palabra, la capacidad de esfuerzo y compromiso, o la posición que una persona ocupa en una organización, la antigüedad, etc. En la cultura occidental es habitual acoger bien las diferencias de estatus relacionadas con el esfuerzo y la competencia (que se consideran méritos de la persona), se aceptan más o menos las diferencias de estatus de origen estructural (posición en una jerarquía o antigüedad) y se rechazan las de tipo social. El problema es que no es tan fácil separar los méritos propios de los méritos atribuidos, como han demostrado numerosos estudios sociales¹⁰ y, por tanto, la estructura de estatus de todo grupo puede resultar opresiva para una parte del grupo. En la medida que las personas no suelen ser conscientes del estatus (no estructural) que tienen en un grupo, las personas con más estatus pueden usar su poder, y sus privilegios, para tomar decisiones que les favorecen, sin ser conscientes de estar abusando, lo que les llevará a negar una y otra vez la queja de quien sale perjudicado por tales decisiones. Como las víctimas de abusos también conservan cierto poder, no es extraño que lo utilicen para poner en marcha diferentes formas de venganza. Si no se hace nada para evitarlo, es bien posible que de pequeños incidentes e incompreensión se pase a un ambiente de tensión y conflicto.

Estos procesos de diferenciación vertical se dan entre las personas de un grupo, de la misma manera que ocurren entre los diferentes departamentos de una organización. No es extraño que en una organización haya grupos, comisiones, equipos de trabajo que destaquen por encima del resto en cuanto a su competencia, real o atribuida, para llevar a cabo ciertas tareas, lo que sin duda los colocará en un lugar de mayor estatus que al resto. Como parte de sus privilegios, su voz se tendrá más en cuenta que la de los demás y su capacidad de influencia aumentará.

Diferenciación en organizaciones

Además de los procesos de diferenciación e integración en pequeños grupos, resulta interesante tener en cuenta estos mismos procesos en organizaciones más grandes. Vista como un sistema SOHO, una organización se compone de varios holones anidados en diferentes niveles, cada uno de ellos realizando una función, con el objetivo de para mantener la integridad de la organización y conseguir resultados esperados. Esta definición lleva implícitas al menos dos formas de diferenciación: una horizontal, por la cual holones del mismo nivel se encargan de tareas distintas encaminadas a lograr un mismo fin, y otra vertical, con la aparición de un holón de mayor alcance al que pertenecen todos los anteriores, y que determina el fin que se quiere lograr, además de coordinar los diferentes holones en la consecución de dicho fin. Es interesante notar como, por una parte la aparición de dicho holón coordinador introduce una diferencia (vertical) con el resto de holones, a la vez que por otra parte, sirve (o podría servir, dependiendo de cómo realiza su función) de elemento integrador, ejerciendo una adecuada presión sobre los holones del mismo nivel para conseguir una buena coordinación y unos resultados óptimos.

¹⁰ Véase https://en.wikipedia.org/wiki/Implicit-association_test

Esta diferenciación organizacional, horizontal y vertical, es claramente visible en todos los sistemas vivos. En una colmena¹¹, por ejemplo, las abejas se diferencian según su posición y función en tres holones (reina, obreras, zánganos), con distintos fines dentro de un propósito común, a saber mantener la integridad y bienestar de la colmena. En el holón de las obreras, por ejemplo, hay una diferenciación horizontal en relación con las diferentes tareas que competen a dicho holón y que son asumidas individualmente o por grupos de abejas (limpiar, producir cera, recolectar néctar y polen, llevar agua, guardar la colmena, etc.), y una diferenciación vertical clara entre una abeja obrera individual y el holón de las abejas obreras como totalidad. Todas las abejas obreras actúan diferencialmente en la realización de sus tareas, pero también complementaria y coordinadamente para poder realizar todos los trabajos que les competen como parte del holón 'obreras'. De esta manera, el holón 'obreras' se diferencia verticalmente de los holones individuales 'abejas obreras', a la vez que sirve como elemento integrador de sus acciones diferenciadas¹². De la misma manera, todos los holones funcionales (reina, obreras, zánganos) actúan diferencialmente con objetivos distintos, pero siempre complementaria y coordinadamente en pos de un propósito mayor, determinado por la colmena como totalidad. La colmena es por tanto un holón de mayor alcance que incluye los holones 'reina', 'obreras' y 'zánganos', y que, al definir el propósito más global de la organización (a saber, mantener la integridad y el bienestar de la colmena y todas sus partes), actúa como elemento integrador de sus diferencias. Para que se pueda conseguir este propósito, del que se benefician todas las abejas individuales, es necesario que la colmena disponga de su propia autonomía y de estructuras reguladoras, esto es debe tener capacidad para establecer normas que regulen las acciones de los holones funcionales y restrinjan de alguna manera el comportamiento de las abejas individuales¹³. Como ya hemos dicho anteriormente, en los sistemas vivos no humanos las normas globales emergen en procesos autoorganizados que se extienden en el tiempo, hasta el punto de quedar codificadas de alguna manera en el ser de cada miembro del sistema. Esto no es así en las organizaciones humanas, en las que las normas son principalmente culturales.



Fig. 3 Estructura holárquica de una colmena

¹¹ Las abejas y otros insectos sociales proporcionan un buen ejemplo de autoorganización en sistemas vivos, esto es de formación de patrones a partir de las interacciones internas del sistema sin la intervención de influencias externas directoras. Son muy útiles para estudiar la autoorganización porque tampoco están presentes factores como las diferencias de poder y estatus, cuya influencia es grande en grupos de mamíferos.

¹² Dado que el 99% de las abejas de una colmena son obreras, es habitual establecer sólo dos niveles de alcance en la holarquía de una colmena, las abejas y la colmena como totalidad. La mayoría de las interacciones tienen lugar entre abejas obreras y, por tanto son ellas las responsables de los principales patrones emergentes a nivel global. Por otra parte, la autonomía de los zánganos es muy limitada y sus interacciones escasas. Difícil hablar de un holón real en estas condiciones. Sin embargo, dada la gran diferenciación funcional que existe entre obreras, zánganos y reina, me ha parecido interesante establecer un nivel intermedio que refleje este hecho.

¹³ En *Self-Organization in Biological Systems* (Camazine et al., 2003), pueden encontrarse diversos ejemplos que describen (y modelizan matemáticamente) cómo emergen algunas de estas estructuras reguladoras en abejas, hormigas, bancos de peces, etc.

Es obvio que las organizaciones humanas son más complejas que una colmena, entre otras cosas porque los seres humanos somos más complejos que una abeja. Además de haber extendido ampliamente el abanico de necesidades y expectativas sobre lo que pueda significar vivir bien y de cuál es nuestra misión en la vida, o de haber aumentando las posibilidades de interacción con la creación de un lenguaje simbólico que no deja de enriquecerse, hemos creado una sociedad global en la que una persona puede elegir los grupos u organizaciones a los que quiere unirse. No estamos obligados por mandatos biológicos, como sí lo están las abejas u hormigas, a formar parte de un grupo u otro. Los seres humanos no nos debemos a ninguna organización particular, pudiendo así ‘elegir’ los grupos de los que formamos parte¹⁴. Este hecho hace que el proceso de diferenciación/integración sea más intenso y complejo en las organizaciones humanas, en las que puede llegar a darse una gran tensión entre la necesidad de autonomía individual, en tanto que afirmación de uno mismo y realización de metas propias, y la propia necesidad de autonomía de la organización, que también tiene sus propias metas y objetivos que cumplir. Además el hecho de que las normas globales que rigen una organización humana sean culturales, y no biológicas, hace que no siempre sean efectivas, en el sentido de que no garantizan resultados deseados, ni tampoco sirven para ‘cuidar’ de la organización y de sus partes, descuidando en ocasiones a las personas y sus necesidades individuales. Por último, mientras que en los sistemas vivos las decisiones colectivas son el resultado emergente de procesos autoorganizados regulados por unas pocas normas que han mostrado su efectividad a lo largo del tiempo, en las organizaciones humanas el tiempo, o la falta de tiempo, es un elemento crítico que juega en su contra. Ante la falta de criterios claros sobre cómo actuar con prontitud en situaciones complejas e inciertas, la tendencia ha sido dejar las decisiones en manos de unas pocas personas o líderes, a las que se da un poder que no siempre saben utilizar adecuadamente.

En una organización autocrática, con una estructura de poder jerárquica piramidal, con un flujo de información preferente de arriba abajo que ante todo persigue controlar, con privilegios no justificados para quienes están en la parte alta de la pirámide mientras que para la base sólo queda una exigencia de esfuerzo y compromiso, parece claro que no se da el cuidado de todas las partes de la organización que observamos en los sistemas vivos. Las normas que rigen este tipo de organización no son el resultado de procesos autoorganizados que imitan la vida, sino que han sido impuestas por una ideología o visión del mundo que ha sido dominante en Occidente durante los últimos dos siglos. El proceso de diferenciación en esta estructura lleva a ubicar a cada persona en un determinado nivel de la pirámide según sus méritos previos, aunque suele terminar en el peor lugar posible, pues según el ‘principio de Peter’ o principio de incompetencia¹⁵, en este tipo de organización una persona sigue subiendo en la pirámide hasta alcanzar el nivel en el que deja de ser competente, sin que nadie la obligue a volver para atrás. Por su parte, la integración se suele basar en dos únicas premisas: recompensar a los obedientes (normalmente con aumentos de salario y promoción a un puesto más alto en la jerarquía) y castigar a los rebeldes (congelando salario y posición, o con amenazas de despido). Recompensas y medidas coercitivas reemplazan el cuidado medido de sus miembros que observamos en un sistema vivo. Decisiones arbitrarias desde arriba se imponen sobre una base cuya voz apenas es tenida en cuenta, descuidando un *feedback* que en los sistemas vivos resulta ser fundamental.

Seguramente como reacción a esta forma de organización, muchas personas han levantado la bandera de la igualdad proponiendo una organización totalmente horizontal basada en una simple regla: cada persona es una voz y un voto, y todas juntas deciden todo, no hay otras diferencias

¹⁴ En realidad, esto es posible exclusivamente en el contexto de una cultura global creada a la par que un largo proceso de individualización, por el cual los seres humanos nos vemos cada vez más como miembros individuales de una gran aldea global que como integrantes de una pequeña tribu o aldea rural, como ha sido durante miles de años. Aunque, en Occidente, la familia o la comunidad en la que crecemos son dos grupos que no podemos cambiar y que determinan en gran parte nuestra identidad social, las personas formamos parte de numerosos grupos sin sentir que nos ‘debemos’ a ninguno de ellos.

¹⁵ Véase: https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Peter

relevantes que sea necesario considerar en este punto. Aunque parece que en este modelo de organización sólo se admite la diferenciación horizontal, en forma de grupos de trabajo que se encargan de diferentes tareas o funciones, existe en realidad una clara diferenciación vertical. La asamblea, formada por todos los miembros de la organización, es a la vez un espacio de reunión y un órgano de decisión con mayor poder que cada uno de los miembros individuales, con capacidad para crear normas e imponer restricciones en los comportamientos de las personas. Es obviamente un holón superior que contiene y trasciende a las personas como holones individuales. Funciona también como elemento integrador, al coordinar tareas en pos de un objetivo definido por la propia asamblea.

Para muchas personas, este último modelo sería el más parecido al ejemplo de la colmena mencionado más arriba. Pero, ¿es realmente así? Aparte de que la autonomía de una abeja es mucho menor que la de una persona, y que una abeja jamás va a hacer algo que ponga en peligro la integridad de la colmena (lo cual no es evidente en el caso de las organizaciones humanas), existen dos diferencias importantes entre ambos modelos. La primera tiene que ver con el proceso de diferenciación, horizontal y vertical. En la colmena la diferenciación horizontal se rige por la regla de la efectividad, se adapta a las necesidades del sistema en cada momento. En una organización humana asamblearia, a la hora de diferenciarse funcionalmente, pueden llegar a primar más los intereses de las personas que los de la organización, poniendo en riesgo la integridad del sistema y su efectividad para alcanzar su propósito. Por otra parte, la diferenciación vertical sólo existe en la colmena en la forma de holones de diferente alcance, conservando todas las abejas el mismo 'poder' en la toma de decisiones globales, mientras que en el modelo asambleario, además de la diferenciación vertical entre personas y la asamblea como totalidad, existe una diferenciación vertical entre las propias personas en forma de estatus o prestigio dentro del grupo. Es una diferenciación habitualmente no reconocida por el grupo, y pasa por tanto desapercibida para sus miembros, pero sus efectos son claros especialmente en la toma de decisiones. La influencia de la estructura de estatus es enorme en la asamblea, haciendo que las decisiones no sean en todos los casos el resultado emergente de un proceso conversacional generativo (como lo es en los sistemas vivos), sino el resultado de una lucha soterrada entre personas o subgrupos de poder en defensa de sus intereses.

La segunda diferencia clave entre un sistema vivo y el modelo asambleario tiene que ver con la gestión del flujo de información. Los sistemas vivos son eficientes porque sus miembros apenas gestionan más información que la que reciben y producen de manera local, esto es como resultado de sus interacciones con otros miembros y con el entorno en el que actúan. No existe, de hecho, ninguna asamblea de abejas en una colmena, ninguna reunión en la que cada una de ellas comparta información relevante para todas en busca de un acuerdo consensuado. En uno de los ejemplos citados en *Self-Organization in Biological Systems* (p. 189), los autores comentan el caso de la recogida de néctar por las abejas de una colmena, mostrando el grado de eficiencia de la colmena en este proceso, que transcurre sin liderazgo, sin asamblea y sin seguir ninguna receta o plantilla externa. La información de una buena fuente de néctar se comparte entre las abejas en interacciones locales, en las que apenas participan unas pocas abejas. Y sin embargo, con sólo unas pocas reglas, el sistema se las apaña para conseguir un grado de eficiencia que ya querrían muchas organizaciones humanas. Teniendo en cuenta estos ejemplos, ¿es realmente necesario reunir a todos los miembros de una organización en una asamblea decisoria que, en grupos grandes, puede resultar extraordinariamente larga y pesada, y en la que se llega a compartir más información que la que las personas pueden asimilar individualmente? ¿Es realmente necesario, como parece querer el modelo asambleario, que todas las personas estén informadas y dispongan de los conocimientos necesarios para poder participar efectivamente en la toma de decisiones?

No es esto lo que nos enseñan los sistemas vivos, al menos en aquellos casos en los que las diferencias de poder apenas existen o no son determinantes. Lo cual nos lleva a otra pregunta: conociendo la influencia de la estructura de poder y estatus en los grupos humanos, ¿es posible diseñar una forma de organización que limite la influencia negativa del poder, a la vez que fomenta

los procesos de autoorganización y de empoderamiento, partiendo de la confianza en las decisiones tomadas por pequeños grupos de personas que interactúan localmente en diferentes espacios y niveles?

Integrar las diferencias

La organización holocrática pretende ser una respuesta positiva a esta última pregunta. Su principio fundamental consiste en integrar las diferencias. Recordemos que, según Daniel J. Siegel, un sistema sano es aquel en que las partes pueden diferenciarse y ser ellas mismas, a la vez que se reconocen como partes de un sistema mayor que las acoge y da sentido a su hacer. Una diferenciación real implica reconocer la capacidad afirmativa y expresiva de cada una de las partes, reconocer por tanto su autonomía para pensar y actuar. Pero sin integración, un exceso de diferenciación lleva al individualismo, a la competición y, en última instancia al caos. En grupos pequeños, una diferenciación horizontal sin integración lleva a la aparición de roles que se enfrentan entre sí, que compiten por defender su posición, su verdad. Si añadimos además una diferenciación vertical no integrada, esto es personas con más estatus y capacidad de influencia que no son conscientes de su poder y de cómo lo utilizan, es bien posible que este enfrentamiento entre roles sea bastante desigual, con algunas personas jugando roles muy poderosos que utilizan su poder para imponer su verdad, para convencer a otras personas que su posición es absurda o desdeñable. Integrar las diferencias, en grupos pequeños, pasa por fomentar la escucha empática y una comunicación compasiva capaz de acoger al otro con respeto. Se necesita también reconocer que existen diferencias de poder y estatus y ganar conciencia de cómo cada parte utiliza el poder que tiene, y ponerlo al servicio del grupo, evitando abusos y actitudes victimistas.

En una organización, la diferenciación horizontal consiste en dar autonomía a los diferentes departamentos u holones funcionales para que pueden ejercer su trabajo libremente, sin estar permanentemente sometidos al control de una instancia superior. La integración consiste entonces en marcar pautas y criterios que unifiquen y den sentido al trabajo diferenciado de cada parte, a la par que cuidan de ellas fomentando su deseo de pertenencia. Según lo que hemos visto antes sobre el funcionamiento de las holarquías naturales en sistemas vivos, la integración de lo diferente en un determinado nivel de acción se realiza a través de un nuevo holón con capacidad para establecer normas y acuerdos que, por una parte, limitan la autonomía de los holones diferentes que lo forman, mientras que por otra dan sentido al hacer diferenciado de dichos holones. La aparición de este holón coordinador crea una diferenciación vertical en la organización que también debe ser integrada. Como veremos más abajo, esta integración se consigue, en una estructura holocrática, a través de un sistema de doble enlace que asegura un correcto flujo de información entre ambos niveles, de manera que cada holón diferenciado recibe en todo momento la información que necesita del holón coordinador para llevar a cabo su cometido dentro de su autonomía, mientras que el holón coordinador recibe en todo momento la información que necesita de cada holón diferenciado para poder evaluar su trabajo.

Esta integración no está exenta de cierta tensión como consecuencia de la necesidad de autonomía y control de ambos holones. El holón coordinador necesita autonomía para poder dar salida a su propia capacidad expresiva, lo cual se puede traducir en un intenso deseo de controlar el hacer de los holones diferenciados que perderían, así su autonomía y su capacidad para controlar sus propios procesos. Por otra parte, los holones diferenciados pueden ir demasiado lejos en sus deseos de autonomía y control de sus procesos, olvidando que los límites impuestos por el holón de coordinación están ahí para unificar y dar sentido a su hacer y son igualmente el resultado de su necesidad de autonomía. Por eso la integración es un proceso de reajustes continuos en función de la información que se va generando en cada momento. Contar con buenos canales para este flujo de información y desarrollar una cultura abierta al *feedback* son elementos esenciales de integración que toda organización necesita.

Parte II. La organización holocrática

Una vez introducidos los principales elementos teóricos sobre el funcionamiento de los sistemas vivos, las holarquías naturales y la nueva visión de la mente como proceso autorregulador del flujo de información, y explicado en detalle los procesos de diferenciación e integración aplicados a los grupos humanos, y que resultan imprescindibles para su buena salud y óptimo funcionamiento, es el momento de aplicar todas estas ideas a las organizaciones humanas y de proponer un modelo organizacional que recoja los principales aprendizajes extraídos en el recorrido anterior.

1. Diferenciación funcional holocrática

Recordemos que todo sistema vivo tiene como principal propósito seguir vivo, satisfacer sus necesidades básicas y mantener una buena salud. Los seres humanos, además de necesidades relacionadas con la supervivencia, tenemos muchas otras necesidades que también debemos satisfacer para estar bien, incluyendo seguridad, pertenencia, conexión, reconocimiento, autorrealización, etc. Por ello, las organizaciones humanas no se crean exclusivamente para garantizar nuestra supervivencia, tienen un propósito más preciso, orientado a la satisfacción de alguna de nuestras necesidades, tanto a nivel individual como colectivo. Su éxito dependerá, por tanto, de su capacidad para cumplir su propósito y conseguir los resultados esperados. Ahora bien, de acuerdo con lo aprendido de los sistemas vivos, el éxito de las organizaciones humanas dependerá también de su capacidad para satisfacer las necesidades de las personas que las forman, incluyendo propietarios, fundadores, empleados, simpatizantes o clientes, y miembros de la comunidad humana en la que desarrollan su acción, y de asegurar su propia integridad y autonomía a través de procesos y estructuras efectivos, que hagan de la organización una entidad flexible, adaptable y resiliente.

Modelo de efectividad grupal

De acuerdo con lo dicho en el párrafo anterior, se pueden establecer tres criterios que determinarán el éxito de la organización (Ver figura 4, Modelo de efectividad grupal)¹⁶:

1. Cumplir su propósito, alcanzar sus objetivos, conseguir resultados.
2. Satisfacer importantes necesidades personales de sus miembros.
3. Contar con procesos y estructuras adecuados para mantener su integridad, adaptándose favorablemente a un entorno cambiante y absorbiendo (aprendiendo de) las perturbaciones internas y externas a las que está sometida (resiliencia).

Es fundamental que las tres funciones estén equilibradas y que la organización pueda dedicar tiempo y recursos a todas ellas.

Idealmente las organizaciones humanas tienen como propósito ofrecer algo que tenga valor para la comunidad¹⁷ a la que pertenecen, algo que sirva para satisfacer individual o colectivamente importantes necesidades de sus miembros. Pueden ser bienes, servicios o propuestas para un mejor funcionamiento de la comunidad. Un partido político, por ejemplo, ofrece a la comunidad propuestas para un mejor gobierno, una organización ambientalista ofrece ideas para el cuidado de la naturaleza y un uso más sostenible de los recursos comunitarios, una empresa ofrece normalmente bienes o servicios que son valiosos para la comunidad en su conjunto o, al menos para una parte de ella, etc. Para mantener su autonomía, toda organización debe establecer una adecuada relación con su entorno a fin de poder situar sus propuestas de valor y de conseguir los

¹⁶ Para una exposición más detallada de este modelo, véase: <http://www.elcaminodelelder.org/blog/modeloefectgrupal.html>

¹⁷ En una sociedad cada vez más globalizada, las organizaciones humanas pueden pertenecer o hallarse involucradas en comunidades de niveles diferentes, desde una pequeña comunidad local a la comunidad global formado por todos los seres que pueblan el planeta.

recursos que necesita. Por otra parte, la estructura interna que se cree deberá ser capaz de modificar procesos ineficientes y estructuras obsoletas siempre que sea necesario. Esta estructura interna debe incluir, por tanto, alguna forma de evaluar sus propios procesos, aprender de las experiencias pasadas y crear nuevos procesos y estructuras de producción y funcionamiento (innovación). Sin olvidar que dicha estructura interna no sólo debe sostener la consecución de resultados, sino ayudar también a satisfacer las necesidades personales de sus miembros (al menos tanto como sea posible, buscando un equilibrio dinámico y normalmente tenso entre las necesidades individuales y las necesidades de la propia organización), generando así un máximo de satisfacción y bienestar personal y colectivo.

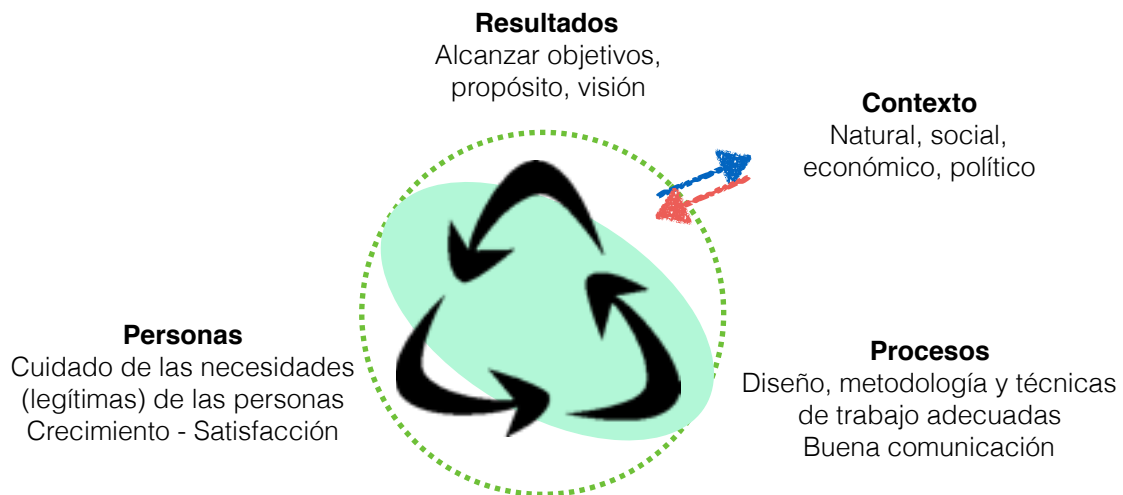


Fig. 4 Modelo de Efectividad Grupal

Diferenciación funcional

No es difícil deducir de lo anterior las principales funciones que se deben cubrir en toda organización, teniendo en cuenta que algunas dependerán de cuál sea su propósito específico.

- **Comunidad:** toda organización necesita personas y recursos (conocimientos, recursos materiales y financieros, etc.) para crear una estructura que le permita conseguir sus objetivos. Es importante conservar y mejorar los recursos materiales y financieros, pero es clave apoyar a las personas y ayudarlas en sus procesos de adaptación y aprendizaje.
- **Producción:** toda organización produce algo (bienes, servicios, ideas, propuestas, etc.) que tiene valor para la comunidad en que opera dicha organización, y que está alineado con su visión y misión. Optimizar una producción alineada con la visión, con una buena planificación, una mejor ejecución y un adecuado sistema de evaluación es otra función clave en cualquier organización.
- **Comunicación:** toda organización necesita dar a conocer su propuesta de valor. Necesita una imagen, una identidad diferenciada, hacerse visible en los diferentes contextos en los que opera. Construir dicha identidad y darla a conocer es una función clave.
- **Administración:** toda organización debe asegurarse de que los recursos que necesita están disponibles en los lugares y momentos oportunos, y que los bienes producidos se entregan en los plazos y lugares establecidos. Esto incluye, entre otras tareas, gestión de compras y ventas, almacenamiento, registro, contabilidad y finanzas, etc.
- **Calidad e Innovación:** toda organización tiene que evaluar sus resultados y procesos, modificar procesos ineficientes y estructuras obsoletas siempre que sea necesario, aprendiendo de las experiencias pasadas y creando nuevos procesos y productos.

Estas funciones existen, con diferentes nombres, en la mayoría de las organizaciones humanas, y son el motivo de las principales áreas de trabajo o departamentos. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en una organización piramidal, en la que los jefes o directores de departamento tanto

se deben a los designios del director general y del consejo de administración, como imponen sus propios designios sobre sus subordinados, y a diferencia de lo que ocurre en una organización asamblearia, en la que las comisiones de trabajo, si existen, apenas tienen autonomía para tomar sus propias decisiones, en la organización holocrática, cada una de estas funciones es encomendada a un holón funcional. Como todo holón, 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, en última instancia personas. Para asegurar que estos holones funcionales cooperan en la consecución del propósito de la organización, la organización holocrática incluye un holón de coordinación del que forman parte algunos miembros de cada holón funcional, y del que hablaremos más abajo. La figura 5 muestra este sencillo esquema de estructura holocrática, con cinco holones funcionales y un holón de coordinación, todos ellos incluidos en un holón mayor que los contiene y que representa la organización como totalidad.



Fig. 5 Diferenciación funcional. En el centro el holón de Coordinación.

2. La estructura holocrática

Ningún sistema vivo carece de estructura. Además de contar con una estructura física que ya impone ciertas limitaciones, todos los procesos internos y externos de un sistema vivo están regulados por patrones estables en equilibrio dinámico que determinan el rango de respuestas posibles. En los seres vivos, su estructura física y/o biológica y los patrones de regulación son sus principales elementos estructurales. La estructura de un sistema vivo no viene impuesta desde fuera del sistema, ni es la copia de una plantilla inalterable que se repite una y otra vez. No es tampoco algo rígido e inamovible, sino algo dinámico y cambiante. La estructura es simplemente el resultado de un proceso autoorganizador que recorre la vida desde sus inicios. Es algo que condiciona las interacciones que se dan entre los elementos de un sistema ayudando a regular determinados procesos, a la vez que está continuamente siendo condicionada y alterada por estas mismas interacciones. Como bien afirma Hooker (2011, p. 28) aunque la estructura nos condiciona, gracias a la estructura “el sistema como totalidad adquiere capacidades que no son posibles sin ella”.

En los seres vivos, regulados por reglas biológicas, los cambios estructurales pueden ocurrir en periodos de cientos o miles de años. En las organizaciones humanas, en las que las normas que regulan las interacciones entre individuos son, en gran parte, de origen cultural, las estructuras y formas organizativas cambian en periodos de tiempo más cortos. Parece demostrado que estos cambios no se producen de una manera lenta y lineal, sino en ‘saltos cuánticos’ que se dan a la par en estructuras, cultura y conciencia humanas, posiblemente como consecuencia de

perturbaciones que afectan a todo el sistema social (incluyendo relaciones económicas y elementos culturales), pero que sólo lo vuelven inestable cuando dichas perturbaciones alcanzan valores críticos que llevan a una modificación del sistema social como totalidad, o al menos a alguna de sus partes. Para muchas personas, los seres humanos estamos viviendo en estos momentos uno de esos saltos evolutivos hacia una nueva forma de ser y organizar nuestros esfuerzos colectivos. En lo que afecta a las organizaciones humanas, de acuerdo con Frederic Laloux (2014) estaríamos en una fase de transición desde una ‘organización naranja’¹⁸ —cuyo principal objetivo es preservarse en un mundo competitivo y difícil, organizada jerárquicamente según una estructura piramidal, con todo el poder decisorio en la parte alta de la pirámide, basada en un control férreo de la información y los recursos, con poco espacio para la innovación y la generación de sabiduría colectiva, y apenas atenta a las necesidades de sus miembros, especialmente de aquellos que ocupan los lugares más bajos de la pirámide—, a una ‘organización turquesa’, considerada como una entidad viva con un propósito evolutivo, para la que no es relevante la idea de competición sino de adecuación constante a un entorno cambiante que ofrece muchas oportunidades para la colaboración, formada internamente por círculos semiautónomos y autoorganizados, con un flujo de información que atraviesa la organización en todos sus niveles, abierta a la innovación y el cambio, y atenta a las necesidades de sus miembros y del entorno natural en el que se halla.

Estructura de gobernanza

Un elemento típico de la estructura de toda organización es la gobernanza, un acuerdo implícito o explícito sobre quién decide qué y cómo se decide (acuerdo sobre decisiones), y quién hace qué y con qué poder, medios o recursos cuenta para hacerlo (organigrama ejecutivo). Entre el sistema jerárquico piramidal propio de las organizaciones ‘naranja’, en el que el poder se concentra en la punta de la pirámide, lo que le hace ser muy operativo pero muy poco inclusivo y no necesariamente efectivo, y el modelo asambleario horizontal y por consenso, querido por las organizaciones ‘verdes’¹⁹, en el que el poder se distribuye por igual entre todos, lo que lo hace más participativo, pero en ocasiones muy poco operativo y tampoco necesariamente más inclusivo, la organización holocrática propone una forma de gobernanza (holocracia) basada en los sistemas vivos, que trata de conjugar lo mejor de los dos sistemas anteriores: operatividad, participación e inclusión. Para conseguirlo, la holocracia parte de los dos procesos mencionados antes y que se dan en todo sistema vivo: diferenciación e integración, horizontal y vertical. El proceso de diferenciación permite a cada holón encontrar su lugar en la holarquía, mientras que el de integración mantiene el sistema diferenciado como un todo coherente e integrado.

Hemos visto anteriormente un modelo de diferenciación horizontal para organizaciones humanas, consistente en diferentes holones funcionales, que emergen de manera natural al revisar el concepto de éxito desde la teoría de los sistemas vivos. Ahora necesitamos integrar esos holones funcionales de tal manera que mantengan su autonomía a la vez que todos ellos se acomodan y alinean con el propósito general de la organización. En este punto es necesario introducir un elemento que no encontramos en los sistemas vivos, un holón específico de coordinación, cuya necesidad se justifica tanto por la diversidad propia del ser humano (en personalidad,

¹⁸ El término ‘organización naranja’, introducido por Laloux (2014), alude a un modelo psicosocial de análisis y clasificación de diferentes visiones del mundo, niveles de conciencia y sistemas de valores, desarrollado por Clare W. Graves, y conocido popularmente como Dinámica Espiral. El modelo asigna a cada una de estas visiones o niveles de conciencia un color determinado. El color naranja corresponde a una visión del mundo pragmática, encaminada a lograr resultados y alcanzar un alto nivel de prosperidad, y basada en una racionalidad instrumental y positivista. Por su parte, el color turquesa corresponde a una visión del mundo holística, transpersonal y cooperativa, que promueve la conciencia colectiva y la comunidad “glocal”.

¹⁹ El ‘verde’ es otro de los colores utilizados en el modelo de la Dinámica Espiral, comentada en la nota anterior. Corresponde a una visión del mundo comunitarista, atenta a las necesidades de las personas antes que a la obtención de resultados. Favorece la participación y la toma de decisiones consensuada. Valora a todo el mundo por igual y le cuesta aceptar diferencias de poder.

comportamientos, formas de hacer y comunicar, intereses y necesidades, etc.) como por la diversidad, y no siempre fácil interpretación, de las normas que rigen las relaciones humanas. Coordinar todos los procesos internos de una organización no resulta fácil, pudiéndose generar numerosas fricciones y conflictos. Estos conflictos son habituales en una organización piramidal, en la que la información fluye de arriba abajo, sin el necesario *feedback* desde abajo que podría ayudar a evitarlos. Y también lo son en una organización horizontal, pues aunque la asamblea asuma el papel coordinador, su efectividad se reduce considerablemente cuando el número de miembros es grande. En una organización holocrática, estas dificultades se resuelven creando un holón específico de coordinación, formado por unas pocas personas, incluyendo líderes y representantes de los diferentes holones funcionales.

A diferencia de lo que ocurre en las holarquías naturales, en las que cada holón trasciende e incluye los anteriores, en las organizaciones humanas un holón de mayor alcance, como es el holón de coordinación, efectivamente trasciende los holones funcionales en el sentido de que su intención y atención está puesta en un nivel diferente de la realidad organizacional (una realidad que incluye como aspectos o facetas las intenciones diferentes y de menor alcance de los holones funcionales), pero no contiene en sentido estricto a los holones anteriores, no todas las personas que forman los holones funcionales entran a formar parte del holón de coordinación. Como se ha comentado, la principal justificación de este hecho tiene que ver con las dificultades de coordinación en sistemas humanos, regulados por normas culturales muy diversas, a veces contradictorias, no siempre efectivas para regular adecuadamente los procesos productivos y sociales. Una forma de mejorar la coordinación es crear holones con un número relativamente pequeño de personas (entre 2 y 20 pueden ser valores de referencia), pero con la suficiente diversidad para recoger el mayor número de voces (algo fundamental cuando se necesita indagar creativamente). De esta manera, se reduce considerablemente la cantidad de información que se produce en grandes grupos (gran parte de ella redundante e irrelevante), a la vez que se mantiene la diversidad de voces necesaria para asegurar que se cuenta con toda la información relevante. (La figura 1 refleja estas dos maneras de representar una estructura holocrática. En la figura de la izquierda se muestra cómo un holón de mayor alcance contiene y trasciende los holones que lo forman, mientras que en la figura de la derecha se muestra un holón de mayor alcance formado sólo por algunas personas de los holones que lo forman).

Este esquema de diferenciación en holones funcionales, integrados a través de un holón de coordinación se puede aplicar de manera fractal a todos los niveles de la organización. Puesto que nos interesa mantener holones no muy grandes para facilitar un buen flujo de información en el interior de cada uno de ellos, resulta obvio que cuando el tamaño o complejidad de la organización lo requieran podría ser conveniente dividir alguno o todos los holones funcionales en holones más pequeños u holones de apoyo. Por ejemplo, el departamento de marketing de una empresa (un holón funcional clave en muchas organizaciones), suele subdividirse en diversas áreas, que incluyen Investigación comercial, Imagen corporativa, Comunicación, Publicidad, etc. Cada una de estas áreas, en una organización holocrática, sería un holón autónomo y diferenciado, y todas ellas juntas servirían al propósito del holón de marketing, que actuaría también como elemento coordinador. En este caso, el holón de marketing estaría formado por los representantes y líderes de cada una de las áreas citadas. De la misma manera, el holón Comunidad podría subdividirse en varios holones encargados de aspectos tan diferentes como Participación y conexión, Formación interna, Facilitación y gestión de conflictos, etc. A su vez, cualquiera de estas áreas podría subdividirse en áreas más pequeñas o unidades operativas, ampliando la estructura fractalmente.

Así pues, la estructura básica de gobernanza en una organización holocrática es una holarquía de holones anidados en diferentes niveles de alcance, conectados entre sí por un flujo bidireccional de información que los recorre tanto a nivel horizontal como vertical, y protegidos por una membrana semipermeable (círculo base) que los incluye a todos. En la figura 6 se muestra esta

estructura, incluyendo algunos conceptos de la sociocracia²⁰. El término 'círculo', muy extendido en sociocracia, se utiliza aquí con el mismo significado que el de holón. Como en cada nivel de la holarquía, cada holón juega un papel coordinador e integrador de los holones que lo componen, el término 'holón de coordinación' no es adecuado para nombrar el holón que coordina los diferentes holones funcionales. El nombre sociocrático de **Círculo General**, o **Círculo de Coordinación General**, parece más adecuado y es el que se utiliza aquí. El papel del **Círculo Base**, del **Círculo Superior** y el de otros elementos estructurales se explican en los párrafos siguientes.

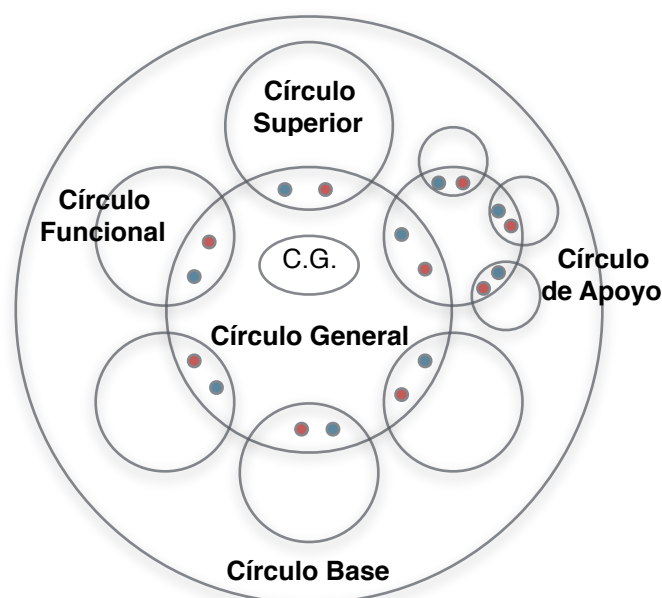


Fig. 6 Estructura de gobernanza holocrática. Los puntos coloreados representan el doble enlace entre holones.

Doble enlace

Hemos visto más arriba que en toda holarquía existe un flujo bidireccional de información entre el todo (holón de un nivel) y las partes (holones de un nivel menor), además de una comunicación horizontal entre holones del mismo nivel. Y que dicho flujo se da en todos los niveles de la holarquía. De hecho, cuando este flujo bidireccional se ve comprometido, la holarquía se resiente y puede ser destruida. Para asegurar este doble flujo de información, en sociocracia (Buck & Villines, 2007, p. 86) se propone que la conexión entre holones de diferente nivel se haga a través de dos personas o roles: un **Líder** o coordinador operativo y un **Representante** (ver figura 7, en la que el holón A podría ser el **Círculo General** y B un holón funcional, o A un holón funcional y B un holón de apoyo). Ambos roles, L y R, participan completamente en las reuniones de los dos holones A y B, aunque sus funciones son muy diferentes.

El **Líder** o coordinador operativo L es un cargo elegido desde A para liderar B. Tiene dos funciones principales. La primera es asegurarse que las decisiones que se toman en B se ajustan a las políticas de A, evitando que B decida algo que vaya en contra de una decisión de mayor alcance tomada en A. Su segunda función es la de director o coordinador operativo de B, coordinando la ejecución de cualquier proyecto aprobado en A en la parte que le toca hacer a B, o de cualquier proyecto aprobado en B en el marco de su autonomía. En este sentido L es responsable de tomar todas las decisiones operativas que sean necesarias (o de delegar en las personas adecuadas)

²⁰ Una presentación sencilla de este modelo de organización se encuentra en: <https://en.wikipedia.org/wiki/Sociocracy> A lo largo del artículo se citan otras fuentes que pueden ser útiles para quien esté interesado en saber más de sociocracia.

para resolver cualquier problema que surja en la fase de ejecución de un proyecto a realizar por B. Por su parte, el representante R es un cargo elegido en B para representar a dicho holón en A, donde deberá exponer y defender las necesidades del holón B. R también está encargado del seguimiento y evaluación de los proyectos que se realizan en B, incluyendo la evaluación del trabajo de L, y transmitir esta información a A cuando sea oportuno.

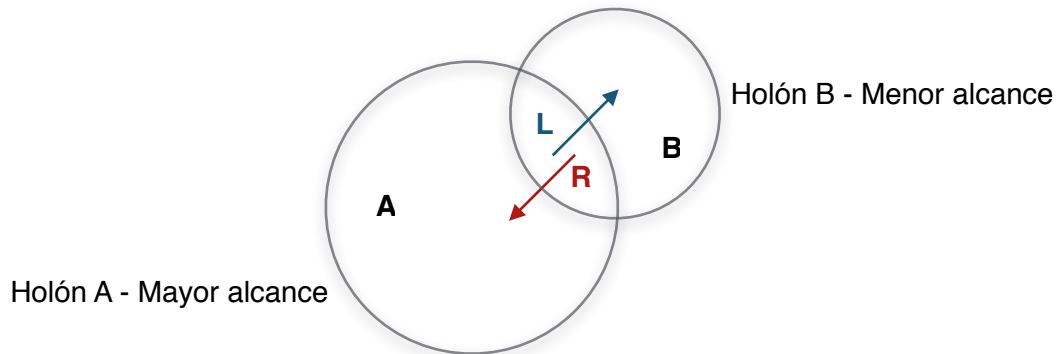


Fig 7. Doble enlace entre holones

Estos enlaces aseguran un flujo bidireccional de la información y el necesario *feedback*. Ambos cargos, L y R, forman parte en cierta medida de los dos holones, A y B, y participan como iguales en las reuniones de toma de decisiones que tengan lugar en ambos. L y R son elegidos por un tiempo limitado, pudiendo variar de unos meses hasta varios años, dependiendo de la organización. En Sociocracia (Buck & Villines (2007, p. 101) se sigue un principio conocido como ‘elecciones sin candidatos’, según el cual tanto L como R son elegidos por sus respectivos compañeros de holón sin que nadie pueda presentar su candidatura al cargo. Sin embargo, desde una perspectiva holocrática, otras opciones son igualmente posibles, por ejemplo que el líder o coordinador operativo de A elija a todos los L’s que van a liderar los diferentes holones B dependientes de A. O en el otro extremo, todo el Círculo Base podría elegir por votación/consenso todos los L’s de los diferentes círculos funcionales.

Otros elementos estructurales

Además de los holones funcionales (también conocidos en sociocracia como círculos departamentales, Buck & Villines, 2007, p. 94), del holón de coordinación general (o Círculo General en términos sociocráticos), y de los holones de apoyo (que en un primer nivel corresponden a las principales áreas de un departamento, pudiendo diferenciarse aún más hasta alcanzar las unidades más simples y operativas de la organización), resulta interesante incluir en esta estructura otros elementos sociocráticos que pueden servir para un mejor ajuste del modelo holocrático a la realidad actual de muchas organizaciones.

Para muchas organizaciones, el círculo de coordinación general puede ser el holón de mayor alcance de toda la holarquía, y por tanto el que se encarga también del comportamiento y capacidad agéntica de toda la organización, lo que supone definir su visión, misión y objetivos generales, desarrollar planes estratégicos para alcanzar dicha visión y representar a la organización en el exterior. Sin embargo, en las organizaciones actuales lo habitual es que exista un estamento de mayor alcance, conocido como Consejo de Administración o Consejo Asesor, encargado de velar por los intereses de los propietarios de la organización o por los fines últimos de ésta tal como determinaron sus fundadores, y que se ocupa por tanto de definir la visión y la estrategia general. Una forma de incorporar este consejo en el modelo holocrático es incluir un nuevo círculo, conocido en sociocracia como ‘Círculo Superior’ (*top circle*, en inglés), formado por diferentes personas, incluyendo expertos en temas legales y financieros (normalmente elegidos por los accionistas), personas de relevancia y experiencia en los campos de actuación de la organización, y representantes del círculo general, además del coordinador o coordinadora

general (también conocido en el mundo de la empresa como director general, director ejecutivo, o CEO, acrónimo de *Chief Executive Officer*, en inglés), una figura cuya principal función es liderar o coordinar operativamente el holón de coordinación general haciendo realidad los planes estratégicos de la organización. De esta manera, mientras el Círculo General se encargaría principalmente de la coordinación y funcionamiento operativo de los holones funcionales, el Círculo Superior sería responsable de marcar el propósito y estrategia a largo plazo de la organización, de representar a la organización en el mundo y de asegurar su presencia en numerosas redes de las que servirse para mejor alcanzar su propósito (Buck & Villines (2007, p. 96).

En el mundo de las organizaciones horizontales, en su tránsito hacia un modelo más holocrático, es posible partir de la división habitual en grupos de trabajo como elementos para una diferenciación funcional, siempre que dichos grupos de trabajo se ajusten a los principales holones funcionales descritos más arriba. A continuación sería necesario crear un holón de coordinación general, con representantes y coordinadores operativos. En caso de necesidad, alguno de los holones funcionales se podría dividir en varios holones de apoyo. Este sería el esquema básico, aunque también sería posible añadir un Círculo Superior en forma de 'Círculo de Visión', conformado por personas con larga experiencia en la organización o expertas en alguno de sus ámbitos de actuación, encargado de servir de memoria viva de la organización y garantizar que todas sus acciones están alineadas con su propósito. Y un 'Círculo Base' en el que estarían incluidos todos los miembros de la organización, también aquellos que no participan directamente en la estructura organizativa, algo habitual en organizaciones no lucrativas que cuentan con socios nominales que no participan apenas en las reuniones decisorias. De hecho, el Círculo Base se debería considerar como un holón fundamental en toda organización holocrática, aunque no esté involucrado directamente en la gobernanza. Este círculo sería clave en temas de indagación colectiva, cuando la organización debe hallar respuestas a asuntos fundamentales que requieren de la mayor participación y diversidad posible. O a la hora de introducir cambios en la cultura de la organización (valores, actitudes o emociones colectivas), a través de procesos de amplificación que requieren de la participación de muchas personas.

Además de la estructura básica, comentada en los párrafos anteriores y reflejada en la figura 6, diseñada para garantizar un adecuado flujo de información vertical en ambas direcciones (un flujo que termina atravesando toda la organización y que alimenta la toma de decisiones en cada holón como principal canal de información), otras estructuras complementarias temporales son igualmente posibles, y en ocasiones necesarias, para canalizar mejor el flujo de información en la organización. Además del flujo vertical, y de la importante producción de información en el interior de un holón, en ocasiones se da y se necesita un flujo horizontal entre holones. Esto es algo que puede ocurrir espontáneamente en los intercambios informales entre miembros de diferentes holones de igual nivel, o que puede ser el resultado de una decisión formal tomada en algún lugar de la organización, dando lugar a diferentes microestructuras, esto es, estructuras generadas al conectar holones diferentes para mejorar la efectividad de la organización (Bockelbrink, B. & Priest J., 2015).

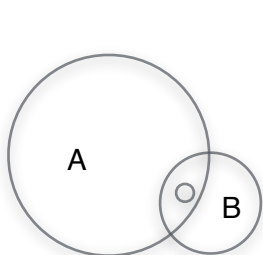


Fig. 8a Holón B ad hoc para ampliar las funciones de un miembro o una parte de A.

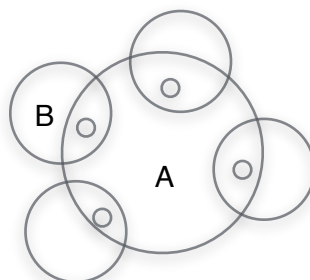


Fig. 8b Holón A, equipo de trabajo multiholón formado por un miembro de cada B.

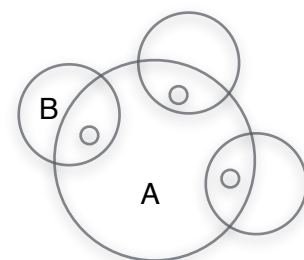


Fig. 8c Holón A, ofrece un servicio compartido por varios holones B.

Siempre es posible, por ejemplo, crear un nuevo holón cuando se considera que es la mejor respuesta en una situación determinada. Los miembros del holón pueden ser personas que ya forman parte de la organización o que se incorporan en ese momento. Algunos casos habituales son un holón *ad hoc* creado para expandir las funciones de uno o varios miembros de un holón en un momento puntual de mayor trabajo, un equipo de trabajo formado por personas de varios departamentos y creado para un proyecto específico o para tratar un tema puntual que afecta a todos ellos, un holón de servicios creado para ofrecer un servicio limitado en el tiempo a diferentes holones, etc. En estos casos el sistema de doble enlace no es imprescindible.

Diferenciación territorial

Además de la diferenciación funcional comentada hasta ahora, en organizaciones grandes que operan en un territorio muy extenso, es necesario tener en cuenta los procesos de diferenciación e integración territorial. Una organización puede verse como un sistema vivo actuando en un determinado territorio. Cuando se trata de un ser vivo individual, normalmente el territorio es pequeño y basta considerar los procesos internos de diferenciación funcional. Pero algunos sistemas vivos operan en territorios muy extensos y entonces es necesario analizar si se dan condiciones de modularidad espacial, esto es partes del sistema que sólo se diferencian por el territorio en el que operan, manteniendo una estructura funcional similar.

Este hecho es habitual en las organizaciones humanas actuales, cuyo tamaño ha aumentado considerablemente en los últimos años al disponer de energía externa relativamente barata (lo cual favorece la movilidad de sus miembros y la disponibilidad de recursos materiales con mucha energía incorporada), y de una tecnología de comunicación cada vez más eficiente y de mayor anchura de banda. Gracias a estos dos factores, las organizaciones humanas se han hecho cada vez más grandes, ofreciendo sus ideas, productos y servicios a una comunidad global, en un mercado que está perdiendo su carácter local gracias al Internet y la venta en línea. Con todo, en muchos casos es necesario mantener un servicio local, regional y/o nacional. Un partido político, por ejemplo, debe elaborar propuestas para el gobierno de municipios y comunidades locales, pero también para las comunidades regionales, para un país o para un grupo de países (como ocurre con la Unión Europea). Lo mismo ocurre con organizaciones ambientalistas, asistenciales, profesionales, etc. Y con muchas empresas y corporaciones.

En toda diferenciación territorial habrá elementos que se repitan en cada uno de los holones y niveles territoriales considerados (descentralización), mientras que otros serán controlados por la organización como un todo, normalmente ciertos servicios que resultan ser más efectivos centralizados. También es posible que algunos elementos descentralizados se ofrezcan diferencialmente en cada territorio para ajustarse a las particularidades de la cultura local.

En el nivel más sencillo de una holarquía territorial nos encontramos con los holones locales, ligados a un pueblo, a una pequeña ciudad, o a una pequeña biorregión. El conjunto de todos los miembros de un holón local, sin especificar ninguna diferenciación funcional, conforma un Círculo Base Local. Como ocurre con los diferentes holones funcionales, en una organización holocrática los holones territoriales deben contar con suficiente autonomía para tomar sus propias decisiones, a la vez que se mantienen alineados con el propósito de la organización como totalidad, tal y como éste se manifiesta a través de los diferentes niveles organizativos. Algunos movimientos sociales han dado lugar a organizaciones con estructuras locales o regionales que pretenden mantener su independencia en el marco de una red que las contiene todas y que sirve principalmente como red de apoyo e intercambio de conocimientos y recursos. Sin negar el valor de la red como estructura de apoyo e intercambio, su existencia *per se* no convierte a un grupo de círculos locales en una organización, pues de acuerdo con el modelo de los sistemas vivos, la organización como tal también debe ser autónoma y tener capacidad agéntica. Debe poder tomar decisiones por sí misma, decisiones que afectan y condicionan la acción en todos los niveles de la organización, y no depender de la contingencia de un posible acuerdo entre sus partes. Para

poder hablar estrictamente de organización se necesitan estructuras globales estables, lo que nos lleva a una diferenciación vertical territorial.

De la misma manera que la diferenciación funcional debe ir acompañada de una adecuada integración que permita el acomodo y la coordinación de cada holón funcional en el marco de un todo mayor, para lo que se propone la creación de un holón de coordinación, también la diferenciación territorial en círculos locales debe sostenerse en una integración que garantice una adecuada vinculación entre sí y una concordancia con el propósito y estrategia de la organización. Y también aquí la propuesta es crear un círculo de mayor alcance que coordine los diferentes círculos locales. Este círculo coordinador cumple el doble papel de cuidar el proceso de 'integración' de los círculos locales, asegurando la autonomía e integridad de la organización como totalidad, y de visibilizar hacia el exterior la emergencia ('autotrascendencia') de una organización de mayor alcance territorial. Como se muestra en la figura 9a, tras los Círculos Locales, el siguiente nivel territorial podría estar formado por Círculos Comarcales, Provinciales o Regionales, dependiendo de la organización y sus necesidades. Por último, los Círculos Regionales estarían coordinados por un Círculo Estatal / Nacional (o Internacional, si se trata de organizaciones internacionales). Todos los miembros de un Círculo Territorial dado (local, regional, estatal/nacional, internacional) no diferenciado funcionalmente conforman un Círculo Base Territorial.

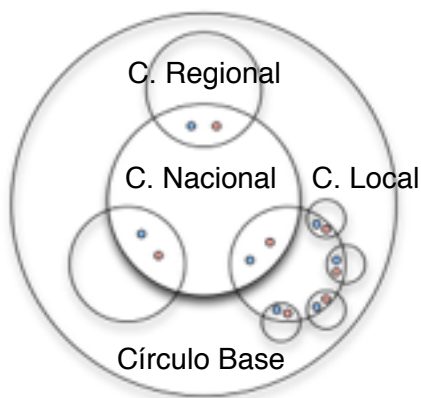


Fig. 9a. Diferenciación Territorial

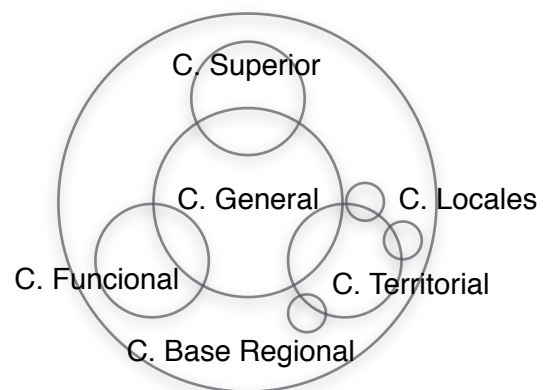


Fig. 9b. Integración territorio y función

En cada nivel de la holarquía organizacional es necesario integrar adecuadamente territorio y funcionalidad. La figura 9b muestra la estructura funcional de un holón regional. Además de los círculos funcionales, el círculo general y el círculo superior (o círculo de visión, según el caso), la figura muestra un círculo territorial, formado por representantes de diferentes círculos locales. La función de este holón territorial es asegurar que las necesidades de los círculos locales son atendidas por el círculo regional a la hora de elaborar su estrategia y planificar acciones a nivel regional. En el caso de existir muchos círculos locales, y con la intención de mantener en un tamaño adecuado el círculo territorial que los representa, se podrían elegir algunos representantes de todos ellos sin que haya necesariamente un representante por cada uno de ellos.

Autosimilitud y teoría de campo

Hasta ahora hemos visto un holón (o círculo) como una entidad semiautónoma y autoorganizada dentro de una organización holárquica, encargado de cumplir determinadas tareas o funciones dentro de su dominio u ámbito operativo. En este sentido, más allá de su mayor autonomía, un holón no se diferencia mucho de un departamento en una organización convencional. Sin embargo, entre una organización pensada como un sistema vivo y una organización convencional, más alineada con el modelo de la máquina, existen diferencias importantes que afectan claramente al papel que juegan en cada caso holones y departamentos. Una de estas diferencias

tiene que ver con el concepto de autosimilitud (Olson & Eoyang, 2001, p. 103), una cualidad de los sistemas vivos que no se da en las máquinas.

En un sistema vivo las estructuras que regulan los procesos en diferentes lugares y niveles del sistema siguen muchas veces patrones similares, de manera que es posible intervenir en un determinado lugar o nivel en el que se necesita cambiar algo y, a partir de la información obtenida, intervenir con éxito en otro lugar, nivel, o escala, teniendo en cuenta la existencia de patrones similares. Es posible incluso influir en otros lugares y niveles de la organización sin hacer ninguna intervención directa sobre ellos, sólo a partir de los cambios hechos en un lugar o nivel elegido. Para explicar esta cualidad es necesario entender un sistema vivo como una red interconectada de partes con fronteras semipermeables (holones) por la que circula un flujo constante de información y recursos, con numerosos y variables ciclos de retroalimentación. En una organización entendida de esta manera, cada holón (cada persona, cada departamento, cada unidad operativa) forma parte de diferentes y cambiantes agrupaciones que coexisten dentro de la red, todas ellas con una capacidad de influenciarse mutuamente, normalmente siguiendo patrones no lineales que, suficientemente amplificados, terminan por producir cambios en la totalidad del sistema.

Llevada al límite, la red de interacciones de una organización es sólo la manifestación visible y discreta de un espacio continuo de interacción con las características de un 'campo'. Similar a los campos de fuerzas de la física, un campo organizacional es tanto una entidad que estructura, da forma y condiciona la manera en que diferentes personas o agentes se relacionan entre si a partir de propiedades globales del sistema como totalidad, y por otra parte es una realidad dinámica en permanente cambio, siendo continuamente afectado, y de alguna manera estructurado, por esos mismos agentes y relaciones.

3. El holón como unidad de acción

Un holón es un espacio de indagación, decisión, acción y aprendizaje, que opera en un determinado ámbito o nivel, en colaboración con otros holones de igual nivel y que forman parte de su ecosistema. Como sistema autónomo, debe tomar decisiones, ejecutarlas, evaluarlas y controlar sus propios procesos de registro, aprendizaje y desarrollo. La autonomía de un holón consiste precisamente en su capacidad para tomar todas aquellas decisiones que están en su dominio y que vienen dadas por su función y propósito, siempre que estén alineadas con las decisiones del holón mayor al que pertenece, y siempre que no perturben el buen funcionamiento de los holones menores que contiene.

Entre otras actividades, un holón tiene que definir su visión, misión y objetivos, desarrollar un plan estratégico, diseñar procesos de trabajo, evaluar sus resultados y sus procesos, determinar claramente las funciones y tareas a realizar, asignar las personas adecuadas a cada tarea, gestionar los procesos de entrada y salida de sus miembros, crear un plan de desarrollo que incluya la formación continua de sus miembros y la investigación, llevar un registro claro y accesible a todos sus miembros (en algunos casos, accesible a toda la organización) de todas las decisiones que se toman dentro del holón y de cualquier otra información que pueda ser relevante. (Buck & Villines, 2007, p. 77). Por último, cada holón es responsable de crear y mantener un buen ambiente de trabajo y atender a las necesidades de sus miembros, dar salida a las emociones y gestionar adecuadamente diferencias y conflictos, y celebrar sus éxitos. El modelo de efectividad grupal, aplicado más arriba la organización como totalidad, se aplica igualmente a cada una de sus partes u holones. De acuerdo con dicho modelo, la efectividad de un holón dependerá de su capacidad para poner en marcha procesos capaces tanto de conseguir resultados como de cuidar las personas.

Procesos grupales dentro del holón

Desde la perspectiva de los sistemas vivos y la nueva teoría de la mente, el principal proceso que todo holón debe afrontar es el proceso de gestión de la información que produce internamente e intercambia o comparte con el exterior. El mayor desafío suele ser convertir dicha información —a veces escasa y otras en exceso, a veces inspiradora y otras destructiva, procedente de múltiples fuentes no todas seguras, confusa en cuanto a su relevancia, diferente hasta el punto de parecer contradictoria, sometida a juegos de poder, oculta o invisible para los miembros del grupo, etc.—, en conocimiento colectivo, capaz de generar ideas y decisiones solidas, inspiradoras y efectivas en sus resultados.

Este proceso básico se desdobra en diversos procesos grupales que es necesario atender por separado. En primer lugar es necesario convertir la información en conocimiento que el grupo pueda utilizar. Esto implica varios pasos (Arrow et al, 2000), incluyendo entre otros determinar qué información se necesita, identificar fuentes potenciales de información y evaluar su credibilidad, valorar la relevancia de la información para los objetivos grupales, decidir cómo se comparte la información con el resto del grupo y acordar de qué manera se interpreta la información obtenida y se integra con la información previa. Afortunadamente, en la actualidad existen numerosas técnicas y metodologías para facilitar este proceso de indagación y gestión de la información, capaces de convertir la información disponible en conocimiento valioso para el grupo. A partir de los primeros estudios sobre el 'proceso creativo' de Robert Fritz (1989), sobre el valor de la mirada apreciativa en la resolución de problemas (David Cooperrider, *Appreciative Inquiry*, 1990), o sobre el 'arte del diálogo' de David Bohm (1991), continuado después por William Isaacs (1999) entre otros, se han ido creando numerosas técnicas de indagación que los grupos pueden utilizar para promover un flujo de información más creativo, libre de bloqueos y capaz de dejar aflorar la sabiduría colectiva que todo grupo encierra²¹.

Gran parte de la información que recorre un grupo no es accesible directamente a la conciencia de los miembros del grupo. Es información no verbal que utiliza canales como el cuerpo, los gestos y la expresión del rostro o el movimiento, con una componente emocional importante. Hasta hace poco, grupos y organizaciones han prestado poco interés por este tipo de información, apenas visible, apenas accesible a una conciencia individual que tiene otras muchas cosas de las que ocuparse. Sólo cuando el nivel de tensión emocional es suficientemente alto, y principalmente cuando se trata de emociones como frustración, rabia, aversión u odio, en general presentes en situaciones que se suelen describir como difíciles o conflictivas, los grupos dedican atención a la situación, tratando de descifrar qué ocurre y buscando una solución que los saque de ahí. Desafortunadamente, en la mayor parte de los casos, los grupos no saben ni interpretar ni qué hacer con la información que les llega a través de este tipo de señales, no son capaces de bucear en su 'proceso secundario', un nivel del campo grupal en el que actúan poderosas fuerzas originadas a partir de las interacciones 'invisibles' que se dan entre los miembros del grupo, y que generan igualmente patrones emergentes que condicionan de vuelta los comportamientos.

Para los grupos es importante aprender primero a reconocer estos procesos de fuerte contenido emocional, comprender cómo operan, y contar con herramientas para intervenir en ellos, accediendo a una información sin duda valiosa para revisar acuerdos existentes y patrones habituales de comportamiento, y tomar después las decisiones que correspondan. La gestión emocional se convierte así en uno de los procesos más importantes de un grupo, al menos desde que sabemos que sólo una pequeña parte de la información que se comparte es visible y reconocible por sus miembros. La mayor parte de la información pertenece a la parte sumergida del iceberg, se mueve en un nivel que pasa desapercibido y al que sólo se llega si el grupo es capaz de indagar en su proceso secundario. En contra de la idea dominante de que las emociones son algo personal e íntimo, algo que se oculta o no se muestra en público, desde la perspectiva de

²¹ Véase José Luis Escorihuela 'Ulises' (2015), El arte del diálogo. Acceder a la sabiduría colectiva. <http://www.elcaminodelelder.org/blog/elartedeldialogo.html>

los grupos como sistemas vivos es clave reconocer el valor informativo de las emociones y crear, por tanto, espacios seguros en los que los miembros de un grupo puedan compartirlas sin que suponga un riesgo para ellos ni una muestra de debilidad. Estos espacios tienen además una componente sanadora importante, pues “acoger y honrar las diferencias entre las personas, integrándolas con una comunicación compasiva y respetuosa” es la base de la salud de todo sistema vivo (Siegel, 2012, p. 92). De nuevo, contamos con diferentes metodologías y técnicas para trabajar este nivel de las relaciones grupales, como los Compartires²² o los Árboles Colaborativos (basadas en la Comunicación No Violenta de M. Rosenberg, 2006), el Foro de Procesos (FOP, basada en el Trabajo de Procesos de Arnold Mindell, 1995), o el Forum ZEGG²³, entre otras muchas.

Los grupos deben aprender a gestionar el flujo de información y energía que los atraviesa a la vez que dedican tiempo y atención a otros procesos igualmente claves, como pueden ser el diseño y gestión del trabajo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la evaluación de procesos y resultados, la resolución de conflictos o la gestión de sus fronteras y relaciones con el entorno (Schwarz, 2002, p. 22).

Proyectos y tareas

En general, para alcanzar sus objetivos los grupos desarrollan proyectos, conjuntos de tareas organizadas en un planes de acción. Para que este proceso sea efectivo es necesario organizar las diferentes tareas según su importancia y alcance. Tradicionalmente las tareas se dividen en tres tipos (Arrow et al, 2000, p. 103):

Mayor Alcance



Pensar la actividad de acuerdo a su finalidad y propósito

Crear procedimientos, establecer pautas y guiones para la mejora continua de la actividad

Realizar acciones concretas, más o menos automatizadas, con la mayor habilidad posible

Mayor Concreción

El primer nivel (estratégico) requiere del grupo conocimiento, intuición y experiencia. Esto es algo que, sin duda, aporta el líder o coordinador operativo del holón, pues seguramente habrá sido elegido para este cargo por tener dichas cualidades. Con todo, las aportaciones del resto de miembros del holón pueden ser igualmente valiosas y no se debe, por tanto, prescindir de ellas. Por ello, en una organización holocrática, todos los miembros de un holón participan por igual tanto en los procesos de indagación colectiva como en la toma de decisiones estratégicas. El acceso a la sabiduría colectiva requiere participación y diversidad. Lo mismo se puede decir para el segundo nivel (organizativo). Nadie mejor que el propio grupo conoce sus fortalezas y debilidades internas y por tanto, nadie mejor que ellos puede decidir sobre cómo organizarse. Por el contrario, en el nivel operativo lo que se necesita es efectividad, y esto se consigue con una buena dirección y con las personas adecuadas para realizar a cabo las tareas de manera óptima.

Sean de tipo estratégico, organizativo u operativo, las tareas se desarrollan en una línea temporal que debería incluir, al menos, estas cinco componentes:



²² <http://www.elcaminodelelder.org/blog/compartires.html>

²³ http://www.zegg-forum.org/index_en.phtml

Lo primero es asegurarse que la actividad a realizar está alineada con la visión de la organización (y del propio holón). A continuación es necesario planificar, repartir tareas, establecer plazos y asignar personas y recursos. Como se explica más abajo, todos los miembros del holón participan en estas dos fases. En la fase de ejecución, cada miembro del holón realiza su tarea con autonomía dentro de su dominio de competencia, contando no obstante con el apoyo y supervisión del líder o coordinador operativo del holón (o de la persona en la que éste delegue), quien puede tomar las decisiones que estime oportunas para asegurar una buena coordinación de las tareas y un adecuado ritmo de trabajo. Evaluar cómo está yendo un proyecto o actividad mientras se realiza es sin duda un elemento fundamental para poder introducir las correcciones necesarias. Para ello es necesario contar con indicadores objetivos definidos preferentemente por todos los miembros del holón. De cara al aprendizaje y el diseño de futuras acciones y proyectos, es igualmente importante evaluar el resultado final de toda actividad o proyecto, extraer conclusiones y registrar esta información para su posterior uso. Coordinar el proceso de evaluación y asegurarse que la información obtenida es utilizada adecuadamente es una de las tareas principales del representante del holón, como se ha explicado más arriba. También se encarga de transmitirla al holón de siguiente nivel para que pueda incluirla en su propia evaluación. Existen numerosas técnicas formales que pueden ser útiles para un grupo a la hora de evaluar sus procesos y resultados, y dependerá del grupo y del momento elegir unas u otras. Conviene recordar, no obstante, el poder evaluativo de los espacios de gestión emocional, especialmente en relación con la información no visible ni inmediatamente accesible para el grupo. Por último, celebrar los logros, reconocer el trabajo realizado por unos y otros, cerrar ritualmente una etapa para poder empezar otra, todo ello contribuye enormemente a fomentar la cohesión grupal y a crear un ambiente óptimo de trabajo.

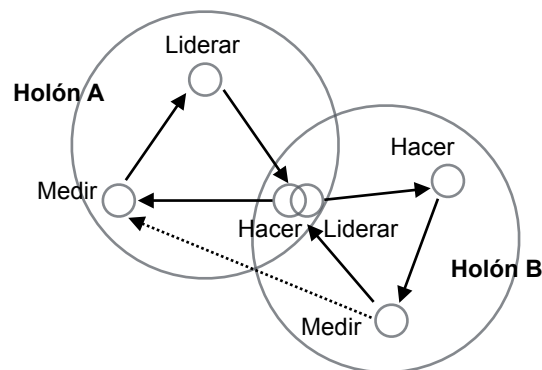


Fig. 10 Proceso circular

En sociocracia se utiliza el término ‘proceso circular’ (Buck & Villines, 2007, p. 80) para referirse a un modo de funcionamiento dinámico, similar al explicado en el párrafo anterior, que incluye en el mismo holón las funciones de liderar, hacer y medir (evaluar). Basado en principios cibernéticos, funciona de manera similar a un termostato que regula la temperatura de una habitación apagando o encendiendo la caldera en función de la temperatura medida en cada momento. La medida de la temperatura se convierte así en una información que “retroalimenta” el sistema en cada instante y le lleva a emprender las acciones adecuadas, a saber, apagar o encender la caldera según que la temperatura sea más alta o más baja que valores predeterminados. En un holón la información obtenida al evaluar los resultados sirve para emprender acciones (liderar) que corrigen una manera de hacer para ganar efectividad. Este proceso de evaluación y medida forma parte de las actividades del holón, permitiendo correcciones rápidas en sus propios procesos, a diferencia de lo que ocurre en las organizaciones autocráticas, en las que la evaluación se hace desde fuera. Con todo, el ‘proceso circular’ no es más que una forma de *feedback* negativo, valioso cuando se trata de reajustar un sistema que funciona dentro de unos parámetros aceptables, pero inútil cuando el sistema es ineficiente y pide cambios estructurales. En estas situaciones, el *feedback* positivo, esto es la amplificación de ciertas prácticas que parecen ir en contra de todo lo hecho hasta ese momento, puede tener un efecto mucho más beneficioso. Es

precisamente una adecuada combinación de *feedback* positivo (amplificación) y negativo (control) lo que permite en los sistemas vivos la emergencia de nuevos patrones de respuesta, haciendo al sistema más adaptable y resiliente.

Por otra parte, estas funciones no se limitan exclusivamente al interior de un holón. También alimentan el flujo de información entre holones de diferente nivel, ayudando a una mejor integración entre ellos. Así por ejemplo, si un holón A decide hacer algo cuya ejecución pasa por uno de sus holones de apoyo B, es obvio, señala Robertson (2006, p. 8), que “el hacer del holón A enlaza con el liderazgo en el holón B, quien deberá recibir de A toda la información relevante para ejecutar la tarea. E igualmente, el hacer de B y su evaluación deberán retroalimentar la evaluación en A, de manera que A pueda corregir sus planteamientos en función de la realidad y necesidades de B”.

Toma de decisiones

A diferencia de lo que ocurre en las organizaciones autocráticas, en las que las decisiones estratégicas y organizativas se toman desde la alta dirección, sin tener en cuenta las necesidades de la base, en una organización holocrática, todas las personas participan por igual en las decisiones que caen dentro del dominio u ámbito de acción del holón al que pertenecen. Por otra parte, al limitar las decisiones al ámbito de responsabilidad del holón se evita el problema de las organizaciones horizontales, en las que la asamblea se suele saturar por un exceso de información sin diferenciar. Siguiendo el criterio de diferenciar las tareas según su alcance, todos los miembros del holón participan por igual en los procesos de indagación y toma de decisiones relacionados con pensar su actividad de acuerdo a su finalidad y propósito. Todos los miembros pueden aportar sugerencias, ideas o propuestas encaminadas tanto a mejorar su organización interna y modo de operar, como a abrir nuevas posibilidades de acción alineadas con su visión y misión dentro de la organización. Todos participan en la elección de las actividades a realizar y en la planificación de dichas actividades.

Dada su autonomía, cada holón es responsable de definir su misión dentro de la organización y desarrollar un plan estratégico, con planes de acción a corto, medio y largo plazo, alineado con la visión y plan estratégico de la organización (o del holón de mayor nivel al que pertenece). En ambas tareas intervienen todos los miembros del holón en igualdad de condiciones, tanto en la fase de indagación colectiva como en la toma de decisiones. Líderes o coordinadores operativos y representantes son uno más en la toma de decisiones, sin mayores privilegios que los que les corresponden por su función. Su participación ha de ser igual a la de cualquier otro miembro. Sólo en el caso de que un holón B pueda estar decidiendo algo incompatible con la estrategia del holón de mayor alcance al que pertenece, A, debería L intervenir para traer la información necesaria y dejar claros los límites. Y sólo en el caso de que en A se esté tratando algo relacionado con la evaluación del trabajo que se realiza en B, debería R intervenir para traer la información necesaria y dejar clara su opinión como representante oficial de B. En los demás casos, L y R deben intervenir en la toma de decisiones como dos miembros más del holón correspondiente, aportando su saber para que el grupo pueda tomar la mejor decisión posible. Para equilibrar la diferencia de estatus y evitar abusos inconscientes de poder, es recomendable contar en todas las reuniones con una persona que facilite la reunión, pudiendo ser un miembro del grupo elegido de manera rotativa, o un facilitador externo cuando sea necesario.

En cuanto a la metodología para tomar decisiones, cualquier método puede ser bueno siempre que sea elegido por el grupo y “genere la mayor adhesión posible” (Schwarz, 2002, p. 23). El método de consenso o alguno de sus derivados (consenso menos uno, consenso a plazo, etc.) es una buena opción que suele funcionar bien en grupos pequeños (como los que suelen formar un holón), siempre que el grupo tenga un buen conocimiento del método y del significado de las tres

opciones posibles: consentir, apartarse o bloquear²⁴. En Sociocracia se utiliza un método para la toma de decisiones estratégicas y organizativas llamado Consentimiento (Buck & Villines, 2007, p. 66). Consiste en una serie de rondas que se repiten hasta que se llega a una propuesta con cero objeciones razonadas. Una objeción ‘razonada’ es aquella que consigue demostrar un riesgo para el buen funcionamiento del sistema o alguna de sus partes, incluyendo las personas que forman el grupo²⁵. Brian Robertson (2006, p. 5) habla de tomar decisiones por “emergencia integrativa”. Se trata de un proceso similar al consentimiento, sólo que insiste más en la idea de que la decisión emerge por sí sola al final de un proceso que “integra sistemáticamente la verdad o valor principal de cada propuesta hasta que ninguna persona presente en la reunión vea perspectivas adicionales que necesiten ser integradas”. Robertson (2006, p. 13) insiste en que una objeción (una propuesta diferente a la inicial) no es “una afirmación de que alguien no apoya una decisión, como tampoco la falta de objeción ha de significar que alguien apoya la decisión. Es simplemente una afirmación sobre si alguien ve algo fuera de los límites de tolerancia de cualquier aspecto del sistema”.

Otro aspecto clave de la propuesta holocrática es que las decisiones se pueden revisar cada vez que sea necesario, al igual que ocurre en los sistemas vivos, que modifican sus patrones de respuesta en función de la información disponible en cada instante. Un sistema vivo aspira a seguir vivo y para mantener su autonomía y bienestar (medida del éxito) no tiene inconveniente en modificar sus estructuras internas y patrones de comportamiento cada vez que sea necesario (adaptabilidad). Una organización humana vista como un sistema vivo aspira igualmente a tener éxito (definido ahora según el modelo de efectividad grupal presentado antes), lo que depende en gran parte de su capacidad para tomar las decisiones adecuadas en cada momento, aunque ello suponga corregir o modificar decisiones anteriores que no están dando los resultados esperados. Esta revisión continua es especialmente necesaria en el caso de decisiones organizativas encaminadas a crear acuerdos que regulan el grado de control y autonomía de un holón o varios holones interconectados. Un holón A debe decidir, por ejemplo, qué parte de un determinado proyecto encarga a uno de sus subholones B y bajo qué criterios. Esto significa idealmente que, establecidos los criterios, B tiene total autonomía para llevar a cabo su trabajo. Si el monitoreo de la actividad o la evaluación posterior muestran que los criterios no son adecuados, A puede modificar su primera decisión e introducir las correcciones necesarias. En una estructura holocrática esta modificación se hace, no hay que olvidarlo, en una reunión en la que también estará presente el representante de B, y que necesita del consentimiento de todos para ser aprobada. De esta manera, la necesidad de A de controlar sus procesos, y la necesidad de B de disponer de autonomía para sus propias actividades se van reajustando en función de la información que se dispone en cada instante, convirtiendo a la organización como totalidad en un sistema más adaptable.

Además de reducir la ansiedad y el miedo que supone pretender tomar decisiones “perfectas”, válidas para siempre, Robertson (2006, p. 14) señala otros beneficios de poder revisar las decisiones, incluyendo “mayor efectividad, mejora de la calidad, más agilidad, más capacidad para asumir ideas y cambios ajustados a las condiciones del mercado y, quizás e irónicamente, más capacidad de control”.

²⁴ Para una explicación detallada de este método, véase Briggs, 2013

²⁵ Aunque el método de consentimiento ha demostrado ser bastante ágil y efectivo en grupos con pocas personas, el hecho de que se base en ‘rondas’ le lleva a perder efectividad cuando el tamaño del grupo aumenta. En cuanto al compromiso para ejecutar una decisión, algo que sin duda aumenta cuando las personas ‘consienten’, es evidente que éste se puede conseguir de otras maneras, por ejemplo haciendo que la decisión sea el resultado emergente de un diálogo generativo, no necesariamente basado en rondas (Véase: <http://www.elcaminodelelder.org/blog/elartedeldialogo.html>).

Conclusión

Desde el inicio de la Revolución Industrial y la aparición de las primeras organizaciones, gobiernos, empresas y muchas ONGs han seguido un modelo de organización basado en la idea de una máquina formada por partes o unidades que pueden ser fácilmente controladas y que apenas se relacionan entre sí. Este modelo organizacional incluye una forma de gobernanza autocrática y piramidal, en la que el poder y la autoridad se basan en una jerarquía sólidamente establecida, con mandos y subordinados, y en la que la información fluye principalmente de arriba abajo en forma de reglas y protocolos que deben ser respetadas. Apenas existe *feedback* de abajo arriba o si existe sólo tiene un valor consultivo, no influye en las decisiones. Como reacción al modelo autocrático y su 'descuido' de las personas, han surgido propuestas que apuestan por la ausencia de estructuras de gobernanza formales o por una estructura circular, horizontal, formada por una asamblea con capacidad decisoria en la que pueden participar por igual todos los miembros de la organización. Aunque este modelo resuelve la falta de *feedback* de abajo arriba que se observa en el modelo autocrático, extendiendo la participación en los procesos de toma de decisiones a todos los miembros de la organización, se encuentra con una nueva dificultad, en este caso un exceso de información que resulta muy difícil de manejar. Entre otras cosas porque no hay un procedimiento claro para determinar qué información es relevante y valiosa para los objetivos de la organización y cuál es irrelevante o responde sólo a intereses particulares. Finalmente son los 'poderosos', de acuerdo con una estructura de estatus que pasa desapercibida, quienes deciden bajo la apariencia de que todos deciden.

En una sociedad cada vez más compleja y sometida a cambios cada vez más rápidos, es necesaria una base conceptual completamente nueva para las organizaciones que han de operar en ellas. En la actualidad resulta imperativo reemplazar estos viejos y rígidos modelos de pensamiento sobre organizaciones y experimentar con ideas nuevas que nos permitan ser efectivos en un contexto de creciente influencia del entorno y de mayor complejidad. La organización holocrática, basada en los sistemas vivos y en las nuevas teorías de la mente, es una propuesta de este tipo.

Referencias

- Arrow, H., McGrath, J.E. & Berdahl, J.L. (2000) *Small Groups as Complex Systems*. Sage Publications.
- Bockelbrink, B. & Priest J. (2015), *Introducción to Sociocracy 3.0*. En www.sociocracy30.org
- Bohm, David (2004, 2ª ed) *On Dialogue*. Routledge
- Briggs, Beatrice (2013), *Introducción al proceso de consenso*. IIFAC
- Buck, J. & Villines, S. (2007), *We the People. Consenting to a Deeper Democracy*. Sociocracy.info.
- Camazine, Scott et al (2003) *Self-Organization in Biological Systems*. Princeton University Press
- Fritz, Robert (1989). *The Path of Least Resistance, Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. Ballantine Books
- Hooker, Cliff, ed. (2011) *Philosophy of Complex Systems*. Elsevier.
- Isaacs, William (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency.
- Kay, James J. et al. (1999) An ecosystem approach for sustainability: addressing the challenge of complexity. *Futures*, 31, 721-742.
- Koestler, Arthur (1967), *The Ghost in the Machine*, Penguin Books.
- Laloux, Frederic (2014), *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Mindell, Arnold (1995) *Sitting in the Fire. Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*. Lao Tse Press
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Sage Publications Inc.
- Olson, E. & Eoyang, G. (2001), *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*. Jossey-Bass/Pfeiffer

- Ridgeway, Cecilia (2003), Expectation States Theory, en *Handbook of Social Psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Robertson, Brian J. (2006) Holacracy: A Complete System for Agile Organizational Governance and Steering. *Agile Project Management*, Vol. 7, No. 7.
- Rosenberg, Marshall (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.
- Rosette, A. S. & Thompson, L. (2003) The Camouflage Effect: Separating Achieved Status and Unearned Privilege in Organizations, en *Handbook of Social Psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Scharmer, C. Otto (2007), Theory U. *Leading From the Future as it Emerges*. Society for Organizational Learning, SOL.
- Schwarz, Roger (2002). *The Skilled Facilitator. A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches (Business)*, John Wiley & Sons
- Siegel, Daniel J. (2012) *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology. An Integrative Handbook of the Mind*. W.W. Norton & Company.
- Stacey, Ralph (2001) *Complex Responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. Routledge.
- Sulis, William (1997) Fundamental Concepts of Collective Intelligence. *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences*, Vol. I, N° 1.
- Theiner, G., Allen, C., & Goldstone, R. (2010). Recognizing group cognition. *Cognitive Systems Research*, 11, 378-395.
- Thompson, Evan (2007), *Mind in Life. Biology, Phenomenology and the Sciences of Mind*. Harvard University Press
- Varela, Francisco J.; Thompson, Evan T. y Rosch, Eleanor (1991), *The Embodied Mind. Cognitive Science and Human Experience*. MIT Press.
- Wilber, Ken (2005), *Sexo, ecología y espiritualidad. El alma de la evolución*. Editorial Gaia.