



## ¿Asambleas? No, gracias Luces y sombras del asamblearismo moderno (1/3)

*"El asamblearismo también tiene sus inconvenientes, algunos tan graves como para plantearse si realmente debamos de quedarnos ahí..."*

Cómo se toman las decisiones es una de las preguntas más importantes que todo grupo debe hacerse, y cuya respuesta determina de alguna manera el carácter de dicho grupo. Todos conocemos los sistemas jerárquicos, autoritarios, en los que las personas en la cumbre de la pirámide toman decisiones por todos los que están debajo, sin que éstas últimas puedan hacer nada por evitar decisiones que van en contra de sus intereses. O los sistemas por delegación, en los que unas pocas personas elegidas en representación de todo el grupo toman decisiones que supuestamente tienen en cuenta las necesidades de todos; o por votación, en los que las decisiones se toman votando por una propuesta u otra, sin un debate real sobre las implicaciones de cada una de ellas. Por último, y posiblemente en respuesta a los defectos de los métodos anteriores, muchos grupos han decidido adoptar una horizontalidad absoluta en la toma de decisiones, según la cual todos los miembros del grupo deciden juntos en un tipo de reunión, más o menos facilitada, que normalmente se conoce como 'asamblea'. En algunos casos las decisiones de la asamblea se toman por consenso y en otros, simplemente se votan tras un pequeño debate y se aprueban con una mayoría más o menos cualificada. La asamblea es la estructura de gobierno habitual en asociaciones, cooperativas, ecoaldeas y grupos similares, en los que se aplica la norma de 'una persona, un voto'. Al contrario de lo que ocurre en grupos jerárquicos o en grupos que funcionan por delegación, en los que el poder (de decidir) está en unas pocas manos, en grupos horizontales el poder se distribuye por igual entre todos sus miembros, al menos teóricamente, y encuentra su expresión en la asamblea general y soberana, que se convierte así en deposita-

ria de la voluntad grupal.

Resulta innegable que el asamblearismo moderno, que entronca con una larga tradición de democracia directa, puntualmente visible en algunos momentos y lugares de la historia, supone una inyección democrática de gran calado en relación con las clásicas formas de gobierno piramidales o por delegación, típicas de nuestras instituciones de gobierno y organizaciones empresariales. Con todo, el asamblearismo también tiene sus inconvenientes, algunos tan graves como para plantearse si realmente debamos quedarnos ahí, o por el contrario podemos ir más lejos y pensar en formas de gobierno que, siendo igualmente democráticas, permitan resolver las dificultades inherentes de la asamblea. Además de no funcionar bien cuando el número de participantes es grande, especialmente si no se utiliza alguna forma de facilitación o si se decide utilizar el consenso como método de toma de decisiones, la asamblea por sí sola no es capaz de resolver el problema de la participación, o mejor dicho, de la falta de participación de algunas personas que no se sienten atraídas por las asambleas o por la manera en que se gestionan; ni el problema de la inclusión, de asegurar que todas las voces son igualmente escuchadas y sus preocupaciones tenidas en cuenta; ni tampoco el problema del acierto o de la falta de acierto de muchas de las decisiones que tomamos (la inteligencia colectiva no es la suma de las inteligencias individuales, más gente no implica necesariamente más inteligencia ni mayor acierto en la decisión). La solución a estas dificultades no está, como piensan algunos, en la tecnología informática que, sin duda, puede ayudar a gestionar una participación a gran escala en momentos puntuales. Si queremos afrontar con éxito los problemas comentados antes es necesaria-

rio, además, conocer en detalle cómo funcionan los grupos, qué son los procesos grupales, qué significa tomar una decisión de manera democrática, etc. A partir de ahí, podemos poner en marcha alternativas que nos ayuden a superar las dificultades inherentes a la asamblea.

### Para qué tomamos decisiones en grupo

El tamaño del grupo establece claramente un límite superior para la correcta gestión de una asamblea. A partir de 30 o 40 personas la cuestión del espacio y el tiempo disponibles empieza a resultar determinante. En un grupo grande, una reunión de 2 horas no da para que todo el mundo pueda hablar y expresar su opinión. Y tampoco es cuestión de alargar la reunión indefinidamente, pues el tiempo máximo de atención de una persona está en torno a los 90 min, a partir del cual se necesita un descanso apropiado. Una asamblea excesivamente larga se convierte en una carrera de fondo, en la que sólo los más aptos llegan frescos al final, imponiendo sus opiniones por agotamiento de los demás (ejemplo típico de falso consenso). Así pues, la única opción para grupos grandes es dividirse en grupos más pequeños, algo que el movimiento asambleario asume en la forma de grupos de trabajo (división por tareas) o de grupos locales o regionales (división espacial). Ahora bien, ¿qué se hace después de habernos dividido? La práctica habitual en estos casos consiste en elegir representantes de cada grupo y crear un grupo de coordinación, que se encarga de la gestión de tareas entre asambleas espaciadas en el tiempo (normalmente una al año). Para asegurar la horizontalidad del procedimiento, estos representantes no tienen ninguna, o poca, capacidad decisoria. Se limitan a tratar en el grupo de coordinación las propuestas





Sobre el autor: es facilitador de grupos y dirige el curso de GAIA Education. Su libro "Camino se hace al andar", lo puedes encontrar en: [www.tienda-ecohabitar.org](http://www.tienda-ecohabitar.org).

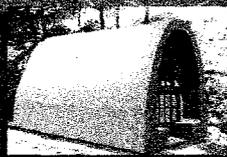
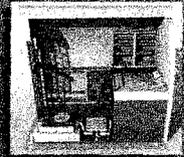
de los grupos existentes para que, una vez discutidas, tal vez reelaboradas, y en algunos casos aprobadas por el grupo coordinador, vuelvan a los pequeños grupos para su aprobación definitiva, o se dejan en espera de la asamblea general para que ésta las valide o rechace. Si algún subgrupo, o incluso, en el caso de tomar decisiones por consenso, si una sola persona de un subgrupo no está de acuerdo con la decisión que le llega desde coordinación, puede rechazar la propuesta y bloquear la decisión. Y aunque se vuelva a retomar en la asamblea general, es bien posible que el bloqueo continúe, paralyzando una posible acción por tiempo indefinido. De esta manera se garantiza que no se tome ninguna decisión sin el acuerdo explícito de todas las personas implicadas. Aunque en muchos casos, lo único que garantiza es que no se tome ninguna decisión. ¿Es realmente necesario todo este ir y venir entre grupos de diferentes niveles? ¿Tanto importa que todas las personas validen una decisión? ¿Resulta por ello más democrática en términos de inclusión o de participación? ¿Más sabia? Me temo que no.

Dividir en pequeños grupos, elegir representantes y crear un equipo de coordinación permite, sin duda, una mejor gestión del trabajo, pero tal y como se plantea desde el asamblearismo moderno, donde una decisión no se aprueba sin el consentimiento último de todas las personas, el procedimiento resulta bastante costoso en tiempo y recursos. Y lo que es peor, por sí mismo tampoco resuelve el problema de la inclusión, de la participación o del acierto en las decisiones, pues las reuniones decisorias en los diferentes grupos repiten los mismos esquemas y defectos de toda asamblea.

Antes de tomar decisiones aleatoriamente, todo grupo debería hacerse esta pregunta: ¿para qué tomamos decisiones en grupo? Desde luego no para que todos los miembros del grupo estén de acuerdo con la decisión, como parece asumir el asamblearismo moderno. No siempre es posible encontrar soluciones que satisfagan a todo el mundo, ni ello implica que se trate de la mejor solución. Parece más adecuado pensar que una buena decisión es aquella que atiende de manera equilibrada estos tres grandes aspectos grupales: 1. obtener resultados y avanzar en los objetivos del grupo, 2. cuidar las personas y sus necesidades individuales, 3. garantizar la integridad y cohesión del grupo a través de un buen proceso grupal. Si sólo se prima la obtención de resultados y se descuidan los otros dos aspectos, los miembros del grupo se quejarán porque sus necesidades no serán satisfechas, además de tener que verse probablemente envueltos en procesos grupales tensos o conflictivos que, a la larga serán también ineficientes. E igualmente, si se insiste en exceso en los intereses y necesidades individuales, descuidando los resultados y los procesos que favorecen la integridad del grupo, quien se resiente finalmente es el propio grupo que no consigue avanzar hacia sus objetivos o se halla inmerso en procesos difíciles de sostener en el tiempo. Atender adecuadamente estos tres aspectos de la toma de decisiones no resulta nada fácil ya que intervienen numerosos factores que escapan a la conciencia o el control del grupo y de sus miembros. Precisamente, la facilitación de grupos surge para prestar ayuda en estas situaciones.

(continúa en el próx. número)

¡Una nave almacén,  
o... la primera fase  
de tu casa!



DESDE

7.000 €  
Y EN SÓLO 6 DÍAS

NUEVA TÉCNICA  
DE BIOCONSTRUCCIÓN  
MUROS DE TIERRA  
DE 40 CM

☎ 615 842 434

[www.ecodome.es](http://www.ecodome.es)

[www.arquitecturasorganicas.es](http://www.arquitecturasorganicas.es)



**tierracruda**  
bioconstrucción

construcción en barro  
obra nueva  
rehabilitación

cob - piedra - techos verdes

Mateu Ortoneda  
667 781 293  
[tierracruda@gmail.com](mailto:tierracruda@gmail.com)



**arboretum**  
MARBELLA

Un novedoso Área de Recursos Ambientales orientado a la  
**CONSERVACIÓN y EDUCACIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Aprende a vivir de una forma más sostenible y responsable  
con el Entorno. insíbete en nuestros **Cursos y Talleres**

Colabora e infórmate de cómo participar en el: 951 137 210  
o envíanos un mail a: [info@arboretummarbella.org](mailto:info@arboretummarbella.org)

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





## ¿Asambleas? No, gracias Luces y sombras del asamblearismo moderno (2/3)

*"Dar espacio a todas las personas puede suponer una repetición constante de argumentos ya oídos..."*

### Inclusión y procesos grupales. Democracia profunda

Muchas personas piensan que para tomar una buena decisión basta reunirse, hablar un buen rato, y decir lo que cada una piensa o quiere hasta llegar a un acuerdo. Además, para que sea democrático, todas las personas afectadas deben estar presentes y tener su oportunidad de hablar. Todos conocemos este tipo de reuniones y sabemos bien los resultados. Aparte de ser bastante ineficientes, suelen dar poco espacio a las voces minoritarias. Si nos fijamos en los tres aspectos mencionados antes, para hacer una buena reunión deberíamos preguntarnos: ¿cómo podemos saber que estamos tomando la mejor decisión para avanzar en los objetivos del grupo? ¿cómo podemos estar seguros de que estamos atendiendo las necesidades de todos los miembros? ¿cómo podemos poner en marcha procesos que favorezcan la integridad y cohesión del grupo, que apoyen la inclusión de todas las voces y desvelen sistemas ocultos de opresión? Discutir una y otra vez argumentos y razones hasta que no queda nadie por convencer, como suele ser habitual en muchas asambleas, no es ninguna garantía para dar una respuesta adecuada a las tres preguntas anteriores. De hecho, sin una conciencia clara de los roles que jugamos y de cómo se distribuye el poder en el grupo, es bien posible que funcionen sistemas de opresión ocultos marginando determinadas voces (1). Tener formalmente la oportunidad de hablar no significa que realmente podamos hablar, pues nuestra voz puede ser consciente o incons-

cientemente silenciada por el grupo o una parte de él, especialmente si nuestro poder dentro del grupo es escaso. La falta de conciencia en cuanto a la desigual distribución del poder y al mal uso que de él hacen los poderosos es uno de los problemas más comunes en los grupos horizontales, ingenuamente aferrados a la idea de que en la asamblea el poder se reparte por igual, pues 'todo el mundo puede hablar siempre que lo solicite'. Esta idea sólo se sostiene sobre un desconocimiento profundo de los procesos grupales, pues ha sido rebatida por una abundante literatura sobre el tema, entre la que destaca los trabajos de Arnold Mindell sobre procesos grupales y democracia profunda (2).

Es interesante, por otra parte, notar que en el tema de la inclusión no se trata tanto de dar espacio a todas las personas, como de acoger todas las voces diferentes. Si en un grupo pequeño puede ocurrir que entre todos sus miembros no sean capaces de traer la diversidad de voces requerida para un buen funcionamiento del grupo (lo que debería llevar al grupo a pensar cómo incluir personas que expresen voces o ideas diferentes), en un grupo grande lo habitual es lo contrario. Hay más personas que voces diferentes. Dar espacio a todas las personas puede suponer una repetición constante de argumentos ya oídos y, en última instancia, una gran pérdida de tiempo, además de que resulta más fácil caer en la trampa de crear alianzas de poder para conseguir que una decisión se tome en favor de una determinada voz, y en detrimento de otras. No es, por tanto, necesario que en una

reunión decisoria estén presentes todos los miembros de un grupo basta con asegurar que se cuenta con una diversidad suficiente. Cuando se habla de aumentar la participación para garantizar que una decisión sea realmente democrática no debe entenderse como una cuestión de número. Es más bien una cuestión de diversidad de asegurar que la toma de decisiones acoge la mayor diversidad posible y que al menos están presentes todas las partes (que no las personas) afectadas por la decisión.

### Ampliar la participación. Cuatro espacios sagrados

No olvidemos que una reunión decisoria no es, no debería ser, el único espacio en el que los miembros de un grupo pueden participar. Si el carácter democrático de un grupo se ha de medir por las posibilidades de participación de sus miembros, entonces mejor dejar claro cuanto antes que un grupo que sólo se reúne para tomar decisiones en asamblea no es muy democrático. Deja fuera a un gran número de personas que no quieren o no son capaces de participar en ese tipo de espacios. (Como bien saben la mayoría de los grupos, no todos sus miembros acuden a las asambleas de manera regular, algunos ni siquiera de manera esporádica, y en algunos casos la participación termina siendo realmente pobre). Sin duda, las razones pueden tener que ver con una mala organización y planificación, haciendo de la asamblea un evento aburrido, pesado, y tal vez tenso, que echa para atrás a muchas personas. Esto es algo que se podría mejorar. Pero en otros ca-

50

2 de 7





**Sobre el autor:** es facilitador de grupos y dirige el curso de GAIA Education.  
Su libro "Camino se hace al andar", lo puedes encontrar en: [www.tienda-ecohabitar.org](http://www.tienda-ecohabitar.org).

...sos, la razón es diferente y se pasa demasiado rápidamente por alto, y es que tal vez hay personas que no tienen ganas de tomar decisiones, al menos no en la manera que se toman, normalmente como resultado de un debate que favorece el uso racional de la palabra y descuida a quien prefiere expresarse de otra manera. Tal vez estas personas preferirían reunirse por otras razones y contribuir de otra manera a la gobernanza grupal, pero al no encontrar un cauce apropiado a sus necesidades expresivas y de participación, acuden de mala gana a las asambleas, donde además tienen que aguantar la crítica de quienes exigen más compromiso y participación sin darse cuenta de lo reducida que resulta su oferta.

En este sentido, me gustaría recordar que hay al menos cuatro motivos diferentes por los que un grupo de personas debería reunirse, a poder ser en espacios separados, satisfaciendo así las necesidades de participación que pueden tener personas con sensibilidades muy diferentes. Además del espacio de toma de decisiones (la asamblea), todo grupo debería contar con un espacio de gestión emocional, un foro en el que dar visibilidad a la corriente de fuerzas de atracción y repulsión que subyace a todo grupo y que condiciona inconscientemente el proceso decisorio; un espacio de indagación colectiva y creativa, en el que las personas puedan indagar y visualizar creativamente, incluso artísticamente, un futuro compartido, libres de la presión

de tener que alcanzar una decisión; y un espacio de cohesión, en el que a través de la fiesta, el juego o el silencio compartido, el grupo pueda experimentar la unidad y ganar conexión. Todos estos espacios son igualmente importantes de cara al buen funcionamiento de un grupo, además de servir para canalizar las diferentes formas expresivas de las personas. No es necesario pues que todo el mundo participe activamente en la asamblea para contribuir en un grupo. Algunas personas preferirán trabajar las relaciones y la gestión emocional, facilitando un foro de procesos, o trayendo la compasión del élder cuando el grupo la necesita. Otras se sentirán más atraídas por espacios de indagación colectiva, en los que puedan expresarse de una manera más creativa o artística. Habrá finalmente quienes verán su función dentro del grupo como guardianes de una unidad invisible que se expresa en momentos de celebración, sea a través del silencio, de la danza, del juego o del arte. La existencia de espacios tan diversos permite ampliar la idea de participación más allá de una asamblea basada principalmente en el uso razonado de la palabra. También favorece la realización de reuniones efectivas, pues las diferentes necesidades de los miembros del grupo están satisfechas en otros espacios, pudiéndose enfocar mejor en tomar decisiones.

(continúa en el próx. número)

- 1.- Véase: [www.selba.org/UlisesEscritos/EstructurasLiberacion.htm](http://www.selba.org/UlisesEscritos/EstructurasLiberacion.htm)
- 2.- Véase: [www.iapop.com/es/democracia-profunda/](http://www.iapop.com/es/democracia-profunda/)



**arboretum**  
MARBELLA

Un novedoso Área de Recursos Ambientales orientado a la  
**CONSERVACIÓN y EDUCACIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Aprende a vivir de una forma más sostenible y responsable con el Entorno. Inscríbete en nuestros **Cursos y Talleres**

Colabora e infórmate de cómo participar en el: 951 137 210  
o envíanos un mail a: [info@arboretummarbella.org](mailto:info@arboretummarbella.org)

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

**BIOCE**  
PLATAFORMA DE PROYECTOS  
Arquitectura. Diseño + Ecología

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

C/ LLIBIA 14 B. 46100 SAIBÚ VALENCIA. TEL. 963 924 992. FAX. 963 924 895

GEOBIOLOGÍA- BIOCLIMÁTICA-BIOCONSTRUCCIÓN-RECICLAJE DE AGUAS-FENG-SHUI

**DISEÑO + ECOLOGÍA**

**satt**

tel. 00 34 91 409 46 33 Madrid [www.satt.es](http://www.satt.es) [info@satt.es](mailto:info@satt.es)