

La era industrial, las instituciones jerárquicas, basadas en el orden y el control que, en los últimos cuatrocientos años, han pasado a dominar nuestras vidas comerciales, políticas y sociales, son cada vez más irrelevantes frente a la explosiva diversidad y complejidad que caracteriza a la sociedad en todo el mundo. Están fracasando, no sólo en el sentido de venirse abajo, sino también en la forma más común y perniciosa; organizaciones cada vez más incapaces de alcanzar el propósito para el que se las creó, y que, sin embargo, al tiempo que devoran recursos, no dejan de expandirse, de diezmar la Tierra, de disminuir la humanidad. La propia naturaleza de estas organizaciones aísla y desanima a los que se quedan encerrados en su seno. Detrás de sus inagotables promesas de un orden social pacífico y constructivo, que nunca llegan a aportar, son cada vez más incapaces de ocuparse ni siquiera de sus propios asuntos, mientras la sociedad, el comercio y la biosfera se acercan cada vez más al caos. Estamos experimentando una epidemia global de fracasos institucionales que no conoce límites. Debemos cuestionar seriamente los conceptos que se derivan de las estructuras de organización actuales y preguntarnos si son los más adecuados para la gestión de unos problemas sociales y medioambientales que van en aumento. Podemos ir incluso más allá, y plantearnos seriamente si son la causa principal de esos problemas.

Suspendidos en la frontera entre la catástrofe medioambiental y un futuro habitable, se plantea una pregunta acuciante sobre nuestro futuro: ¿Obtendremos como resultado el caos y los regímenes aún más represivos y dictatoriales que tantas veces surgen fruto de condiciones caóticas? ¿O nos liberaremos de nuestras instituciones de la era industrial para nacer en un nuevo mundo cargado de cambios constructivos y organizativos?

La respuesta se halla en el mismo *concepto* de organización y en las *convicciones* y *valores* de las personas.

Las actuales formas de organización se basan, casi en todas partes, en la imposición de una conducta: en la tiranía, pues en eso consiste la imposición de una conducta, por muy benigna que parezca o por muy bien que se disfrace y ponga en práctica. La organización del futuro consistirá en la incorporación de la *comunidad* basada en un *propósito común* en pro de las *mayores aspiraciones de la gente*.

La constitución de una organización caórdica es un proceso difícil, muchas veces doloroso, pero también lleno de alegría y humor. Pue-

den surgir dinámicas absolutamente diferentes de apreciación, comportamiento, capacidad e ingenuidad. La conducta social y los resultados pueden verse enormemente alterados por pequeños cambios en convicciones y valores muy interiorizados. De hecho, puede que estos pequeños cambios sean los únicos que en algún momento han conseguido producir alteraciones. Eso es lo que espero del futuro.

Sé que es posible. Yo he estado allí—o al menos he recorrido parte del camino— durante la formación de VISA y otras organizaciones caórdicas de las que hablaré más adelante en este libro. Resulta muy difícil poder describir con palabras, ya que en una organización verdaderamente caórdica no hay un destino marcado: No se persigue ningún modo de ser. Sólo se trata de adaptarse a los cambios.

La constitución de una organización caórdica empieza con la búsqueda intensiva de un *propósito*, para pasar luego a los *principios*, las *personas* y el *concepto*, y sólo entonces a la *estructura* y la *práctica*. No se puede desarrollar correctamente como un proceso lineal. Cada uno de los elementos que intervienen puede considerarse una perspectiva, una especie de «lente» a través de la que los participantes examinan las circunstancias que motivan la necesidad de un nuevo concepto de organización y de lo que puede llegar a ser. Lo más difícil es comprender y traspasar el origen y la naturaleza de los conceptos actuales de organización; dejarlos aparte para hacer un hueco a nuevos y diferentes pensamientos. Cada mente es una habitación repleta de muebles antiguos. Hay que ordenarla o vaciarla antes de que podamos meter nada nuevo. Esto nos lleva al inevitable enfrentamiento con infinidad de cosas que conocemos y que ya no son como eran.

El proceso puede empezar con una pregunta que, de tan simple, resulta casi decepcionante: «Si todo lo imaginable fuera posible, si no hubiera restricciones de ningún tipo, ¿cuál sería la naturaleza de una organización ideal para...?». Completar esta pregunta es vital. Resulta esencial para determinar con absoluta claridad, con mutuo entendimiento y un profundo convencimiento el *propósito* de la comunidad. A partir de ahí, el resto debe surgir por sí solo. Es lo que unirá al grupo, al proporcionarles algo que valga la pena perseguir. El primer intento casi siempre da lugar a pláticas; palabras impresionantes llenas de humo y de espejos con las que todo el mundo estará inmediatamente de acuerdo, sin inquietud alguna y que podrá aplicar fácilmente con algo de

o reemplazar el contenido con sus propias convicciones y comprensión.

No soy defensor de las listas. Necesitaría más tiempo y espacio que las páginas de este libro para enumerar a las personas cuyo comportamiento, integridad, carácter, juicio e intelecto me han hecho como soy. No quiero hacer una selección. Los pocos que aparecen en algún momento del libro no están ahí para predominar sobre el resto; son sólo símbolos de la decencia, generosidad e integridad inherentes a todas las personas, si deciden emplearlas, y de todas las que me he encontrado por el camino y así lo han hecho.

Tampoco me entusiasman las páginas repletas de notas a pie de página y bibliografía. Desde niño he sido un lector incesante y ecléctico y, cuando la suerte me acompañaba, asiduo comprador de libros. Durante treinta años, he vivido y trabajado en medio de miles de ellos. Las aventuras y la sabiduría que contienen es una parte tan integral de mí mismo que sería incapaz de hacer una selección aunque lo quisiera o de saber en qué sentido me han influido. He querido que las selecciones que han encontrado un lugar aquí representaran al número infinito que también merece un lugar, pero no lo he conseguido.

No soy quién para decir la manera en que elija explorar este libro, ni si elegirá explorarlo o no, porque la elección es la verdadera esencia de las organizaciones caórdicas. Sólo usted puede determinar los resultados de esa elección.

SOBRE LA NATURALEZA Y LA CREACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CAÓRDICAS

Seguir, que no forzar, la inclinación pública a dar una dirección, una forma, una envoltura técnica y una sanción específica al sentido general de la comunidad es el verdadero fin de la legislación.

EDMUND BURKE

Apruebo esta constitución, con todos sus defectos, si los tiene, porque considero que necesitamos un gobierno general, y no existe forma de gobierno alguna más que la que pueda ser una bendición para el pueblo si se administra bien... sólo pueden desembocar en el nepotismo, como ya han hecho antes otras formas, cuando la gente se vuelva tan corrupta que necesiten un gobierno despótico, al ser incapaces de tener ningún otro.

BENJAMIN FRANKLIN

Vivimos al filo de uno de esos raros y pasajeros momentos cruciales de la historia humana. Está en juego una vida mejor para nuestros nietos, sus hijos y los hijos de los hijos.

cosmetología institucional. Si queremos ir más allá de la plenitud, debemos ponernos de acuerdo en lo que es realmente un «propósito».

Para mí, un propósito es una declaración de intenciones clara y simple que identifica y agrupa a la comunidad en tanto que algo que merece la pena perseguir. Es más que lo que queremos conseguir. Se trata de una expresión, carente de ambigüedad, de lo que las personas quieren llegar a ser conjuntamente. Debería ser algo que les cautivara tan poderosamente como para afirmar con convicción: «Si pudiéramos conseguir eso, *mi* vida tendría un sentido». Obtener un beneficio no es un propósito. Puede ser un objetivo, puede ser una necesidad, puede ser una gratificación, pero no es un propósito!

No es necesario perfeccionar el propósito, ni ninguna otra parte del proceso, antes de pasar a la siguiente fase. Lo único necesario es estar de acuerdo en que la actual expresión del propósito basta para analizar los principios, y que cada expresión del propósito basta para pasar a la siguiente. Cada principio pondrá en tela de juicio y pulirá el propósito. Cada principio pondrá en tela de juicio y pulirá el resto de principios. Al mirar a través de cada «lente», esto es, cada perspectiva del proceso, tanto el que lo antecede como el que vendrá después, se iluminará y mejorará.

Llegar a concebir los *principios* constituye una parte extremadamente compleja del proceso. Volvemos a hallarnos con la misma dificultad. Las pláticas emergen inevitablemente. Entonces hay que ponerse de acuerdo sobre lo que es un principio. Cuando hablo de principio me refiero a una aspiración de la comunidad respecto a la conducta, una declaración clara, carente de ambigüedad, de una convicción fundamental sobre cómo el todo y todas las partes intentan ir en búsqueda del propósito. Un principio es un precepto cuya totalidad de estructuras, decisiones, acciones y resultados se juzgarán. Un principio *siempre* tiene un elevado contenido ético y moral. Nunca *prescribe* una estructura o un comportamiento; sólo los *describe*. Los principios tienden a agruparse en dos categorías: los principios de estructura y los principios de práctica.

Los líderes no pueden concebir el propósito y el principio que pueden llevar a la organización caórdica e imponerlos en una comunidad como condición necesaria para la participación. Deben nacer de las mentes y los corazones de los miembros de la comunidad. No son mandatos congelados que deban obedecerse so pena de expulsión de

la comunidad. Son un conjunto vivo de convicciones capaces de evolucionar con la participación y el consentimiento de toda la comunidad. Si se hacen bien las cosas, nunca podrán realizarse totalmente. «Honrarás a tu padre y a tu madre» es un auténtico principio, pues todos entendemos lo que quiere decir, aunque no nos proporciona instrucción alguna sobre el método a seguir. Existen maneras infinitas de honrar a un padre y a una madre.

La suma del propósito y de los principios debería constituir un cuerpo coherente y cohesivo de convicciones, a pesar de que es inevitable la posibilidad de que un principio se oponga a otro. En caso de conflicto, las decisiones deberían equilibrarse de manera que ningún principio se sacrifique por el bien de otro. La paradoja y el conflicto son características inherentes de la organización caórdica.

No es de extrañar que hasta el grupo más perceptivo se reúna cada dos meses, durante tres días, para debatir intensamente, por más de un año, antes de aclarar todos los aspectos y llegar a un acuerdo sobre tal cuerpo de convicciones. Mucho antes de darlo por finalizado, descubrirán que no se trata de un proceso sombrío, sino que está lleno de risas y alegría. Cada vez se le otorgará más respeto y confianza. El compromiso será cada vez mayor. La gente entenderá que lo que está haciendo tiene tanto que ver con la transformación personal como con el replanteamiento de la organización. En caso contrario, el esfuerzo nunca alcanzará su máximo potencial.

Una vez completado y acordado razonablemente un sólido cuerpo de convicciones, el grupo puede empezar a estudiar la *gente* y las *organizaciones* que necesitarían participar en la empresa para la consecución del propósito de acuerdo con los nuevos principios establecidos. Parece sencillo, pero pocas veces lo es. Cuando la gente deja aparte cualquier consideración de las condiciones existentes, su mente se deja llevar por sus convicciones más profundas, y no se bloquea con estructuras y prácticas antes de considerar el significado y los valores; suele encontrarse con que el número y la variedad de personas y entidades que participarán del gobierno, la propiedad, las recompensas, los derechos y las obligaciones es mucho mayor del previsto. Suele percatarse de que sus más profundas convicciones necesitan de la trascendencia de las fronteras institucionales y las prácticas existentes. El hecho de determinar las personas y las instituciones necesarias para la consecu-

ción del propósito de acuerdo con los principios nos revela hasta qué punto las instituciones existentes son cerradas y restrictivas en relación a la enorme diversidad y complejidad de la sociedad y la naturaleza sistémica de los aparentemente intratables problemas sociales y medioambientales.

Los miembros del grupo de trabajo se dan cuenta de que no pueden representar únicamente sus opiniones y convicciones, puesto que un gran número de los miembros de la comunidad que esperan constituir no se encuentran en la mesa de debate. Su obligación es poner todo su empeño en actuar en nombre de una comunidad potencial más amplia y no bloquearse intentando perfeccionar el trabajo que han empezado. Son verdaderos fideicomisarios que intentan crear una organización caórdica capaz de atraer a personas muy diversas y que les permita proseguir su evolución. Es precisamente en este punto donde casi todos los grupos aprecian más claramente la magnitud de la tarea en la que se han implicado. Mejor así, porque el momento del fracaso, que se produce frecuentemente, suele llegar a continuación.

Una vez correctamente establecidos el *propósito*, los *principios* y las *personas*, uno se da cuenta de que es poco probable que ninguna forma de organización existente permita a esas personas alcanzar el objetivo de acuerdo con sus principios. Hay que imaginar algo nuevo: otro concepto de la relación organizativa. De nuevo la definición resulta útil. Cuando digo *concepto* me refiero a una visualización de las relaciones existentes entre todas las personas más capaces de ayudarles a perseguir el propósito de acuerdo con sus principios. Un concepto organizativo es la percepción de una estructura que todos pueden considerar equitativa, justa y efectiva. Es una representación pictórica de la elegibilidad, de los derechos y de las obligaciones de todos los eventuales participantes de la comunidad. La parte de *feedback* de este proceso no se acaba nunca. El desarrollo de un nuevo concepto pone en tela de juicio el propósito, los principios y las personas. Cada parte del proceso ilumina todas las partes subsiguientes y precedentes, sin impedir que todas sean constantemente revisadas y mejoradas.

La parte conceptual es el lugar al que el viejo modelo interno regresa una y otra vez para desbaratar el proceso. Resulta muy difícil imaginar todas las permutaciones y posibilidades de las relaciones humanas que surgen cuando realmente se acepta que las organizaciones sólo exis-

ten en la mente, que no son más que encarnaciones conceptuales de la antigua idea de comunidad. A estas alturas del proceso resulta muy fácil, cómodo y tranquilizador evitar las dificultades dejando que resurjan viejos conceptos camuflados tras nueva terminología. Romper las barreras establecidas y quedarnos empapados y temblando en un nuevo mundo de posibilidades es una idea que asusta. Especialmente cuando retroceder es una opción clara. Es extraordinaria la cantidad de perspectivas que pueden surgir cuando se descubre que cualquier concepto de relaciones imaginable se puede codificar y crear legalmente.

En cuanto un grupo resuelve las cuestiones relativas al *propósito*, el *principio*, las *personas* y el *concepto* y es capaz de ver la armonía que se puede establecer entre estos elementos, se produce una transformación. Surgen cuestiones como «¿Vamos a hacer esto?» o «¿Cuánto tardaremos en conseguirlo?». El éxito no está garantizado en absoluto. El grupo puede fracasar a la hora de comunicarlo adecuadamente a los demás. Puede no llegar a obtener los recursos. O tal vez no consigan el suficiente apoyo y comprensión por parte de los demás para poder llevarlo a cabo. Si se trata de una organización ya existente, puede que no consigan desarrollar un proceso de transformación apropiado. Pero por nada del mundo dejarán de intentarlo.

Es entonces cuando empieza la parte más frustrante. Deben pasar del pensamiento conceptual (al que se han acostumbrado y ha llegado a encantarles) a la tarea pragmática, meticulosa y agotadora de la *estructura*. Cuando hablo de estructura me refiero a la encarnación del propósito, de los principios, de las personas y del concepto en un documento escrito capaz de crear una realidad legal en un marco apropiado, normalmente en forma de estatutos o de certificado de incorporación y reglamento. Son los detalles escritos estructurales de las relaciones conceptuales: detalles referidos a los requisitos, a la propiedad, a la votación, a las secciones y a los métodos de gobierno. Es el contrato sobre las leyes y obligaciones existentes entre todos los participantes de la comunidad.

A lo largo del proceso estructural surgen muchas preguntas difíciles, primeramente porque es extraño que las más profundas convicciones de la gente encajen en los viejos conceptos de organización. Cada esfuerzo plantea nuevas cuestiones estructurales diferentes del resto. ¿Cómo insertar propósito y principios en los

documentos constitucionales? ¿Cómo crear la misma responsabilidad por parte de directores y gestión para guiar la organización de acuerdo con el propósito y los principios y también de acuerdo con una gestión financiera sólida? ¿Cómo crear nuevos conceptos de propiedad que no estén dominados por los mercados monetarios? ¿Cómo implicar a todas las partes afectadas en deliberaciones en las que no domine ninguna de ellas? ¿Cómo encarnar en la constitución un sistema inmune a la recentralización del poder y la riqueza? ¿Cómo garantizar y proteger los derechos a la autoorganización? ¿Cómo medir equitativamente la competencia y la cooperación? Las respuestas aparecen y mejoran con cada intento.

Mucho antes de que el trabajo estructural concluya, todo el mundo se da cuenta de que no deben preocuparles las prácticas de la comunidad. Cuando digo *práctica* me refiero a las deliberaciones, las decisiones y los actos de todos los participantes de la comunidad que funcionan dentro de la estructura de búsqueda del propósito de acuerdo con los principios. Se dan cuenta de que no deberían limitar a los participantes de la comunidad a ninguna práctica, por muy deseable que parezca en un primer momento. Su responsabilidad consiste en crear una organización en la que todos los participantes puedan desempeñar un papel activo, creativo y equitativo a la hora de decidir las prácticas que mejor les conducirán al propósito de acuerdo con los principios y emplearlas de manera efectiva. Ya hace tiempo que los organizadores se han dado cuenta de que no se han implicado en el proceso para impartir órdenes y controlar, sino para actuar como fiduciarios que creen una organización más en armonía con el espíritu humano y el mundo natural; es decir, una organización instrumental de acuerdo con las mayores aspiraciones de la humanidad. Se enfrentarán a innumerables dificultades obligadas para crearla y alimentarla hasta que madure, pero eso no les hará disuadir del intento, como tampoco al aspirante a padre le disuaden las dificultades de tener un hijo y educarlo.

Una vez completada la estructura, la totalidad del trabajo da lugar a un paquete de estatutos, que se halla temporalmente congelado. Normalmente se encuentra en la forma de un enorme contrato civil entre un número ilimitado de personas e instituciones que cumplen los requisitos necesarios para la participación. El contrato de participación no suele constar de más de una página, el justificante de entrega de los documentos y la aceptación de los mismos tal como son en ese mo-

mento o como queden cuando se modifiquen posteriormente, una aceptación relativamente libre de riesgos. Las modificaciones las determinan los participantes, entre los cuales se encuentra el receptor del documento. Ningún participante goza de derechos y obligaciones inferiores o superiores. El contrato establece unos derechos irrevocables, pero se pueden suprimir en cualquier momento en caso de que el participante juzgue que el beneficio ya no supera la obligación. Si hay un número suficiente de participantes que acepten el nuevo concepto y estructura, se crea la nueva organización, se forman sus estructuras de gobierno, finaliza su estado momentáneo de atrofia, y vuelve a asumir la autoorganización evolutiva. El proceso de actualización puede ser muy diferente con respecto a una organización jerárquica existente, particularmente una que esté limitada por la monetización institucionalizada. Sin embargo, los fundamentos de la reconcepción serán prácticamente los mismos.

Una vez creada una organización de esas características, atraerá inevitablemente a las personas necesarias para que triunfe, ya que se verán arrastradas hacia la claridad del propósito compartido, de los principios, del concepto y de la estructura. Con la claridad del propósito compartido y de los principios, con las personas adecuadas, un concepto efectivo y una estructura apropiada, la práctica será muy concreta y efectiva, puesto que se liberarán el espíritu humano, el compromiso y la ingenuidad. Entonces se alcanzará el propósito en una dimensión superior a la esperada. La gente se percatará de que el proceso no es un círculo cerrado. Ir más allá de lo que se esperaba con el propósito aumenta la confianza y pone en tela de juicio el propósito y los principios originales. Y un propósito aumentado y enriquecido aumentará y enriquecerá en concepto una espiral siempre ascendente y creciente de complejidad, diversidad, creatividad y armonía; llamémosla por su nombre: evolución. ¿Y el beneficio? Bueno, la experiencia me ha enseñado que el beneficio se convierte en un perro que ladra para que lo dejen entrar.

Que empiece, pues, la historia.