Manual del Sistema Auto-organizado

XR es un movimiento que requiere ser ágil en la toma de decisiones y actuación, pero en todo momento dentro de una cultura regenerativa que cuide a las personas y sus relaciones, coherente con los principios y valores de XR. Esto, entre otras cosas, significa que nos basamos en la autonomía y la descentralización (principio 10) y que mitigamos activamente el poder (principio 7). Además, creemos que frecuentemente las mejores decisiones se toman al integrar la sabiduría que aportan múltiples perspectivas y aprovechar al máximo la inteligencia colectiva, y que para que el movimiento sea resiliente y pueda crecer con rapidez, el sistema ha de poder organizarse a sí mismo a todos los niveles. Esta es una guía que con una propuesta organizativa para los nodos que busquen cumplir con estas características. Está basado en la constitución de XR-UK y en algunos aspectos de los sistemas holocráticos.

- Términos clave
- Principios del SAO
- Estructura de los grupos de trabajo
- Elementos de un grupo de trabajo
- Los mandatos
- Los roles
- Ocupación de roles
- Cambios en los mandatos, roles o GT
- Integrantes de los GT de trabajo
- Reuniones de los GT
- Documentación del GT
- Toma de decisiones
- Resolución de objeciones

Términos clave

- **SAO:** Sistema Auto-Organizado (en inglés, Self-Organising System)
- **GT:** Grupos de trabajo, elementos básicos del SOS, formados por personas y otros GT.
- **Mandato:** Rango de actuación de los GT, sus competencias. Cada GT tiene completa autoridad dentro de los límites definidos por su mandato y se hace responsable de sus actuaciones. Cada mandato consta de
  - **Propósito:** Razón de existir del círculo.
  - **Responsabilidades:** Elementos de rendición de cuentas, lo que otros GT le pueden demandar.
  - **Dominio:** Elementos exclusivos de ese círculo, que a los que ningún otro GT tiene permiso para acceder.
- **Roles:** Personas responsables de ciertos ámbitos y tareas dentro de un GT. Hay muchos roles posibles, pero dos son necesarios en todo GT:
  - **Dinamizadora:** Agiliza los procesos y gestiona los flujos de información dentro del círculo.
  - **Enlace:** Se encarga de que la información fluya entre su círculo y otros.

Principios del SAO

1. **Autoridad distribuida**: Ninguna persona tiene poder/autoridad sobre otra persona o sobre el sistema en sí mismo. Esto evita que ningún individuo tenga poder sobre otro o sobre el sistema en sí mismo.
2. **Toma de decisiones descentralizada**: Las decisiones las toman o bien personas que desempeñan un rol o bien círculos de trabajo preferentemente de tamaño reducido, en ambos casos basándose en que tienen un *mandato* claro para ello. Gracias a estos mandatos, estas personas y/o grupos de trabajo (GT) están empoderados para tomar decisiones por su cuenta. No necesitan la autorización de un círculo «central» o «por encima» para poder actuar. Al mismo tiempo, este mecanismo define además lo que otras personas o GT pueden esperar de la persona que desempeña el rol o del GT. Por otra parte, se evita la toma de decisiones en grandes GT, ya que suele ser mucho más costosa (en tiempo, pero también en motivación) y puede ralentizar los procesos. En muchas ocasiones es importante usar la sabiduría colectiva del equipo, pero hay otras maneras de llegar a ella.
3. **Transparencia**: Toda la información que se trabaja dentro de un GT estará libremente disponible a las personas dentro y fuera del GT (exceptuando información sensible, por ejemplo, sobre temas de acciones directas no violentas). Esto facilita la comunicación y evita la duplicación del trabajo. Cada persona y cada GT debe esforzarse por describir y comunicar con la mayor claridad posible el trabajo que está realizando y su mandato, para así facilitar la colaboración a todas las escalas. La información se comparte en las reuniones del GT en el nivel adecuado y, además, se difunde entre diferentes niveles de la escala.
4. **Crecimiento fractal**: Los GT pueden ramificarse en otros GT que asuman mandatos concretos dentro del GT troncal. Esta estructura se puede repetir aumentando las ramificaciones cuantas veces sea necesario. Es decir: el crecimiento no implica, como en las estructuras tradicionales, que se acumule poder en las ramas superiores de un árbol jerárquico. Por el contrario, cada nuevo elemento del sistema auto-organizado tiene la misma estructura que los elementos previamente existentes. El sistema crece por un mecanismo similar a la mitosis celular, que es un mecanismo por el cual de una célula existente nacen dos células similares entre sí y a la célula anterior.
5. **Agilidad y sabiduría colectiva**: El sistema está diseñado para gestionar la polaridad entre dos formas de funcionamiento según se requiera en las diferentes situaciones:
   - Por una parte en situaciones rápidamente cambiantes, se requiere una actuación ágil y tener capacidad de respuesta.
   - Mientras que hay situaciones en las que se requiere integrar la sabiduría que aportan múltiples perspectivas y aprovechar al máximo la inteligencia colectiva

Estructura de los grupos de trabajo

La estructura del sistema es similar a las estructuras fractales que encontramos en la naturaleza. Hay un grupo de trabajo (GT) raíz, normalmente llamado «Grupo de enlaces», que se ramifica en los grupos de trabajo principales («Comunicación», «Acción», «Logística», etc.). Los enlaces de los GT principales son los integrantes del Grupo de enlaces. A su vez, cada grupo principal se puede ramificar en otros grupos («Comunicación», por ejemplo, se puede ramificar en «Notas de Prensa», «Redes sociales», etc.), que a su vez, si es necesario, se pueden ramificar en más GT.

La labor principal del grupo raíz o Grupo de enlaces es *coordinar y velar por que la información fluya entre todos los GT*. Al contrario, cuanto más ramificados sean los GT (cuanto más cerca de las hojas del arbol), les corresponde *realizar tareas más concretas, y por lo tanto tomar más decisiones*. La actividad de un GT es un ámbito concreto englobado dentro de la actividad más general del GT del que se ramifica, se considera que toda actuación que pueda realizar por sí solo cierto GT, es preferible que sea realizada por este GT y no por el GT del que se ramifica.

De acuerdo con la filosofía de XR, los distintos GT son soberanos para elegir las bases de su propio funcionamiento y tomar sus propias decisiones, de manera autónoma, siempre que estas decisiones sean consecuentes con los principios y demandas de XR. Cada GT ramificado es un GT autónomo completo por derecho propio, aunque a su vez sea parte de un GT más grande.

Elementos de un grupo de trabajo

Todos los GT poseen:

- Un *mandato*, explicado más adelante, que define sus funciones y ámbito de actuación.
- Una serie de documentos organizativos que permitan que cualquier miembro del movimiento se informe de su actividad, necesidades, roles, cómo entrar en él, las actas de las reuniones, etc.
- Dos roles imprescindibles:
  - Dinamizadora: Agiliza los procesos del GT y gestiona los flujos de información dentro del mismo. Se encarga de que el GT funcione.
  - Enlace: Sirve de contacto del GT con otros GT, permitiendo una comunicación fluida.

Opcionalmente, otros roles pueden ser designados.

Los mandatos

Cada grupo de trabajo (GT) tiene su propio mandato, que define el propósito del GT y, si existen, sus responsabilidades y su dominio:

- Propósito: Es la razón por la que el GT existe/aquello que el GT quiere conseguir con su trabajo. Se trata de una parte más pequeña dentro del propósito del organismo global.
- Responsabilidades: Aquellos elementos por los que el GT debe responder, lo que otros pueden esperar del GT.
- Dominio: Denota propiedad. Así por ejemplo si un GT tiene como parte de su dominio la gestión de la página web, quiere decir que ninguna persona o GT puede cambiar la página web sin el permiso de dicho GT. Se puede aplicar también por ejemplo, a la gestión de una cuenta de una red social, a una lista de contactos, a una cuenta bancaria, a un guión para una charla, etc.

Los GT de trabajo son autónomos y se auto-gobiernan a sí mismos. Esto quiere decir que es responsabilidad de cada GT determinar cómo va a trabajar para conseguir cumplir su mandato siempre dentro de las demandas y principios. En particular los GT de trabajo son libres de elegir el método de toma de decisiones que consideren más adecuado.

Los roles

Roles imprescindibles

Todo GT debe contar con una, dos o más personas para los roles que se encargan de la coordinación del GT. Hay dos roles que se encargan de esta labor: dinamización y enlace.

Enlace

El mandato para el enlace consiste servir de contacto con otros GT, permitiendo una comunicación fluida. Para ello, su mandato es:

- Formar parte del GT del que su GT se ramifica, sirviendo de enlace entre ambos.
- Facilitar la detección de las posibles tensiones que surjan entre ambos GT y promover que se aborde su resolución en el nivel que sea apropiado.
- Encontrar un reemplazo para representar al equipo en la reunión del GT más amplio en caso de no poder asistir.
- Facilitar el flujo de información con otros GT que sea necesario.
- Servir de contacto para las personas que quieran comunicarse con el GT.

Dinamización

- El mandato del rol de dinamización tendrá, como mínimo, las siguientes tareas relacionadas:
- Gestionar apropiadamente el flujo de información dentro del GT.
- Dinamizar el GT si es necesario, recordando las tareas pendientes y fechas. Es decir, vigilar que el grupo no se “duerme en los laureles”.
- Gestionar las reuniones periódicas y los documentos organizativos del GT.
- Acoger a las nuevas rebeldes que se incorporen al GT, incluyéndolas en la plataforma de comunicaciones del GT.
- Velar por el eficiente reparto de las tareas en curso.
- Escuchar los comentarios de los miembros del GT y pedir a las personas que abandonen el GT si no cumplen con los requisitos establecidos.
- Tratar de que todo el mundo se sienta cómodo y acompañado. Estar atento a posibles situaciones de violencia, discriminación, etc. y actuar en consecuencia.

Roles internos opcionales

Es muy recomendable que los GT definan sus propios roles internos con mandatos claros para el trabajo en proceso dentro del GT. Se incrementa así la claridad y se reduce la posibilidad de confusión sobre quién está haciendo qué. Además, estos roles pueden cumplir funciones de los roles imprescindibles librando a estos de parte de su carga de trabajo.

Cuando un GT define roles con mandatos, la autoridad correspondiente se delega desde el GT hasta el nivel del rol. Esto implica que las decisiones correspondientes a esos mandatos ya no se toman a nivel del GT, sino que en su lugar es la persona o personas que ocupan el rol las que decide.

Los GT también pueden decidir no definir roles, pero esta opción es menos recomendable, ya que reduce la claridad de quién hace el qué y potencialmente genera mayor confusión. En estos casos lo habitual es que diferentes personas del GT estén trabajando en actividades del GT sin que sus roles estén formalmente definidos y explicitados. Las decisiones se toman por parte del GT en su conjunto, que es el que tiene el mandato, puesto que no se ha delegado a ningún rol.

Ejemplos de roles internos útiles son: cuidados, acompañamiento a nuevas integrantes, tesorería, documentación y actas, etc.

Ocupación de roles

Una persona puede tener varios roles, y un rol puede estar ocupado por varias personas. Lo ideal es que *cada persona solo ocupe un rol, y cada rol sea ocupado por dos personas* (*buddy system*).

Elección

En cuanto a la elección de quién va a ocupar qué roles, lo ideal es que la propia persona se presente voluntaria. Si hay más personas voluntarias que oportunidades para ocupar un rol o si no se presentan voluntarias y hay que elegir entre los miembros del GT, se puede hacer por un integrative election process (https://julyan-davey.gitbook.io/systems-handbook/sos/facilitation-resources/integrative-elections) o por un un sistema de voto por mayoría simple.

Evaluación

Además, como forma de asumir de forma radical su responsabilidad, lo ideal es que todas las personas que ocupan roles evalúen periódicamente la conveniencia de seguir en su rol y aceptarenue las demás personas también hagan una evaluación del mismo. Esta evaluación se basa en llevar a cabo ciclos de trabajo, seguidos de ciclos de reflexión, aprendizaje y planificación de nuevas tareas. En particular, en este proceso tanto la persona que ocupa el rol como otras personas pueden considerar que es beneficioso que se produzca un cambio de la persona o personas que están desempeñando un rol. Es decir, no se plantean rotaciones obligatorias, pero sí evaluaciones periódicas de la necesidad de cambios ya sea a iniciativa de la persona que asume el rol o ya sea a iniciativa de otras personas.

Esto se traduce en que cualquier persona activa del GT puede presentar en cualquier momento una objeción para la permanencia en el rol de cualquier persona que se resolverá de acuerdo con el proceso de objeciones. En caso de que la objeción prospere, se procederá a lanzar un nuevo proceso de ocupación del rol.

Recomendaciones

En cualquier caso, y aunque no sea obligatorio (cada GT elige su funcionamiento), se recomienda encarecidamente que:

- Los roles roten cada tres meses
- No se asigna más de un rol por persona.
- Que cada rol lo ocupen dos personas, que trabajan en “tándem” (buddy-system)

Esto es especialmente importante para los roles de mayor “peso”, aunque puede haber excepciones si la situación lo requiere. Estas indicaciones ayudan a cuidar a las personas, evitar el cansancio (es fácil “quemarse”), mitigar la acumulación de poder, fomentar la descentralización y favorecer la formación de los miembros. Esto nos hace un movimiento más robusto, resiliente, adaptable y compuesto por gente más feliz.

Cambios en los mandatos, roles o GT

Cualquier persona puede proponer crear un nuevo rol o GT, o cambiar alguno de los ya existentes. La propuesta se ha de dirigir al GT del que el nuevo GT se ramificaría, ya que es su competencia delegar o no parte de su mandato en en nuevo rol o GT.

La propuesta se presenta por el medio que sea conveniente para que los miembros del GT la acepten o no en su próxima reunión, o antes si es una cuestión más urgente. Pueden sugerir cambios en la propuesta hasta que ambas partes estén de acuerdo. Si por la razón que sea el GT no da respuesta a la propuesta en un plazo razonable (como tres semanas) se entiende que la persona puede seguir con su propuesta (el “silencio administrativo” implica a una luz verde para que la propuesta siga su curso).

Una vez el nuevo rol o GT de trabajo ha sido creado, la persona lo hará publico por los canales apropiados para que todo el nodo lo sepa, informando si es el caso también al responsable del organigrama o la lista de GT para que lo actualice.

Como se puede ver, en el SAO los roles y los GT son prácticamente lo mismo: un GT es lo mismo que un rol cubierto por varias personas, y un rol es un GT formado por una o dos personas.

Integrantes de los GT de trabajo

En un sistema auto-organizado, la autoridad se gana.

Además de aceptar las demandas y principios se pide que, para entrar en un GT de un nodo que implemente el SAO, la persona que desea participar:

- Actúe conforme a la organización que siga el GT. Si no está de acuerdo, puede proponer los cambios en la organización que considere adecuados.
- Cumpla con el mandato del GT, y de sus roles si los tuviera.
- Realice alguna labor en el GT con cierta frecuencia. Se puede solamente observar el trabajo de un GT (por ejemplo, para aprender o estar informada), pero sin ser parte de él.
- Participe en el proceso de resolución de conflictos apropiado cuando así lo indique el GT.
- Cualquier persona que cumpla estos requisitos puede entrar en un GT de XR-MAD en el que pueda colaborar, disfrutando de la confianza radical de las demás personas del movimiento y asumiendo la responsabilidad radical de sus decisiones y acciones.

Solamente las personas activas podrán participar con voz en las reuniones y toma de decisiones de los GT. Como se ha indicado, el mantenimiento de la lista de personas activas es responsabilidad de la dinamizadora. Las demás personas podrán participar como oyentes salvo que sean invitadas a hablar.

Reuniones de los GT

Se recomienda que cada GT celebre varias veces al mes, a poder ser presencialmente. Véase el manual de reuniones eficaces para una serie de consejos sobre la participación, facilitación, toma de actas, etc.

https://biblio.extinctionrebellion.es/books/guia-rapida-para-celebrar-reuniones-eficaces

Todas las personas del GT pueden asistir a las reuniones, pero no es obligatorio, salvo para casos excepcionales, no se requiere quórum ni un número mínimo de asistentes para que la reunión tenga lugar.

Se requiere que quien convoca la reunión de un avise con un margen de tiempo razonable de que ésta va a tener lugar

Cualquier persona que no sea una persona activa del GT puede asistir a una reunión, bien por invitación, bien a petición propia.Las personas invitadas participarán en aquellos puntos de las reuniones para los que hayan sido específicamente invitadas. En principio, las personas que asisten espontáneamente no participan en la reunión, salvo que en la ronda de presentaciones expliquen el motivo por el que querrían participar y en una ronda rápida de objeciones no surgiera ninguna o se solucionara con una clarificación.

Lo hablado en cada asamblea ha de ser registrado un acta que esté posteriormente disponible para los miembros del GT.

Documentación del GT

La información de cada GT es pública y accesible para cualquiera que quiera verla (exceptuando ciertas cuestiones de las acciones directas no violentas).

Recomendamos que cada GT debe mantener un único documento principal (o mensaje anclado) con una visión de conjunto de los puntos clave del GT:

- Mandato del GT
- Roles del GT, personas que los desempeñan y sus mandatos
- GT en los que se ramifica
- Enlace a las actas y resto de documentos del GT
- Un “tablón de anuncios” o zona en la que se resuma la actividad actual del GT. Puede incluir:
  - Un calendario con las fechas destacadas del GT (próximas reuniones, acciones que lleva a cabo el GT, eventos importantes, etc.).
  - Tareas por hacer, con responsables en cada tarea y fecha límite para cumplirlas.
  - Necesidades (materiales, roles por asignar, etc.)
  - Propuestas.
- Enlaces a otros documentos o sitios importantes para el GT

Lo ideal es que en el documento aparezca todo lo necesario para que alguien que no está en el GT, o no lea chats, o no haya asistido a las asambleas del GT, necesite saber para estar al día de las actividades y necesidades del GT. Es un espacio que sirve para la gente recién entrada en el GT, que no puede asistir a reuniones, o para gente de otros GT que quiera informarse (en especial las representantes y enlaces de otros GT). Es un documento vivo que va evolucionando según las necesidades del GT y que debería actualizarse a menudo.

Toma de decisiones

Diferentes asuntos requieren diferentes formas de tomar decisiones. Las siguientes formas de tomar decisiones se emplean en las distintas situaciones:

- Las decisiones para definir mandatos para roles o nuevos GT emplean el proceso descrito anteriormente debido a que es necesario integrar múltiples perspectivas cuando se distribuye la autoridad de un GT a un rol o a un nuevo GT.
- Cuando un rol tiene un mandato, la persona que desempeña el rol toma la decisión sobre cualquier tema cubierto por su mandato, ya que el mandato le confiere autoridad para actuar y tomar decisiones. La persona con un rol puede elegir no recibir ninguna opinión/aportación o puede buscar una gran cantidad de opiniones/aportación o cualquier punto intermedio. Un método probado y recomendable para que la persona con un rol busque opiniones/aportaciones es emplear el *proceso de asesoramiento*. Aunque la persona tenga la libertad de no seguir el proceso de asesoramiento*,* se le anima enfáticamente a hacerlo, sobre todo si la decisión es de gran calado. Este proceso se explica al final de la sección.
- Para decisiones que se toman en GT, la persona que facilita la reunión decide entre otros procesos de toma de decisiones siendo algunos de los más comunes:
  - Simple búsqueda de acuerdo entre los miembros del equipo
  - Consenso formal
  - Gradientes de acuerdo
  - Toma de decisiones basada en el consentimiento (Sociocracia)

Para cualquiera de estas opciones, si una decisiones se atasca, no se puede adoptar de ninguna otra forma y:

- O bien existe un razón para que se necesite tomar la decisión en la reunión que está teniendo lugar
- O bien el asunto ha sido ya pospuesto con anterioridad y ha aparecido ya en tres reuniones sin que se haya tomado una decisión

Entonces se recurrirá a:

- Votación (ya sea por mayoría simple o por una mayoría específica como 2/3). En caso de empate decidirá el voto del enlace, en su ausencia el de la dinamizadora y en ausencia de ambos el de una persona elegida al azar.

¿A quién corresponde tomar la decisión?

Al rol o al grupo de trabajo cuyo mandato englobe el ámbito al que pertenece la decisión. Por ejemplo, si el grupo de *Coro* es una ramificación del grupo de *Arte* y la decisión tiene que ver con el coro, le corresponde a *Coro* la última palabra.

En el caso de que no esté claro a qué GT entre varios le corresponde tomar la decisión (¿es a *Coro* o a *Danza*?), entonces el grupo que los engloba (en este caso *Arte*) decide *a qué grupo le corresponde tomar la decisión,* sin pronunciarse sobre la decisión misma. En el caso de que siga sin estar claro (¿es cosa de *Arte* o de *Acción*?) la decisión sigue moviéndose hacia el tronco de la estructura de grupos hasta, en última instancia, llegar al Grupo de enlaces, donde se decidirá a qué GT le corresponde tomar la decisión (sin tomar ellos mismos la decisión en cuestión).

Proceso de asesoramiento

A continuación describimos esquemáticamente los pasos del *proceso de asesoramiento.*

1. La persona con el rol percibe un problema u oportunidad y toma la iniciativa
2. Antes de actuar según su mandato, el responsable de la toma de decisiones debe recabar información para sondear las perspectivas existentes.
3. El iniciador hace una propuesta de acción y busca el asesoramiento de los afectados y de los expertos (personas que sepan del tema y/o personas que tengan una imagen global de todo).
4. Teniendo en cuenta este consejo, el responsable de la toma de decisiones decide sobre la acción e informa a los que han dado su consejo (esto es importante: la responsabilidad última de la decisión es de quien realiza la acción.

Más información en el libro *Reinventing organizations*, de Frederic Laloux.

Resolución de objeciones

Cuando una persona perteneciente a un GT en el que se va a tomar una decisión no está de acuerdo con la propuesta, puede plantear una objeción. Ante cualquier objeción (por ejemplo, cuando alguien crea que otra persona está tomando una decisión que no esté de acuerdo con los las tres demandas y diez demandas), proponemos el siguiente método de actuación:

- En la primera fase, las dos personas (la que propone y la que objeta) se sientan juntas (o se escriben o llaman) y tratan de resolverlo en privado.
- Si no pueden encontrar una solución aceptable para ambos, nombran a una persona en la que ambos confían para que actúe como mediador. El mediador no impone una decisión. Más bien, apoya a los participantes para que lleguen a su propia solución.
- Si la mediación fracasa, se convoca a un panel de miembros de XR pertinentes al tema.

Más información en el libro *Reinventing organizations*, de Frederic Laloux.