

NUEVOS MODELOS DE GOBIERNO. RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS DE UNA NUEVA SOCIEDAD

NEW MODELS OF GOVERNMENT. RESPONSE TO THE REQUIREMENTS OF A NEW SOCIETY

Alberto Néstor Terlato¹

Resumen

Sociocracia, organizaciones circulares, paradigma teal, holocracia, redes, rizomas, entre otras, cobraron impulso en los últimos años desde los comienzos en Holanda, como nuevas formas de gobierno. Contrastan, cuestionan y complementan, a las estructuras jerárquicas arraigadas en múltiples empresas y organizaciones. Este trabajo propone analizar el desarrollo histórico de las formas de gobierno organizacional, iniciando con las ideas de Auguste Comte hasta la actualidad. A partir de una revisión exhaustiva de fuentes primarias y de la bibliografía especializada, interesa ordenar, encontrar influencias, establecer diferencias y similitudes entre los diferentes modelos de gestión y poner en evidencia algunas recientes experiencias. Se pretende generar claridad sobre conceptos, no siempre bien interpretados y al mismo tiempo abordar el dilema sobre si estos nuevos modelos horizontales pueden responder de mejor forma a ciertos requerimientos del ambiente y lograr el mayor involucramiento de las personas, respecto de los modelos clásicos verticales y jerárquicos.

Palabras clave: gobierno organizacional, horizontalidad, verticalidad, jerarquía.

Abstract

Sociocracy, circular organizations, teal paradigm, holocracy, networks, rhizomes, among others, have gained momentum in recent years since the beginning in the Netherlands, as new forms of government. They contrast, question and complement the hierarchical structures rooted in multiple companies and organizations. This paper analyzes the historical development of the forms of organizational government, starting with the ideas of Auguste Comte to the present. Based on an exhaustive review of primary sources and specialized bibliography, it is interesting to order, find influences, establish differences

¹ Argentino. Economista y Doctor en Dirección de Empresas. Investigador y docente de la Universidad del CEMA. Especialista en temas de Estrategia, Management e Innovación.

En el mundo corporativo ocupó posiciones de alta gerencia en empresas de banca y seguros. <http://orcid.org/0000-0002-5728-6914>. ant10@ucema.edu.ar. Universidad del CEMA.

and similarities between the different management models and highlight some recent experiences. It is intended to generate clarity about concepts, not always well interpreted, and at the same time address the dilemma about whether these new horizontal models can better respond to certain requirements of the environment and achieve greater involvement of people, compared to the vertical and hierarchical classics.

Keywords: organizational governance, horizontality, verticality, hierarchy.

Introducción. Los rasgos del ambiente

La gestión de las empresas en la actualidad se ve fuertemente afectada por un ambiente el cual es a su vez influido por grandes cambios geopolíticos, sociales, económicos y tecnológicos. Esto no implica decir que este tipo de situaciones no hayan existido anteriormente en otras eras de la humanidad tan disruptivas como la presente. Lo cierto es que en lo contemporáneo las dimensiones del cambio y su aceleración se están mostrando como extremadamente violentas (ver tablas 1 y 2).

Este trabajo propone analizar el desarrollo histórico de las formas de gobierno organizacional, iniciando con las ideas de Auguste Comte hasta la actualidad. A partir de una revisión exhaustiva de fuentes primarias y de la bibliografía especializada, interesa ordenar, encontrar influencias, establecer diferencias y similitudes entre los diferentes modelos de gestión y poner en evidencia algunas recientes experiencias.

Se pretende generar claridad sobre conceptos, no siempre bien interpretados y al mismo tiempo abordar el dilema sobre si estos nuevos modelos horizontales pueden responder de mejor forma a ciertos requerimientos del ambiente y lograr el mayor involucramiento de las personas, si se los compara con los modelos clásicos verticales y jerárquicos.

Tabla 1. Modificaciones geopolíticas y sociales

Desde lo geopolítico	Desde lo social
•Nuevas formas de terrorismo.	•Relación entre las personas: cambia la forma que se comunican, buscan pareja, entre otras.
•Grandes corrientes migratorias desde medio oriente, norte de Africa y dentro de América.	•Envejecimiento en los países desarrollados (disminución natalidad, aumento esperanza de vida). En países en desarrollo empobrecimiento de su población.
•Resurgimiento de la Xenofobia en algunos países (Italia, Austria, USA, Brasil).	•Globalización laboral. Problemáticas de la interculturalidad.
•Brexit (2016), Cataluña (2017).	•Cambio de valores (ej. del trabajo perpetuo al año sabático).
	•Urbanismo (66% de la población mundial en 2050).
	•Cambios del concepto de propiedad al de uso (ej. carsharing, carpooling).
	•Brecha digital. Nuevos analfabetos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Modificaciones económicas y tecnológicas

Desde lo económico	Desde lo tecnológico
•Sistema de intercambio de información financiera entre 75 países de todo el mundo (2014).	•Impresoras 3D (agregación, desagregación, piezas y repuestos, vértebras, casas).
•Surgimiento de las criptomonedas.	•Genómica, autoinmunidad.
•Nuevas formas de comprar (ej Black Friday).	•Inteligencia artificial general o amplia, capaz de realizar juicios y razonar ante una situación de incertidumbre a partir del aprendizaje y el entrenamiento, además de comunicarse en lenguaje natural, planificar o aprender.
•Nuevos modelos de negocio y empresas: Amazon, UBER, AirBnB, Netflix, Despegar, Mercado Libre.	•Chatbots. Asistentes personales.
•Otros modelos de negocio y empresas desaparecen: Kodak, Blockbuster, Agencias de Turismo.	•Blockchain.
•Vida media de las empresas según Standard & Poors paso de 60 años en los '60 a 20 años en la actualidad.	•Medicina de precisión (micro y nano).
•Reducción del costo de tecnología, procesamiento y almacenamiento a partir de la disponibilidad del Cloud Computing: SaaS, IaaS, PaaS.	

Fuente: Elaboración propia.

La reciente pandemia del COVID 19 resultó ser un acelerador de este proceso intensificando los cambios en cada uno de estos ejes de análisis. El acrónimo VICA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) se ha transformando así en una metáfora para medir estos tiempos. Volátil por ser inestable, capaz de modificarse súbitamente y transformarse de forma violenta, significativa, repentina. Incierto, de límites borrosos y comportamientos desconocidos o poco predecibles. No existen situaciones ciertas ni probables. No existe una distribución de probabilidades sobre la cual trabajar. Esto complica la formulación de negocios y escenarios. Complejo donde las relaciones causa-efecto no son fáciles de predecir. Ambiguo y confuso, capaz de admitir diferentes interpretaciones, las cuales puedan ser todas correctas, serlo alguna o ninguna.

Los orígenes del acrónimo VICA (VUCA en inglés) se encuentran en el Colegio de Guerra del Ejército de EE. UU en 1986, aunque su difusión tuvo lugar con Herbert Barber quién -tomando la base del trabajo de Warren Bennis y Burton Naus-, buscaba desarrollar

líderes que pudieran trabajar en un entorno mundial distinto. La presentación de sus ideas tuvo lugar en una conferencia dictada en febrero de 1991, la cual convocó a profesionales y académicos para debatir sobre el liderazgo en ambientes complejos. Los participantes de este evento identificaron importantes turbulencias e incertidumbres provenientes de la política y los cambios sociales y tecnológicos de entonces (Baran, 2017). Otras fuentes atribuyen el surgimiento del acrónimo al general Maxwell R. Thurman, Vice Jefe de Estado Mayor del Ejército de los Estados Unidos y ex comandante del Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército. Desde entonces muchas publicaciones del Colegio de Guerra del Ejército de EE. UU, The U.S. Army Heritage & Education Center at Carlisle Barracks, han apoyado estas ideas.

Otros autores, como Magellan Horth (2018), Director de Investigación del Center for Creative Leadership, proponen reemplazar VICA por el acrónimo R.U.P.T.: *Rapid, Unpredictable, Paradoxical, and Tangled* (rápido, impredecible, paradójico, enredado). Rápido porque los cambios suceden de forma extremadamente acelerada y se superponen. Impredecible porque sólo se puede analizar y crear estrategias introduciendo supuestos sobre el futuro. Pero puede ocurrir que, sucesos inesperados, obliguen a replantear las ideas. Paradójico, porque a veces las propuestas emergen como contradictorias. Enredado, por las múltiples conexiones internas y externas que tienen los fenómenos que se abordan, analizan. En este sentido, autores como Moore (2012) citan a investigadores como Horst Rittel y Melvin Webber (1973), quienes introdujeron el concepto de *wicked problems* para referirse a aquellos donde la inteligencia de una sola persona resulta insuficiente para resolverlos debido a que presentan informaciones incompletas, contradictorias y cambiantes.

En la mirada de Jamais Cascio, del Institute del For The Future (IFTF), en Palo Alto (California), en 2018, describe al ambiente como BANI, *Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), No lineal, Incomprensible.² Bennett y Lemoine (2014), sostienen que en los ambientes VICA se hace muy difícil la tarea de la planificación toda vez que resulta muy arduo entender el futuro. Reconocen, no obstante, que los rasgos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad se encuentran en diferentes intensidades en distintos ambientes.

George (2017) afirma que los métodos de gestión tradicionales ya no son suficientes para abordar el volumen de cambio que se está viviendo. Según este autor los negocios no se están ejecutando como de costumbre. Los líderes deben enfrentar otro contexto donde las técnicas clásicas no están permitiendo a las empresas manejar la cantidad de flujo de información que genera el ambiente. Otros autores como Berinato (2014) consideran que en este tipo de ambientes, la planificación define un propósito pero requiere una evaluación sistémica de los rasgos del ambiente para producir decisiones eficientes.

Chawla y Lenka (2018) atribuyen al liderazgo el no estar preparado para enfrentar este tipo de ambientes. Consideran que hacerlo no es fácil y requiere un estilo de dirección al que Goleman, Boyatzis y McKee (2015) denominan “resonante” y al que le atribuyen

² Esta investigación utilizará el concepto VICA, en el entendimiento de las similitudes de los diferentes acrónimos usados para definir el ambiente.

ciertos rasgos como el autoconocimiento y confianza en sí mismo, la autenticidad, empatía y gestión de las relaciones.

Diferentes autores intentaron comprender las dificultades para gestionar empresas en un ambiente VICA, que sean capaces de responder más velozmente a los cambios sociales, económicos, tecnológicos, geopolíticos y aptos para manejarse con información incompleta, incierta y ambigua, en un entorno no lineal sembrado de problemas *wicked*.

Los comienzos: sociocracia, valores, consenso y gobierno de pares

El término fue propuesto por primera vez en 1851 por el filósofo y sociólogo francés Auguste Comte. Surge como combinación de un término del latín *socius* (socio, miembro) y otro del griego *κρατία* (gobierno), es decir gobierno de pares. Comte se propuso hacer de su visión positivista de la filosofía, un plan de transformación social, un medio de acción dentro del cual la política debía ser asumida desde la perspectiva sociocrática.

Herrera Gillén (2013), considera a la sociocracia como un sistema de gobierno, apoyado en el consenso y cuyo propósito debía ser construir políticas que beneficien al colectivo y no a unos pocos. En su opinión tendría que reemplazar a otras metodologías arraigadas en la democracia, dirigidas por autócratas que buscan sólo su propio beneficio. Las ideas de Comte fueron continuadas en los Estados Unidos, por pensadores como Lester Frank Ward, primer presidente de la Sociedad Americana de Sociología.

Ward se diferencia de Comte, quién pensaba que el éxito pasaba por la estructura social y por científicos sociales a cargo del control. Sostenía que el éxito pasaba por el hombre, su capacitación, compromiso y responsabilidad, en tanto los científicos sociales solo debían desarrollar un rol de orientadores del proceso. Otro de los seguidores de Comte fue el educador reformista John Dewey quien evalúa la sociocracia desde la perspectiva de la educación. Planteaba que el alumno debía encontrar en su formación, una actividad en la cual se sienta involucrado e interesado. La sociocracia era entendida como un sistema que combinaba valores, teoría social y métodos para obtener relaciones armoniosas, respetuosas y vínculos entre los miembros auto organizados (Buck y Villines, 2017).

Freitas, por su parte, define la sociocracia como “una herramienta de gobernanza de ingeniería social” (...) “una pieza fundamental del engranaje para la autogestión de organizaciones”(...) “una forma de inclusión social en la distribución equitativa del poder” (Freitas, 2016). Para él, existe una fuerte diferencia con los modelos de gobiernos jerárquicos, como se verá más adelante.

Briggs (2014) considera que tomar decisiones por consenso permite convertir a las personas de una comunidad en un grupo estable, armonioso y con buenas relaciones. Sin embargo, algunos autores como Smith y Cockburn (2016), refiriéndose a las labores de equipos de emergencia en contextos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), destacan que sus integrantes deben desarrollar capacidades para alcanzar con rapidez el consenso y responder a las condiciones del entorno. Zara (2008), presenta diferencias

entre reflexionar de forma colectiva y tomar decisiones por consenso. Reconoce la solidez de combinar ambos procesos, pero destaca que muchas veces su práctica colisiona con culturas verticales (jerárquicas) integradas por jefes que reaccionan bajo prejuicios de status, creyendo que dominan el conocimiento en mayor medida que sus colaboradores y tienen miedo a consultarlos en la creencia de que ello pueda corroer su poder o autoridad.

Charest (2018) establece una diferenciación entre consenso y consentimiento.³ Considera que el consenso obliga a todo el grupo, o a una mayoría de éste, a establecer un acuerdo sobre un determinado punto a tratar. Este proceso, puede requerir mucho tiempo de gestión o forzar voluntades, presionando y/o manipulando.

El consentimiento (como se verá más adelante), ofrece caminos alternativos posibles, donde quienes expresan su desacuerdo puedan discrepar pero sin oponerse, dejando avanzar y manteniendo el clima de trabajo y la cooperación. El consentimiento es un método que no enfrenta vencedores y vencidos.

Respecto del concepto de autoridad, Charest (2018) considera que la sociocracia no la elimina, por el contrario, la distribuye y en tal sentido la incrementa.

La sociocracia fue puesta en práctica por primera vez en Holanda a principios del siglo pasado, por el matrimonio cuáquero integrado por el Ingeniero Cornelius “Kees” Boeke y su esposa Beatrice Cadbury. Ellos crearon el Taller para la Comunidad Infantil (*Werkplaats Kindergemeenschap*) en *Bilthoven*, un pueblo en la provincia holandesa de Utrecht. La institución de enseñanza estaba basada en el método educativo Montessori⁴ y buscaba poner en práctica las ideas sociocráticas. Pretendían que los alumnos contribuyeran con sus opiniones a su enseñanza, articulando las decisiones con los profesores. Los empleados del establecimiento, en tanto, debían auto-organizarse para tomar decisiones pensadas para el bien del colegio. En sus métodos de gestión gravitaba el consenso y corresponsabilidad. Los estudiantes limpiaban sus cuartos, cocinaban y cuidaban el jardín. Era clave, además del consenso, la autodirección y búsqueda del interés colectivo sobre el individual (Buck y Willines, 2017; Freitas, 2016; Nauta, 2012).

El modelo sociocrático promovía el involucramiento, empoderando a los participantes y mejorando el clima, la responsabilidad y fidelización de los miembros.

³ Según el Diccionario de la Real Academia Española, consentimiento es un “permiso para hacer algo” en cambio consenso, que lo incluye, es un “acuerdo por consentimiento entre todos los miembros de un grupo”. Esta investigación, aun ante las diferencias, ha adoptado el término consenso por ser el utilizado en su gran mayoría por los autores abordados, quienes consideran que el consenso implica avanzar en la medida que ninguno de los miembros del grupo plantee una objeción fundada, de hacerlo la objeción corrige la idea, la alimenta o impide la acción. Esto no difiere de la idea a la que apunta Charest (2018) para la palabra consentimiento.

⁴ El método Montessori apunta niños y jóvenes hasta los 18 años. Busca construir un ambiente educativo preparado (ordenado, simple, real) integrado por estudiantes por edades en tramos de 3 años, para promover la socialización, el respeto y la solidaridad. Se considera que el ambiente ofrece oportunidades para comprometerse en un trabajo que interese y que es elegido libremente, para lograr la concentración de la atención en periodos prolongados. Se promueve la libertad dentro de ciertas reglas. El adulto docente es un observador y un guía; que ayuda y motiva. <https://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

Para Briggs (2014) el consenso está apoyado en la creencia de que la verdad no es parte de una sola persona⁵ sino de cada uno de los miembros de un grupo. Escuchar y considerar las opiniones de otros, implica su consideración y valoración. Cuando se trabaja por consenso se influencia y se es influenciado.

Para que funcione, la autora considera que se requieren desarrollar cinco pautas de comportamiento de todos los miembros del grupo: (1) voluntad de compartir el poder, aun a costa de desprenderse de las jerarquías, (2) comprometerse con el consenso como método de acuerdo, (3) tener un sentido claro de visión que unifique búsquedas y objetivos de cada uno, (4) disponer de una agenda para actuar⁶ y (5) contar con un facilitador que guíe el proceso. El consentimiento significa la consideración de la persona, su valoración e involucramiento. A partir de allí la responsabilidad sobre la acción tomada no pasa por cierta persona a la cual hay que castigar si se falla, sino es responsabilidad del grupo.

Para este investigador el consenso significa, dentro del paradigma sociocrático, que la decisión es adoptada por la inexistencia de objeciones fundadas, es decir por la fuerza de los argumentos. La participación promueve la diversidad e inteligencia colectiva y destruye la conspiración del silencio, ejercida por personas desinteresadas y desempoderadas que consideran que el problema es de los demás (especialmente de los jefes) y presentan posiciones frecuentemente críticas, victimizándose. La apatía permite a otros más proactivos hacerse del poder. La implementación de las pautas de comportamiento que promueve Briggs (2014) deben surgir de la cultura y de un liderazgo transformador consistente.

En los años '70 del siglo pasado, un exalumno del *Werkplaats Kindergemeenschap* (Taller Infantil de la Comunidad), el ingeniero electrónico holandés Gerard Endenburg, implementaría -influido por su maestro Kees Boeke- la sociocracia en la empresa de su propiedad: la Endenburg Electric. Gerard creó un sistema productivo, auto-dirigido y colaborativo al que habría de denominar Organización del Círculo Sociocrático y con el cual logra importantes resultados. La productividad en poco tiempo mejora entre el 30 y 40%, bajan los índices de enfermedad y aumenta la retención del personal. Los éxitos logrados en su empresa llevan a Endenburg a crear el Sociocratic Centrum,⁷ una institución diseñada con el propósito de difundir la sociocracia en Europa y América. Gerald, a fines del siglo XX, se integra como docente de la Universidad de Maastricht, hasta el presente donde se desempeña como profesor emérito. La Endenburg Electric desarrolla relevantes actividades en la actualidad produciendo instalaciones eléctricas para barcos, plataformas petroleras, grandes edificios y centrales termonucleares. Se define como una institución que suscribe los principios sociocráticos, estando orientada a la búsqueda de la calidad a partir de la participación e involucramiento de su personal.⁸ El funcionamiento de la Organización del Círculo Sociocrático pensada por el autor, funciona dentro de lo que podría denominarse un

⁵ Por inteligente y poderoso que sea (Nota del autor).

⁶ Las urgencias suelen ser nocivas para la aplicación del consenso, de allí la importancia de que este tenga espacio en la agenda (Nota del autor).

⁷ <https://www.sociocratie.nl/>

⁸ <https://www.endenburg.nl/over-ons/>

paradigma cibernético. Un sistema en el cual los distintos agentes intervinientes se afectan mutuamente dentro de un contexto circular. La cibernética es una visión sistémica, opuesta al pensamiento lineal. Considera que una causa afecta a su consecuencia y ésta puede actuar influyendo sobre la primera. Los fundamentos de la Organización del Círculo Sociocrático diseñados por Endenburg, han estado basados en cuatro principios rectores:

- (1) La organización como jerarquía de círculos. Se debían reunir, al menos, seis veces al año. Cada uno de éstos tenía sus propios objetivos que consensuaba con su círculo superior. Los círculos se auto-gestionaban y auto-controlaban, disponiendo de autoridad y medios para llevar adelante sus metas, entre ellos muy especialmente su formación. Cada persona dentro de la organización puede cumplir varios roles en diferentes círculos y en diferentes niveles de éstos. Gerald Endenburg pretendía que sus empleados se comprometieran como emprendedores para enfrentar las operaciones y la innovación. Para ello debían tener el control de las decisiones propias sobre su trabajo; de lo contrario no podrían asumir su responsabilidad. Cuando las condiciones cambiaban cada círculo mantenía autonomía para llevar adelante los ajustes que estimaba.
- (2) Enlaces dobles. Cada círculo se enlaza con otro a partir de su líder operacional responsable de la unidad y un representante electo por el grupo. Había diseñado cinco niveles de círculos. El círculo de la unidad, integrado por su líder operacional, su representante y los demás integrantes de la unidad. El círculo de la sección, integrado por su líder operacional, su representante y los líderes operacionales y representantes de los círculos de las unidades que la integra. El círculo del departamento, integrado por su líder operacional, su representante y los líderes operacionales y representantes de las secciones que la comprenden. El círculo general, integrado por el CEO y los líderes operacionales y representantes de los círculos departamentales y el Círculo Superior, integrado por expertos externos, el CEO y uno o más representantes del círculo general. Este era el nivel de gobierno más alto. El diseño de los círculos estaba pensado para organizar y coordinar los procesos de trabajo, tomar decisiones políticas y aprender sobre la efectividad de las decisiones tomadas. La “política” comprendía la definición de objetivos, dentro de las restricciones acordadas con el círculo superior y los procesos de trabajo.

Un buen ejemplo que permite ilustrar las bondades de este funcionamiento de doble enlace fue el resultado evidenciado en 1976 con la crisis de astilleros en Holanda (debido a la incursión en el mercado de jugadores japoneses) y por el cual la empresa se veía obligada a despedir un gran número de empleados de su área instalaciones. Cuando la medida baja del círculo superior al círculo de unidad, éstos contraproponen dejar de lado la medida y reconvertir el personal para que salga a buscar nuevos negocios. Luego de fuertes discusiones la propuesta del círculo de la unidad es aceptada y este grupo, reconvertido en sus funciones, en pocas semanas trae nuevos negocios que hacen innecesarios los despidos.

- (3) Transparencia. Es un requerimiento para el funcionamiento cada nivel. Todos los miembros participan en la toma de decisiones y poseen igual acceso a la información.

(4) **Toma de decisiones por consenso.** Esto estuvo influenciado en el autor por el funcionamiento de los sistemas técnicos, que conocía por su profesión y en los cuales los elementos que lo integran, trabajan normalmente de no aparecer objeciones. Gerald consideraba el consenso como un proceso en donde no se ha manifestado una objeción. El consenso es requerido cada vez que las decisiones tomadas deben tomar otros rumbos. También debe ser utilizado para el nombramiento de posiciones, incorporación de personal y despidos. La empresa todavía hoy aplica la misma organización, el mismo método y los mismos principios (Briggs, 2014; Buck y Willines, 2017; Endenburg, 1998; Romme y Witteloostuijn, 2017). Sobre el método de consenso, Briggs (2014) considera tres estados posibles: el bloqueo, donde quien lo ejerce intenta evitar que una decisión siga avanzando. La aceptación y el apartamiento, donde uno (o más) de los miembros de un grupo decide no apoyar personalmente una decisión, porque no la comparte, aunque no la bloquea. La autora destaca un estadio al que denomina falso consenso y en el cual quienes lo aplican dicen buscar el consenso, pero manipulan a sus equipos o pares para que se implementen sus ideas, dado que no desean compartir el poder.

Autores como Eckstein y Buck, (2018), destacan las dificultades de implementación de procesos sociocráticos en empresas en marcha debido a las resistencias del personal a adoptar el lenguaje propio del método y reglas ciertamente estrictas.

Más allá de ello, el método sociocrático se ha expandido sobre Alemania, USA, Australia, Canadá, Reino Unido, Suiza, Francia y Bélgica (Freitas, 2016).⁹

La sociocracia constituye la base filosófica de otros modelos organizativos que han tomado cuerpo en la literatura, como las organizaciones circulares y la holocracia, las cuáles junto con las organizaciones Adhocráticas, redes y rizomas pueden ser categorizadas dentro del colectivo de modelos de gobierno horizontales, colaborativos y de poder distribuido, también denominado difuso.¹⁰

Organizaciones Circulares, la continuación

Los sistemas dinámicos son aquellos donde las relaciones entre sus componentes se presentan como intensas, proactivas y enérgicas. Contrastan con los sistemas estáticos en los cuales las relaciones entre sus componentes son invariables. Los sistemas dinámicos pueden clasificarse a su vez en lineales o circulares (Esteves-Vasconcellos, 2013). Los sistemas sociales resultan ser del tipo dinámico y las organizaciones jerárquicas no siempre interpretan adecuadamente su funcionamiento (Charest, 2018).

⁹ También existen casos en América Latina como Casa Latina, <https://sociocracia.redcasalatina.org/nuevo-impulso-para-la-sociocracia-en-america-latina-una-metodologia-para-construir-organizaciones-horizontales-mas-humanas/> o TejeRedes Lab <https://sites.google.com/tejeredes.net/web/escuela/tejeredes-lab>, por citar dos ejemplos (Figuerola, 2016).

¹⁰ Difusos en el sentido de ancho, dilatado, extenso

La sociocracia presenta fuertes puntos de contacto con las organizaciones circulares y ha sido su inspiradora. El concepto fue publicado por primera vez en 1981 y desde allí, implementado por numerosas instituciones privadas y gubernamentales para dotarlas de principios democráticos de gestión y participación. Quienes lo han hecho reconocen que han logrado aumentar la iniciativa, calidad de operación, productividad y la predisposición a cambiar, como también mejorar la calidad de vida laboral y la satisfacción laboral de las personas. Detrás de este método se destaca la delegación de autoridad y la consulta. Gerentes, jefes y subalternos participan en “juntas” para formular políticas y estrategias, coordinar la operación, tomar decisiones, asignar recursos y evaluar el desempeño. Se involucra a los sindicatos, proveedores y clientes. Se interactúa entre cinco niveles de gestión. De allí que se pueda lograr un alto nivel de coordinación que rara vez logran las organizaciones jerárquicas convencionales. En general aplican el consenso más que una regla de la mayoría (Ackoff; 1989).

Charest (2018) sostiene que la estructura de los círculos sociocráticos se superpone con la estructura tradicional (jerárquica) de la empresa. Los círculos deben reunir a personas que poseen un objetivo común (ej. un departamento de ventas interior, cobranzas) y deben estar conducidos por el responsable de la unidad y por un representante elegido por el grupo. El círculo es un lugar de toma de decisiones por consentimiento¹¹ lo cual involucra selección de recursos, asignación de funciones, separación de colaboradores y resolución de problemas, entre otros temas. El círculo no quita poder, ni a los integrantes de la unidad ni su responsable operacional, hace que se comparta y con ello se aumente. Requiere para funcionar personas y valores adecuados.

Según Romme y van Witteloostuijn (1999) el diseño organizativo circular presenta una estructura que facilita el aprendizaje en un modelo de triple bucle apalancándose en las personas y sus conocimientos para la toma de decisiones. El aprendizaje en simple bucle es una perspectiva de tipo lineal. Las personas toman decisiones bajo modelos de causa-efecto, sin cuestionamiento de las creencias y modelos mentales que sostienen el cómo son las cosas en el lugar, qué se debe hacer y cómo. El modelo busca determinar qué ha ocurrido y encontrar la solución.

En un modelo de doble bucle se cuestionan los modelos mentales y creencias. Se trata de enfrentar el problema desde otro paradigma y plantearse cuestiones del tipo ¿Por qué siempre ocurre esto? ¿Qué se debe cambiar para que no se reitere? En los modelos de triple bucle se cambia la percepción que hay de una transformación de la persona. ¿La información estaba allí, qué es lo que no estamos entendiendo? En definitiva, resume “hacer”, “pensar, reflexionar” y “ser”. Hay organizaciones y modelos organizativos que proponen un modelo de aprendizaje de simple bucle. Consideran que hacerlo desde otros paradigmas es complejo o cuestionable dentro de la cultura de la institución. Las organizaciones circulares propician diferentes modelos de aprendizaje de doble o triple bucle (Argyris, 2017; Ortiz de Mendivil, 2013).

¹¹ Vid nota de página 3.

Las organizaciones circulares en los últimos años han desarrollado variantes, pero mantienen fuertes puntos de contacto con las bases de la sociocracia y la Organización del Círculo Sociocrático diseñada por Endenburg. En sus diferentes formas están basadas en grupos integrados por personas que toman a su cargo establecer por consenso acuerdos para la adopción de decisiones, fijar políticas y coordinar la operación. El poder está distribuido y por ello contrasta con las estructuras organizativas tradicionales de tipo jerárquico (Alles, 2013).

Jerarquía y sistemas verticales. El modelo desde los comienzos

Las organizaciones jerárquicas, también llamadas verticales, están construidas sobre el principio de que el poder puede y debe dividirse de forma desigual entre los integrantes de la organización. Este es un rasgo que las caracteriza. El mayor poder es el delegado a los administradores por los órganos de gobierno (dueños, consejos de administración, directorios) y estos lo ejercen sobre sus subalternos. Los trabajadores en general poseen poco poder delegado.

La estructura jerárquica ha estado en la Administración de Empresas desde fines del 1700, aunque desde allí fue mostrando, en respuesta a mayor complejidad y requerimiento de profesionalismo, un aumento de la proporción de ejecutivos asalariados, aun en casos con proporciones del capital, en reemplazo de los dueños gerentes. Este proceso de mutación fue acompañando el tránsito entre talleres y fábricas, artesanos y producción en serie. Es un proceso que guarda una fuerte vinculación con los principios que Frederick Taylor impulsara a principios del siglo pasado desde el paradigma de la Escuela de la Administración Científica.

Taylor proponía ciertas reglas que utilizan muchas empresas hasta el presente para organizar los procesos de trabajo: (1) Estudiar la manera en que se ejecutan las tareas para reunir información y poder introducir mejoras, (2) Formalizarlas bajo la forma de procedimientos y estándares, (3) Seleccionar cuidadosamente trabajadores que posean las destrezas que requiere la tarea y entrenarlos de acuerdo a reglas y procedimientos, (4) Establecer un nivel requerido de desempeño y asignar la remuneración de acuerdo a ello; esto último debía ser realizado por el jefe o un especialista externo (Jurado Jurado, 2017; Robbins y Coutler, 2018; Van Wormer y Besthorn, 2011).

Según McCord (2014) la jerarquía es un modelo eficiente para tomar decisiones de corto plazo, pero en el largo plazo pueden terminar expulsando a los trabajadores más talentosos. Asimismo, cuando los mercados cambian por influencia de los avances de la tecnología o las preferencias de la sociedad, las empresas poco flexibles y muy normadas, pueden presentar dificultades para reaccionar y terminar realizando muy eficientemente un producto que ya no tiene mercado.

Argyris (2010), intentó desarrollar propuestas acerca de cómo se podrían rediseñar las organizaciones jerárquicas para que pudieran utilizar más adecuadamente las energías y capacidades de las personas. Observó que las políticas de las organizaciones chocan frecuentemente con los requerimientos de crecimiento individual de las personas, quienes buscan en sus trabajos satisfacer impulsos intrínsecos tales como la obtención de logros y

el reconocimiento consecuente. Es por ello que considera que se les puede asignar mayores autonomías, autocontrol y responsabilidades en la toma de decisiones en el campo de sus propias tareas. El autor sostiene que los modelos de gestión de tipo autoritario -donde los jefes deciden y mandan y los colaboradores obedecen-, alejan al colaborador maduro y alimentan al inmaduro a permanecer. Reconoce que el sistema autoritario posee la virtud de mantener funcionando una operación de forma sencilla, sin las demoras ni la confusión que podría ocurrir si se dividiera la autoridad. Sin embargo, bajo dicho sistema cualquier aptitud de parte de los trabajadores para tomar iniciativas puede resultar poco probable, innecesaria o indeseable.

Este modelo des-empodera, genera descontento y docilidad; vuelve a los trabajadores más apáticos en lo que se refiere a su trabajo. A otros los vuelve cínicos, indiferentes, sólo preocupados por su salario. Las estructuras organizacionales de tipo jerárquico tradicionales resultan poco saludables para que la empresa revierta la apatía de los trabajadores, consiga la delegación, descentralización y autonomía para el desarrollo y asunción de sus propias responsabilidades.

Mintzberg (2004) a su vez clasifica las organizaciones jerárquicas en centralizadas y descentralizadas o distribuidas. En el primer tipo incluye la estructura simple y la burocrática. En el segundo ubica a la burocracia profesional. Según este pensador, la estructura simple posee supervisión directa y escasa formalización de procesos y funciones. Hay poca estructura de apoyo (*staff*), reducido planeamiento y poca delegación. Son ejemplo de ello las pequeñas empresas y las aquellas muy jóvenes como los start-ups. En la estructura burocrática la supervisión está centralizada, es de tipo *top-down*. Este tipo de instituciones se encuentran muy formalizadas, con procesos y estándares bien definidos. Están enfocadas en el control y poseen poca delegación. Hay especialización de puestos por funciones y distinción entre *staff* y línea. El planeamiento es fuerte y se manifiesta cierta inflexibilidad para reaccionar ante los cambios de contexto que promueve un ambiente VICA. Las empresas gobernadas bajo estos modelos reaccionan con lentitud respecto de los cambios, amenazas y oportunidades que se le proponen. Pierden información a lo largo de la jerarquía y muchas veces cuando identifican una amenaza, un competidor o un nuevo producto, canal o modelo de negocio u oportunidad ya es tarde.

Ejemplos de este modelo de gobierno se pueden encontrar en organismos del estado y ciertas empresas fuertemente procedimentadas. Algunas de éstas han desaparecido en los últimos tiempos (ej. algunos Correos,¹² Blockbuster, Kodak). En la estructura profesional la supervisión se presenta menos centralizada, hay menores niveles de formalización, mayor autonomía y delegación de derechos decisorios en profesionales a cargo de los temas. Junto con el planeamiento se desarrolla la capacidad de reacción. Ejemplo de ello son empresas de la sociedad del conocimiento como Google, Amazon, Microsoft, como también puede serlo un hospital o universidad.

Dolz, Safón, Iborra y Dasí (2014) citando a O'Reilly (2008) y Tushman (2011) reconocen que las pequeñas y medianas empresas –aun en entornos complejos- poseen

¹² Que no supieron adaptarse de un mercado de cartas a otros de entrega de paquetes

una capacidad dinámica que les permite orientarse tanto a la búsqueda de opciones como a la gestión e innovación de una forma casi ambidiestra.

Las organizaciones jerárquicas y las burocracias están con la Administración desde hace larga data, y han servido para organizar eficientemente numerosas instituciones y empresas proporcionando orden y cierta estabilidad. Sin embargo, han presentado dificultades para gestionar en contextos cambiantes como lo son los actuales (Diefenbach y Todnem, 2013; Terlato, 2018).

Las jerarquías pueden ser más planas (menos jerárquicas) y contar con un tramo de control mayor. El tramo de control define la cantidad de personas que reportan a una jerarquía. Cuanto mayor es, la organización resulta más plana y los recursos humanos deben tener mayor autonomía y autocontrol. El jefe abandona el clásico rol del control y pasa a tener funciones de facilitador para sus colaboradores (Robbins y Coulter, 2018; Terlato, 2018).

Otra forma de clasificar a las organizaciones resulta entre orgánicas y mecanicistas. Las mecanicistas poseen estructuras y procesos reglados, medianamente rígidos y controlados. Las decisiones son tomadas por la supervisión con mayor o menor consulta. Presentan cierta rigidez o lentitud para adaptarse a los cambios. Las estructuras orgánicas por contrario, funcionan como sistemas vivos, cualquiera de sus partes se auto-regula, controla, maneja sus recursos y decide. Son menos procedimentadas, más planas y con mayores niveles de delegación, autodirección y autocontrol (Robbins y Coulter, 2018).

Peña Acuña y Batalla Navarro (2016), desarrollan las categorías de gestión presentadas por Rensis Likier. Describen cuatro fenotipos presentes en las organizaciones jerárquicas. El estilo Explotador Autoritario, en donde predomina el reporte ascendente y comunicación descendente, hay falta de delegación e iniciativa, los castigos y el temor son parte del motor de gestión. Otro estilo, el Autoritario Benevolente, comparte cierto poder y delegación con los colaboradores, pero mantiene una comunicación que sigue siendo descendente, junto a un modelo de gestión basado en recompensas (y también temor y castigos). El estilo Consultivo, confía en el equipo, delega, presenta comunicación bidireccional, ascendente y descendente, aunque mantiene el rol de un jefe para el control. El estilo Participativo, donde se confía plenamente en el equipo, se delega, empodera, desarrolla intensa comunicación ascendente y descendente. El jefe es un facilitador e inspirador del grupo.

Liberman (2014), a partir de un estudio comparado realizado entre Estados Unidos y Chile sobre estilos de gestión paternalista y los basados en la delegación, concluye que ambas prácticas están vinculadas de forma positiva con la satisfacción laboral y el compromiso de las personas.

Adhocracia. La ausencia de jerarquía

Mintzberg (2004) desarrolla el concepto de Adhocracia (un término presentado por primera vez por Alvin Toffler en 1970, en su obra *El shock del futuro*) al cual define como una estructura con ausencia de jerarquía.

Es una estructura descentralizada, poco formalizada, horizontal y flexible (admite diferentes configuraciones adaptadas a cada necesidad o proyecto). Es multidisciplinaria, integrada por especialistas o equipos. El control y la coordinación se realiza por consensos, mayormente informales. Es un tipo de organización que se puede ver integrada por personas jóvenes, requerida para ambientes complejos y cambiantes, donde resulta necesario desarrollar innovación y mayor capacidad de reaccionar. Su desafío es la coordinación a partir de la adaptación entre pares, la comunicación y la confianza.

Ejemplos de adhocracia puede verse en las primeras etapas de una *startup*, donde un grupo de socios impulsa el desarrollo de una nueva empresa, en las estructuras pequeñas como algunas agencias de publicidad o equipos de I+D+i como el Centro de Vuelo Espacial de la NASA o un coloquio médico.

Es fundamental para el desarrollo de una adhocracia el grado de madurez de los miembros, toda vez que cada uno debe ceder una parte de su poder, para articular con sus pares. El principio de asimetría de poder que claramente es la base de los sistemas jerárquicos no aplica en la adhocracia.

La adhocracia resulta ser un modelo muy eficaz para reaccionar rápidamente ante los cambios del ambiente, aunque pasa a ser fundamental los mecanismos de coordinación y toma de decisiones.

Tabla 3. Modelos de gobierno

Jerárquico, vertical	poder centralizado	Estructura simple	orgánica
		Burocracia mecánica	mecanicista
	medianamente distribuido	Burocracia profesional	mecanicista
Horizontal	distribuido	adhocracia	
		sociocracia	
		organizaciones circulares	
		holocracia	orgánica
		redes	
		rizomas	

Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg (2004) y Robbins y Coulter (2018).

Redes y Rizomas: otras formas de organización

Para Cabrera una red es “una plataforma de colaboración, que permite el nacimiento de nuevas estructuras sociales” (Cabrera, 2014) integradas por personas que se vinculan y asocian de forma desinteresada, abierta y colaborativa. En las redes no hay jerarquías, la vinculación de partes es horizontal (*peer-to-peer*). La nueva economía lleva a las

personas a compartir y las redes se imponen, como orden alternativo al que denomina una “redarquía” o jerarquía de redes, como un nuevo orden emergente.

En esta nueva sociedad gravitan cuatro factores que obran como impulsores: (1) colaboración como modelo de vinculación y desarrollo de valor, (2) llegada a la sociedad de nuevas generaciones digitales, *millennials* y *centennials*) que presentan diferentes formas de socializar y vincularse que sus antecesoras (generación X y *baby boomers*) ; (3) la búsqueda social de convergencia hacia un nuevo punto de equilibrio entre los objetivos de las empresas y los personales y (4) un nuevo papel requerido al liderazgo como arquitecto social de cambios transformativos. Así como el foco de los sistemas fuertemente jerárquicos es la obtención de la eficiencia¹³ el de las redes y otros sistemas más horizontales puede ser lograr la innovación.¹⁴

Mateo Regueiro (2017) distingue tres tipos de redes. Las centralizadas, donde todos los integrantes responden a una persona o grupo (ej. blog de un consultor). Las descentralizadas, donde existen varios núcleos y los integrantes de la red reportan a éstos (ej. una universidad que posee distintos centros, profesores alumnos, egresados, laboratorios) y las distribuidas, dotadas de múltiples conexiones (ej. las redes sociales como Facebook), por lo cual una persona puede reportar, ser influenciada por más de un grupo. En una red centralizada o descentralizada la desaparición de un núcleo puede generar la aislación de los elementos que le reportan. En las distribuidas esto no ocurre.

Deleuze y Guattari (1997)¹⁵ desarrollaron el concepto de rizoma para identificar una red -ciertamente distribuida y horizontal- que no se regula mediante una estructura jerárquica, sino en la cual cada elemento influye y es influido por otro sin importar su posición recíproca. Un rizoma desde la botánica es una talla subterránea con varias yemas que crecen de forma horizontal emitiendo raíces y brotes indefinidamente, mueren los viejos y otros los reemplazan, por ejemplo, el jengibre. La amputación de una parte no influye. El sistema no busca un centro, se auto-organiza. (Insa Alba, 2015).

Hay redes públicas, privadas o semipúblicas. Pueden tener un foco social-vincular como el caso de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, o estar basadas en la comunicación científico-tecnológica (como BiomedExpert, ResearchGate, entre otras). Las redes han estado muy presentes como base de organización de movimientos sociales como Occupy Wall Street, surgido en Nueva York, en 2011, en protesta contra el sistema financiero, equivalente ocurrido en Madrid, España, con el movimiento de indignados, denominado 15M o la primavera árabe 2010-2013 (Castells, 2014; Del Fresno, Marqués y Paunero, 2014; Mateo Regueiro, 2017; Occupying Wall Street, 2011).

¹³ Bajo el paradigma de la gestión por eficiencia la innovación puede ser de tipo incremental, utilizando tecnología, productos, servicios, modelos de negocio existentes, tratando de introducir mejoras para reducir fallas, hacerlo más barato, más adaptado al requerimiento de valor de cliente, de menor precio, más amigable con el medio ambiente (Christensen 2015).

¹⁴ Principalmente disruptiva creando algo nuevo, o un nuevo mercado haya el momento inexistente (Christensen 2015).

¹⁵ Concepto epistemológico desarrollado por los autores en el libro “Mil mesetas: capitalismo y esquizofrenia” de 1997 para recibirse a elementos que no siguen una organización de tipo jerárquica

Inteligencia colectiva y pensamiento grupal

La inteligencia colectiva no es un concepto nuevo, fue definido hace ya algunos años por Wechsler, quien estudiando a los adultos la caracterizó como “la capacidad compuesta o global de un individuo para actuar con un propósito determinado, pensar razonablemente y tratar efectivamente con su entorno” (Wechsler, 1964). Szoniecky y Bouhaï (2017), consideran que es un proceso que potencia las capacidades de un grupo alineado detrás de un principio común de reflexión para tomar una acción que no puede ser resuelta por una sola persona. Para estos autores, requiere el abandono de intereses egoístas en búsqueda de un bien común. Malone y Bernstein (2015), por su parte, la comparan con los mecanismos de mercado capaces de tomar decisiones en momentos de crisis, en tanto Engelbart (2004), la enfoca en la capacidad de una comunidad para tratar problemas complejos y urgentes.

Cailteux, de Harlez, Chibane y Bronckart (2018) establecen una distinción entre comunicación colectiva, reflexión colectiva e inteligencia colectiva. La comunicación colectiva, puede ser intensa y busca el intercambio de información. La reflexión colectiva persigue la cooperación intelectual con cada miembro de un grupo para poder tomar una decisión más acertada. La inteligencia colectiva consiste en unir sinérgicamente prácticas y comportamientos de los miembros de un grupo para lograr la interacción de sus competencias, experiencias, creencias, sensibilidades empáticas, para enfrentar problemas y tomar decisiones.

Las personas brillantes no son quienes poseen más neuronas sino aquellos que las poseen más conectadas. La inteligencia colectiva requiere conseguir que, una masa importante de personas, dentro de un grupo u organización, puedan alcanzar un entendimiento compartido o sentido de meta, sobre determinados desafíos y sus formas de alcanzarlos. Estas deben tener un rol y destrezas dentro del grupo u organización y conformar un compromiso emocional sobre el propósito compartido (Vergara Venegas, 2015).¹⁶ Los grandes grupos de personas superan en inteligencia a una élite, sin importar cuan capaces e instruidos sean, pueden resolver mejor los problemas, tomar decisiones e innovar (Surowiecki, 2005).

Los sistemas horizontales de poder distribuido y colaborativos alimentan la inteligencia colectiva, sin embargo, en ciertas ocasiones, cuando la cohesión de un grupo es muy alta, los puede llevar a desarrollar juicios compartidos o preconcepciones que pueden ser erróneos y alejados de la realidad. Se instala allí aquello que se denomina el pensamiento grupal. Los integrantes tratan de lograr la unanimidad, a partir de presiones endogrupales tratando de anular un juicio crítico. La cohesión del grupo considera disentir un riesgo para el consenso. Desarrollan juicios colectivos (pensamiento grupal), creencias que forman parte del discurso y que terminan explicando casi todas las cosas, deshumanizan a los que se hallan fuera y mantienen con ellos duras luchas de competencia y no colaboración y aun siendo amables, desarrollar comportamientos duros y crueles (Irving, 1987).

¹⁶ Estos principios no difieren significativamente de los requeridos para las organizaciones de tipo sociocrático.

Holocracia y paradigma teal, nuevos modelos horizontales. El aporte de las metodologías ágiles.

El término holocracia (Holocracy) deriva de “holarchy” introducido por primera vez en la obra *The Ghost in the Machine* por Koestler (1967). Allí el autor define un holón como una parte autónoma y suficiente que integra otra mayor. Una holarquía es en definitiva una jerarquía de holones.

Robertson (2015), lleva la holocracia ¹⁷ a un método de tecnología social cuyas bases en la sociocracia y las organizaciones circulares es muy visible. Un sistema donde la autonomía es clave y las decisiones se distribuyen de forma horizontal en lugar de ser establecidas por una estructura jerárquica o vertical.

Salgues (2018) define la holocracia como un sistema de gobierno basado en el ejercicio de la inteligencia colectiva como proceso que permite hacer amplios, abarcativos y distribuidos, los procesos de toma de decisiones dentro de una organización interconectada y auto-organizada.

Robertson (2015) cuenta una experiencia que le ocurrió piloteando un avión en uno de sus primeros vuelos, cuando una luz del tablero se prendió indicando bajo voltaje. Todos los demás indicadores estaban en orden por eso se despreocupó y siguió con un viaje que casi termina en tragedia. El autor compara esta experiencia con lo que ocurre en las empresas. Muchos suelen coincidir, uno puede establecer una opinión distinta que puede ser no escuchada o enfrentada para que no se altere el pensamiento grupal. Las empresas son sistemas evolutivos que pueden incorporar la inteligencia colectiva. Las personas que trabajan en ellas poseen diferentes historias, talentos, experiencias y eso permite obtener de ellas distintos puntos de vista que pueden ser escuchados e integrados.

Rennstich (2018) define los sistemas evolutivos como aquellos en donde sus integrantes, las personas, poseen una vinculación con el entorno en el que actúan y se retroalimentan de él. Aprenden, se adaptan, mueren.

Los sistemas organizacionales jerárquicos funcionan adecuadamente en los contextos simples, pero tienen dificultades para hacerlo en ambientes Volátiles, Inciertos, Complejos, Ambiguos. Empresas formadas bajo los principios taylorianos, carecen de velocidad de respuesta para moverse en el actual contexto y por ello muchas veces sus ventajas competitivas son fuertemente atacadas por un ingresante disruptor que se apropia del negocio antes de ser descubierto (Robbins y Coulter, 2018; Robertson, 2015; Terlato, 2018).

El diseño organizacional desarrollado por Robertson (2015), la holocracia, integra un conjunto de reglas de juego, desarrolladas en un documento al cual el autor denomina Constitución Holocrática.¹⁸ A diferencia de los sistemas jerárquicos, la holocracia propone,

¹⁷ Holacracy (holocracia) es una marca registrada HolacracyOne, una compañía abocada a la consultoría para la aplicación de la Holocracia en empresas y organizaciones, la cual fue creada en USA, 2007, por Brian Robertson y Tom Thomison- <https://www.holacracy.org/>

¹⁸ <https://www.holacracy.org/constitution> Ciertas empresas como Google, Globant combinan estructuras holocráticas con estructuras jerárquicas son reconocidas en la bibliografía como estructuras duales.

para coordinar y mantener la armonía, un sistema distribuido de toma de decisiones. En la holocracia los jefes no asumen las responsabilidades y problemas de todos. Cada persona tiene autoridad y responsabilidad para ocuparse de sus temas.

Las personas no están para obedecer sino para gestionar. Poseen autocontrol, autogestión, administración de recursos, toma de decisiones, adaptación. La delegación hace que los jefes puedan enfocarse en temas estratégicos y de vinculación de la empresa con el contexto. El propósito o razón de ser son una base unificadora de la toma de decisiones. Como sistema vivo y evolutivo va descubriendo desde la práctica a donde va y quiere ir. Las personas pueden consultar sus descripciones de puestos y las de sus colegas. Esto les permite gestionar, saber qué hacer y cómo se puede trabajar juntos. La estructura formal, estructura en uso y estructura necesaria, coinciden.¹⁹ La función integra tres aspectos, el propósito o razón de ser, su campo de control y las obligaciones que debe desarrollar. Sobre las funciones definen autoridad, responsabilidad y manejo de decisiones y recursos.²⁰

Es una organización en círculos. Hay un círculo superior y círculos secundarios –que pueden ser más grandes o pequeños- y contienen las funciones. Cada círculo posee autonomía y articula sus acciones con los demás. En la holocracia se cambia un sistema de jerarquías, donde personas dirigen a otras que les reportan por una holarquía o jerarquía de holones, círculos y funciones. Hay enlaces entre los círculos a partir de un responsable de la gobernanza (principal) y otro electo el representante. Cada círculo secundario se alinea en propósito con su círculo superior. El enlace principal trabaja hacia adentro del grupo. El representante hacia su exterior. Los enlaces cruzados conectan círculos paralelos.

Rico García y Sacristán Navarro (2017) consideran que la holocracia aplica para empresas pequeñas toda vez que los cambios culturales requeridos para empresas grandes y en marcha son muy complejos de implementar. Sin embargo, algunos autores como Laloux (2017) presentan como ejemplo el caso de instituciones como Buurtzorg de Holanda de gran envergadura.

Este mismo autor sostiene que la sociedad contemporánea se encuentra gobernada por diferentes paradigmas. Uno de ellos, al que denomina *Paradigma Rojo*, es el de las organizaciones donde una persona (o un grupo muy reducido de estas) ejerce el poder y las demás le obedecen y le reportan. Este opera bajo la división del trabajo y los vectores para lograr el cumplimiento son la fuerza y el temor. La comunicación es unidireccional y descendente. Su modelo jerárquico suele ser autoritario. Puede encontrarse en una pequeña empresa o una banda delictiva.

El *Paradigma Ambar* posee una estructura jerárquica en donde se escalonan diferentes niveles de poder. Son organizaciones donde el tramo de control es pequeño y a partir de

¹⁹ Elliot Jaques (2004) distingue tres tipos de organización. La formal, registrada en organigramas, descripciones de puestos y procesos, la “organización de uso” modificada por los vínculos entre personas y poder y la “necesaria” que es la que se requiere para el desarrollo del trabajo y el alcance de los objetivos.

²⁰ Esto contrasta con algunas instituciones jerárquicas donde la función posee la responsabilidad, pero no administra los recursos ni la toma de decisiones.

procesos, funciones, reglamentos queda claro quién debe hacer las cosas, cuando, cómo y con qué. Son sistemas muy mecanicistas, poco adaptables a los cambios de entorno, les cuesta reaccionar bajo contextos cambiantes. La comunicación es principalmente unidireccional y descendente. Su estilo de gestión suele ser autoritario. Ejemplos de ello son el ejército, la iglesia católica y algunas empresas que se organizaron bajo los principios de la revolución industrial.

El *Paradigma Naranja* posee una estructura jerárquica mucho más plana que el Ambar, el tramo de control es más grande y esto hace que se deba introducir la delegación. La comunicación es bidireccional, ascendente y descendente. Hay planeamiento, pero también hay procesos de captura de información de mercado (competencia, tecnología, clientes). La innovación es posible. Son mecanicistas, aunque poseen estructuras jerárquicas más participativas y dinámicas.

El *Paradigma Verde* postula la idea de que las organizaciones son descentralizadas, orgánicas, de jerarquía distribuida, circulares. Se distinguen por lograr el empoderamiento del recurso, la predominancia de valores compartidos y la utilización de la inteligencia colectiva, involucrando las múltiples perspectivas de la organización. Buscan el consenso y esto les hace perder capacidad de reacción.²¹ Ejemplo de ello son, según Laloux (2017), las organizaciones circulares y sociocráticas.

Por otra parte, también hace mención a un nuevo paradigma emergente: Teal.²² El mismo está integrado por empresas y organizaciones caracterizadas por la confianza e integridad, autogestión y autocontrol de sus unidades funcionales las cuales se materializan por relaciones entre pares sin necesidad de apelar al consenso. Son orgánicas, descentralizadas, de jerarquía distribuida. Más que tratar de entender el futuro (clásico de los ejercicios de planeamiento) trabajan su velocidad de reacción. Presentan un campo próspero para que las personas consigan su autorrealización a partir de la satisfacción de sus necesidades intrínsecas y trascendentes. Ejemplos de ello -además del citado caso de Buurtzorg- es el caso de FAVI de Francia.

Por otra parte, las metodologías ágiles han surgido en el contexto de hacer más eficiente a la industria del software y por ello más y mejor adaptada a los requerimientos de los clientes. Hoy el concepto escaló a toda la compañía y los métodos se ven aplicados en diferentes ámbitos como el diseño, resolución de problemas y proyectos. (Eckstein y Buck, 2018).

Salamzadeh, Nejati y Salamzadeh (2014) consideran que la agilidad en el mundo de la gestión ha comenzado en la producción y luego se extendió al servicio. Esta permite dar respuesta a las improntas de un entorno con incertidumbre y volatilidad, turbulencia de mercado y cambios socioeconómicos, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente y desarrollar ventajas. Los autores reconocen esta característica en las organizaciones exitosas y citan a Sharifi (1999) y Zhang (2001), quienes identifican la presión competitiva como uno de los motores más importantes que desarrollan en las empresas agilidad: a

²¹ Aquí el autor, como lo hace Charest (2018), usa el concepto de consenso "como acuerdos de mayoría" de forma diferente a lo considerado por el término por otros autores recorridos en la investigación.

²² Teal, verde azulado.

Vázquez-Bustelo, Avella y Fernández (2007), quienes consideran que son los ambientes turbulentos los que influyen en su desarrollo y a Yusuf y Adeleye (2002) quienes vieron la agilidad como una respuesta a los requisitos cambiantes de consumidores.

Dos ejemplos, Buurtzorg de Holanda y FAVI de Francia

Buurtzorg, en neerlandés significa cuidado. Fue fundada por Jos de Blok en 2006 con el objetivo de brindar atención domiciliaria con equipos reducidos (para enfermería y cuidados). Su obra creó una revolución en el sistema de atención de la salud en Holanda presentando un concepto nuevo. La institución trabaja con estructuras centralizadas muy pequeñas. Asigna responsabilidades a los holones “llamados equipos de atención autoadministrados”. Estos permiten conectar mejor el servicio con las necesidades de los usuarios. Hay una fuerte economía: el dinero no se gasta en la administración, sino en el servicio mismo. Inicia sus operaciones con un equipo de 4 enfermeros. A 2018, facturaba 362 millones de euros, con una dotación de 13.500 enfermeros distribuidos en 1200 equipos, brindando atención domiciliaria a 80,000 pacientes al año y operaciones en Suecia, Estados Unidos, Bélgica, China, Japón y Corea. El *back office* es mínimo y está focalizado en facturación de cobranza, pagos a empleados, estados financieros. Suma 45 personas, más 15 capacitadores/coaches y dos directores.

Atienden pacientes crónicos incapacitados, personas de edad avanzada con múltiples patologías. A 2006 la salud en Holanda presentaba serias dificultades. Había fragmentación de los procesos de tratamiento, el sistema brindaba baja calidad y alto costo. Faltaban recursos para cubrir las necesidades, el sector era un lugar donde los profesionales no querían trabajar. Buurtzorg se organizó a partir de equipos independientes y autodirigidos integrados por un máximo de 12 enfermeros por equipo. Atienden en promedio 40-50 pacientes. No hay gerentes. Sí hay un CEO. Trabajan en vecindarios de entre 15.000 y 20.000 habitantes. En general son trabajos *part time* de 24 a 36 horas por semana. Los enfermeros son responsables de todo el proceso conseguir pacientes, atenderlos, administrar las finanzas, formarse. Reciben financiamiento de su casa central para poder montar sus oficinas, que son austeras, básicas, sin lujo. La atención es muy personalizada con los pacientes, dedican tiempo a hablar con ellos y su familia y vecinos y personas involucradas. Trabaja en conjunto con médicos generales, hospitales, fisioterapeutas y terapeutas ocupacionales, trabajadores sociales.

La confianza de todos los actores (enfermeros, pacientes, familiares, sistema) es vital para el funcionamiento. Los controles que se hacen persiguen finalidades de aprendizaje. Buurtzorg confía en sus enfermeros y en las horas que trabajan. Ellos se sienten que se confía en ellos y son libres para innovar. No hay miedos de fracasar o que les vaya mal en algo. Por ejemplo, si prueban un experimento nuevo y quieren hacer una prueba piloto, la institución se siente orgullosa de que lo intenten y los empodera para ello. Hay muchas pruebas piloto en marcha y esto genera una gran dosis de innovación. El personal en la empresa cobra más. Otras organizaciones tienen personal menos costoso, con menor profesionalismo y esto a la larga les termina incrementando los costos. Su cultura está

modelada por fuertes valores compartidos, intensa comunicación, ejemplaridad como guía, intercambio eficiente de ideas, impulso y fomento a la innovación, experimentación, pilotaje piloto, error fuente de progreso y aprendizaje, buena articulación entre los equipos de atención y el back office. Han logrado muy buena calidad de atención y atracción de personal. Sus empleados aprecian trabajar en equipos pequeños, tener autonomías, independencia y sentir que hay espíritu de equipo. Presentan altos niveles de calidad y productividad. Los capacitadores/coach dan respaldo a los equipos, participan en reuniones para evaluar evolución. También lo hacen si hay conflictos, pero siempre conscientes de que son capacitadores y no gerentes y que las decisiones se deben tomar en equipo. Los gastos generales son bajos 8%. La utilidad es del 5% (se invierte en innovación y educación). El ausentismo por enfermedad: 4% (el promedio es 7% en los Países Bajos). El gobierno holandés estimula a otras organizaciones de atención de la salud para que trabajen bajo el modelo de Buurtzorg (Nadram y Koster, 2014).

FAVI es una empresa francesa con más de 60 años de trayectoria, enfocada en la industria automotriz, agua y saneamiento, electricidad y aeronavegación, a los que provee de partes de fundición de aluminio, cobre y latón. Tiene a su cargo el diseño, fundición, mecanizado y ensamble. Posee una dotación de 400 personas y está ubicada en Hallencourt, cercano a Boie de Somme, Francia. Pone la escucha y la investigación y desarrollo al servicio del cliente. Entre sus valores declara la creencia sobre el hombre y la instalación en la empresa del management de la confianza. Aplica la metodología de producción justo a tiempo, junto a numerosas herramientas de calidad (Kaizen, 5S, los 5 por qué, entre otras). Posee una estructura productiva integrada por equipos autónomos y responsables. Por ejemplo, una vez por semana el responsable de una cuenta, se reúne con sus compañeros para hablar del pedido semanal. Dentro del grupo abordan el pedido, definen fecha de entrega, evalúan el precio que le propone la terminal automotriz para ver cómo responderá a ello. Trabajan en equipo, se autodirigen, autocontrolan y saben que de su esfuerzo dependerá su trabajo. El concepto de responsabilidad y empoderamiento está fuertemente desarrollado. No usan incentivos como motor de la acción. Ni los vendedores poseen objetivos de venta. Los empleados, todos, comparten los beneficios de la empresa (Gilbert, Raullet Crozet y Tegleborg, 2013; Laloux, 2017).

Conclusión

Las empresas desarrollan su gestión en un ambiente VICA caracterizado por el cambio permanente, la incerteza, información incompleta, ambigüedad y problemas *wicked*.

Frente a ello la administración ha desarrollado diferentes modelos de gobierno en búsqueda de mayor capacidad y velocidad de reacción y adaptación.

Organizaciones sociocráticas, circulares, paradigma teal, holocracia, redes, rizomas, son nuevas organizaciones horizontales dotadas de poder distribuido, que se apalancan en la inteligencia colectiva y que están emergiendo en diferentes lugares del mundo, como Alemania, USA, Australia, Canadá, Reino Unido, Suiza, Francia, Bélgica y América.

Confrontan con las estructuras jerárquicas arraigadas desde hace tiempo en empresas y organizaciones. Proponen presentar un nuevo paradigma de gobierno. Otras veces complementan a la jerarquía.

Los modelos horizontales, gestionados a partir de la colaboración y la distribución equitativa del poder, han servido para desarrollar empresas e instituciones exitosas capaces de demostrar importantes resultados de gestión y una interesante capacidad de respuesta para adaptarse a los actuales contextos. Estos gestionan a partir de consenso, reflexionando y tomando decisiones de forma colectiva. Promueven la autogestión, el autocontrol y la responsabilidad. Cada persona es propietaria de su tarea, no un arrendatario. La consulta y consideración empodera y evita la utilización de mecanismos de manipulación, ejercidos por jefes que buscan sus propios intereses. La participación promueve la diversidad e inteligencia colectiva y destruye el desinterés de personas que consideran que las responsabilidades sólo recaen en otros, especialmente sus jefes. Mejora el clima laboral, promueve la participación e innovación.

Se observa en este tipo de organizaciones (sociocracia, organizaciones circulares, holocracia), la aplicación de ciertos aspectos formales comunes, como los círculos, dobles enlaces, las reuniones periódicas. Requieren para funcionar personas y valores adecuados. Saber escuchar, respetar al otro, buscar el interés común, transparencia, management basado en la confianza, esto *per se* podría explicar en gran medida sus buenos resultados. Presentan estructuras que facilitan el aprendizaje en un modelo de triple bucle, donde se incorporan tres perspectivas de análisis ¿qué ocurre? ¿por qué nos ocurre? ¿por qué no lo estamos viendo?

Los sistemas horizontales de poder distribuido y colaborativos estimulan y requieren la aplicación de inteligencia colectiva. Sin embargo, en ciertas ocasiones, cuando la cohesión de un grupo es muy alta, pueden llegar a desarrollar juicios compartidos, formas de pensamiento grupal que los lleva a alejarse de la realidad.

Las organizaciones jerárquicas y verticales, que se aplican desde larga data, están construidas en base al principio de que el poder puede y debe dividirse de forma desigual entre los integrantes de la organización. Los trabajadores en general poseen poco poder delegado. Este modelo ha mostrado ser eficiente para tomar decisiones de corto plazo, y en un ambiente considerado como Estable, Cierto, Simple, Preciso (en contraste con la asunción de un contexto VICA), pero en el largo plazo, pueden terminar expulsando a los trabajadores más talentosos y reaccionar muy lentamente. Este tipo de organizaciones puede ser clasificadas en lo que respecta a la concentración o distribución de poder y en cuanto a la forma en que regulan sus comportamientos que las presentan como orgánicas o mecanicistas.

Para adaptarse a los requerimientos de los ambientes VICA es necesario un tipo de institución capaz de capturar más rápidamente la información del mercado (competidores, cambios sociales, tecnológicos, medio ambiente) y transformarla en estrategias y cambios de rumbo. Para ello necesitarán contar con personas que se encuentran en contacto con el ambiente y sean capaces (por estar empoderadas) de capturar los emergentes y elevarlos en la estructura para que se trasformen en acción.

Ciertamente las organizaciones horizontales pueden hacer muy bien esta captura. Cabría preguntarse si las instituciones jerárquicas no pueden aprovechar el aprendizaje de las nuevas instituciones e introducir cambios organizacionales que les permitan acercarse a ellas en cuanto a la captura de información y transformación en innovación. Hacerse más horizontales aumentando el tramo de control, produciendo mayores niveles de delegación, contando con jefes de un perfil distinto que sustituyan el control y se propongan inspirar, motivar, ayudar, crear contexto, buscando el empoderamiento, el autocontrol y la autodirección; desarrollando formas participativas de decisión y estímulos que desarrollen las fuerzas intrínsecas de las personas. No existen razones para que el sistema jerárquico no pueda adoptar estos cambios.

Referencias

- Ackoff, R. (1989). The Circular Organization: An Update. En *The Academy of Management Executive*, 3(1), 11-16.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a partir de las competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps; Leadership, culture, organizational design*. New York, USA: Oxford University Press.
- Argyris, C. (2017). *Integrating the Individual and the Organization*. New York, USA: Routledge.
- Baran, B. (2017). On the Origins of VUCA and How it Affects Decision Making. Recuperado de: <https://www.benbaran.com/home/2017/11/16/on-the-origins-of-vuca-and-how-it-affects-decision-making>
- Berinato, S. (2014). A Framework for Understanding VUCA. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/09/a-framework-for-understanding-vuca>
- Briggs, B. (2014). *La colección Fogata: una completa guía de referencia para facilitación y cambio*. Morelos, México: Instituto Internacional de Facilitadores y Cambio (IIFACC).
- Buck, J. & Villines, S. (2017). *We are People: Consenting to a Deeper Democracy, a Guide to Sociocratic Principles and Methods*. Washington, DC, USA: Sociocracy.info Press.
- Cabrera, J. C. (2014). *Redarquía. Más allá de la jerarquía*. España: redarquía.net.
- Cailteux, C., de Harlez, R., Chibane, C., et Bronckart, V. (2018). *Optimisez votre travail d'équipe*. Paris, France: La Bibliothèque du Manager.
- Castells, M. (2014). *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de Internet*. Barcelona, España: Alianza Ed.
- Charerst, G. (2018). ¡La democracia se muere, que viva la sociocracia!. Murcia, España: Caucac.

- Christensen, C., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? Recuperado de: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Del Fresno, M., Marqués, P. & Paunero, D. (2014). *Conectados por redes sociales. Introducción al análisis de redes sociales y casos prácticos*. Barcelona, España: UOC.
- Diefenbach, T & Todnem, R. (2013). Bureaucracy and Hierarchy – What else? In Diefenbach, T & Todnem, R. (Eds). *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy from the bureau to network organization*. London, UK: Emerald.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M. & Dasí, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa de las Pymes. En *Revista Innovar*, 24(53), 161-175.
- Eckstein, J. & Buck, J. (2018). *Company-wide Agility with Beyond Budgeting Open Space & Sociocracy. Survive thrive on disruption*. New York, USA: Lean Publishing.
- Endenburg, G. (1998). *Sociocracy as Social Design*. Delfi, The Netherlands: Eburon.
- Engelbart, D. (2004). Augmenting society's collective IQs. <https://doi.org/10.1145/1012807.1012809>
- Esteves-Vasconcellos, M. (2013). *A nova teoria geral dos sistemas. Dos sistemas autopoieticos aos sistemas sociais*. Sao Paulo, Brasil: Vorto Books.
- Figuroa, C. (2016). *Trabajando en red y sistemas de articulación colaborativos*. Santiago, Chile: Tejeredes.
- Freitas, H. (2016). *Manual de Sociocracia*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/AlejandraAcua16/sociocraciapdf>
- George, B. (2017). VUCA2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#59b5295113d8>
- Gilbert, P., Raulet Crozet, N. & Tegleborg, A. (2013). Work Organisation and Innovation- Case Study: Favi France. En *International Publications*. USA, New York: Cornell University, ILR school.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires, Argentina: La Norma Libros.
- Herrera Guillén, R. (2013). *Breve historia de la utopía*. Madrid, España: Nowtilus.
- Insa Alba, J. R. (2017). Espacio Rizoma. Homeopatía para la cultura local y sus redes. Recuperado de: https://www.academia.edu/28021274/ESPACIO_RIZOMA_Homeopatía_para_la_cultura_local_y_sus_redes
- Irving, J. (1987). Pensamiento Grupal. En *Revista de Psicología Social*. 2, 125-179.

- Jaques, E. (2004). *La organización requerida. Un Sistema para crear organizaciones eficaces y aplicar liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Jurado Jurado, J. *Historia de la Administración. Escribir las prácticas*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico de Medellín.
- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. London, UK: Hutchinson & Co.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona, España: Arpa Innovación.
- Liberman, L. (2014). The impact of a paternalistic style of management and delegation of authority on job satisfaction and organizational commitment in Chile and the Us. En *Revista Innovar*, 24(53), 187-196
- Magellan Horth, D. (2018). Navigating Disruption: A VUCA Alternative. Recuperado de: <https://www.ccl.org/blog/navigating-disruption-vuca-alternative/>
- Malone, T. & Bernstein, M. (2015). *Hand Book of Collective Intelligence*. Cambridge, USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Mateo Regueiro, E. (2017). *Movimientos ciudadanos y tecnologías de la información y la comunicación en el caso de 15-M*. Salamanca, España: Viator – Ediciones Universidad de Salamanca.
- McCord, P. (January–February 2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>
- Mintzberg, H. (2004). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Moore, D. (2012). *Sensemaking. A structure for an intelligence revolution*. Washington, DC, USA: National Intelligence University.
- Nadram, S. & Koster, N. (2014). Organizational innovation and integrated care: lesson from Buurtzorg. En *Journal of Integrated Care*, 22(4), 174-184.
- Nauta, D. (2012). *Onderwijs Opnieuw Vormgeven. Het realiseren van integrale processen*. Delft, Nederland: Eburon.
- Occupy Wall Street. (2011). *Occupying Wall Street. The Inside Story of Action that Change America*. New York, USA: OR Books.
- Ortiz de Mendivil, E. (2013). *Entorno de conocimiento y aprendizaje: El nuevo modelo de coach-educador*. Madrid, España: Lulu.com
- Peña Acuña, B & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicaciones y habilidades directivas*. Madrid, España: Dykinson.
- Rennstich, J. (2018). *Evolutionary Systems*. International Studies Association and Oxford

- University Press. DOI:10.1093/acrefore/9780190846626.013.391
- Rico García, M & Sacristán Navarro, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid, España: ESIC.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Management*. London, UK: Pearson Education Limited.
- Robertson, B. (2015). Holocracia. *Un Nuevo Sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Romme, A. G. & van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. In *Journal of Organizational Change Management*. Recuperado de: www.ontwerpgerichtonderzoek.nl/wp-content/uploads/2017/01/CircularOrganizing-TripleLoopLearning_JOCM-1999.pdf
- Salamzadeh, Y., Nejati, M. & Salamzadeh, A. (2014). Agility path through work Values in Knowledge-based organizations: a study of Virtual Universities. En *Revista Innovar*, 24(53), 177-186
- Salgues, B. (2018). *Society 5.0. Industry of the future. Technologies, Methods and Tools*. London, UK: Willey.
- Smith, P. A. C. & Cockburn, T (2016). *Developing and Leading Emergence Teams. A new approach for identifying and resolving complex business problems*. New York, USA: Routledge.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. New York, USA: Anchorbooks.
- Szowiecky, S. et Bounhaï, N. (2017). *Intelligence collective et archives numériques. Vers des écosystèmes de connaissances*. London, UK: Isle Ed.
- Terlato, A. (2018). Ambientes V.I.C.A, los límites de la estrategia. En *Massachusetts Institute of Technology Sloan*, Año 1, número 3, p. 33.
- Van Wormer, K. & Besthorn, F. (2011). *Human Behavior and the social environment. Group, Communities and organizations*. New York, USA: Oxford University Press.
- Vergara Venegas, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile Ediciones.
- Wechsler, D. (1964). *Die Messung der Intelligenz Erwachsener, Textband*. Hamburg, Deutschland: Verlag: Verlag Hans Huber
- Zara, O. (2016). *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*. Paris, France: Axiopole.

