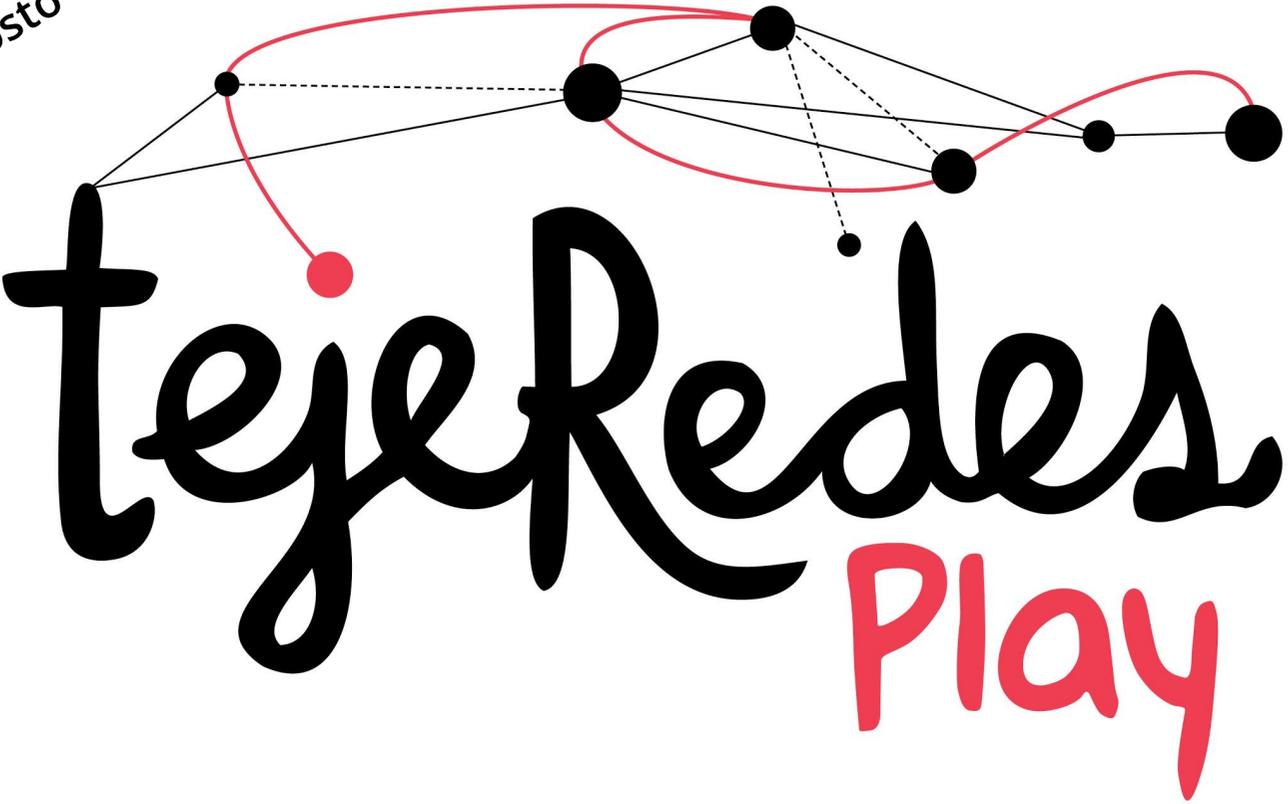


Manual

Versión agosto 2021



Metodologías y prácticas
para el desarrollo de personas,
comunidades y organizaciones
colaborativas

tejeRedes **Play**

tejeRedes **Play** es un ciclo y experiencia lúdica compuesta por tres metodologías basadas en el trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos para aprender y practicar jugando:

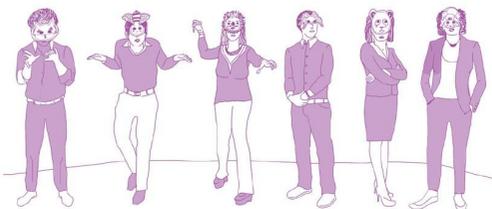
- **Metodología de la persona colaborativa:** está centrada en la(s) persona(s) para fortalecer sus habilidades colaborativas.
- **Metodología de las comunidades/equipos colaborativos:** está centrada en un grupo de personas que quieran construir y fortalecer su comunidad o equipo colaborativo.
- **Metodología de las organizaciones colaborativas:** está centrada en una comunidad o equipo de personas que necesitan implementar o ajustar el desarrollo de un modelo de gestión colaborativo en la organización.

Para tener un buen manejo y comprensión de **tejeRedes **Play**** es importante revisar el **Libro tejeRedes: Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos** o el **Manual de Conceptos, Metodología y Prácticas tejeRedes**.
+ info: libro.tejeredes.net y ManualConceptos.tejeredes.net

Metodología de organizaciones colaborativas



Metodología de comunidades / equipos colaborativos



Metodología de la persona colaborativa



“Cada una de las diferentes partes de las 3 metodologías funcionan como teclas o palabras dependientes de un mismo sistema, que deben ser observadas una a una, pero también en su conjunto como si escribiéramos una poesía o canción”

Las primeras dos metodologías o mapas: **Metodología de la persona colaborativa** y **Metodología de las comunidades / equipos colaborativos**, se relacionan una con la otra, y al tocar cualquier tecla o característica de cualquiera de los dos mapas metodológicos, siempre se afectarán mutuamente.

La tercera **Metodología de las organizaciones colaborativas**, se presenta como un camino guiado para consolidar el desarrollo de los **dos primeros mapas** y sus **características metodológicas**, funcionando como un monopoly colaborativo, para realizar por un lado un **(re)conocimiento** de la organización, y por otro, que permita **(re)diseñar** y **(re)conectar un modelo a medida** de la **propia realidad** de las **personas que conforman la organización**.

tejeRedes Play funciona como una **máquina de escribir con sus diferentes teclas** que construyen palabras y estas a su vez dan forma a un texto que podría ser una **poesía o una canción**.

Las **canciones o las poesías necesitan ser armoniosas**, y seguramente según las características, **tendrán que seguir ciertos ritmos literarios o acústicos**.

Las **3 metodologías están conectadas unas con otras, son sistémicas y no lineales**. No se puede hacer una **lectura línea a línea**, por eso es importante conectar **nuestros observadores** (de primer, segundo y tercer nivel) **e intuición** (de cuarto nivel) para **saber cuáles son las teclas que tenemos que tocar y cuáles afectarán al conjunto del resto de teclas o características del sistema**.

El dato añadido, es que si queremos una **canción o poesía colaborativa, se construye entre todas las personas que conforman la comunidad**, si no sería la obra de un **autor que espera que le canten o le lean la poesía para ganar el nobel**.

Vivimos un **boom de prácticas y experiencias** que nos presentan **modelos organizacionales** a seguir, desde los **super jerárquicos**, pasando por la **organización por procesos** a los **ultra colaborativos**, y la verdad es que **muchas veces ni uno ni otros son los adecuados**. Más bien en la realidad nos encontramos con un mix de conversaciones que **intentamos estructurar** a través de ciertos dibujos o esquemas, a veces llamados **organigramas** o **mapas organizacionales o de procesos**, que pocas veces son el fiel reflejo de la realidad.

Hoy tenemos una **sobre abundancia** de **modelos** o **recetas “para organizar”** y **herramientas “para mejorar la performance y productividad lineal”**, sin saber y poder gestionar la **complejidad** que presentan los **sistemas de actividad humana** al momento de interactuar.

Comprender **las organizaciones** como **redes de personas conversando** (por eso hablamos de tocar teclas y escribir una canción o poesía), **donde las mismas personas pueden modelar su propia realidad conversacional**, por ejemplo desde el centralismo o la distribución del poder, **nos da la flexibilidad y posibilidad** de **observar** y **(re)diseñar** nuestras **interacciones conversacionales** (sistemas organizacionales) como queramos.

Índice general

- **De qué va tejeRedes Play** — pág. 9
- **Las teclas a tener cuenta en el tejeRedes Play** — pág. XX
 - Conceptos relacionados a las personas/equipos — pág. XX
 - Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones — pág. XX
- **Otras prácticas y tecnologías sociales tejeRedes** — pág. XX
 - ¿Cómo empezar a articular el trabajo en red colaborativo?
 - Ciclo tejeRedes para el desarrollo de iniciativas colaborativas — pág. XX
 - Círculos tejeRedes para la estructuración de equipos colaborativos — pág. XX
 - Tecnologías sociales recomendadas -- pág. XX
- **Escuchando y jugando al tejeRedes Play** — pág. XX
 - Escuchando a personas y comunidades/equipos colaborativos — pág. XX
 - Jugando a las organizaciones colaborativas — pág. XX
- **Experiencias y casos tejeRedes Play** — pág. XX
- **Glosario y Webgrafía** — pág. XX

Explicación del índice general

- **De qué va tejeRedes Play**, es una introducción general al manual y sus 3 mapas metodológicos.
- **Las teclas a tener cuenta en el tejeRedes Play**, se realiza una descripción de cada uno de los temas que componen los mapas.
- **Otras prácticas y tecnologías sociales tejeRedes**, Para implementar los mapas es importante tener en cuenta otras prácticas metodológicas y uso de tecnologías sociales
- **Escuchando y jugando al tejeRedes Play**, Durante el 2021 se presentarán diferentes podcasts sobre los temas de los mapas y el 2022 se desarrollara un juego.
- **Experiencias y casos tejeRedes Play**, Durante el 2021 y 2022 se presentarán diferentes videos de aplicaciones en consultorías.
- **Glosario y Webgrafía**, nomenclatura de los contenidos de referencia.

Nota: este es un manual transmedial que contiene diferentes formatos para el tratamiento de los contenidos. Para acceder a los podcasts, videos y juego es necesario ir a la web referenciada o QR asignado.

¿De qué va tejeRedes **Play**?



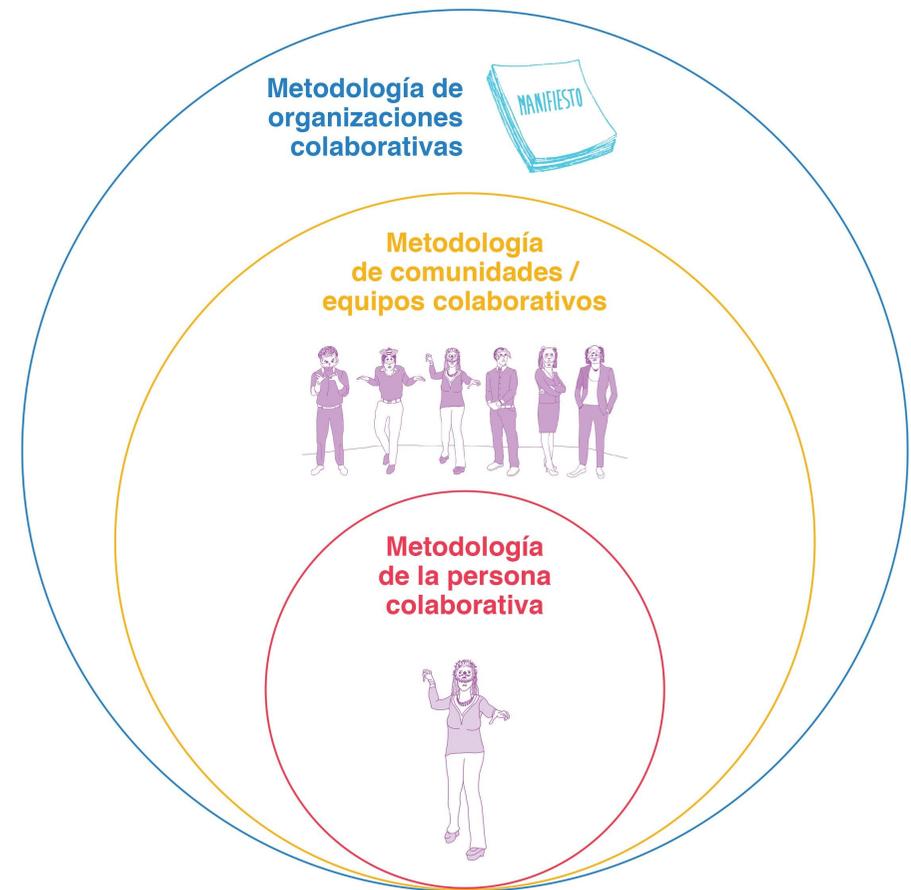
A través del ciclo metodológico de tejeRedes **Play**, se busca que las personas puedan iniciar, de forma acompañada o autónoma, un proceso de cambio guiado usando herramientas o tecnologías sociales que permitan disfrutar el camino a recorrer.

En el centro del cambio se colocan tres ingredientes claves que definen una comunidad*:

- las (1) **personas** y sus **relaciones humanas**,
- el (2) **amor** como **fuerza de unión** y
- el (3) **propósito** como **elementos de cohesión**.

A continuación te mostramos cuáles son las principales teclas para construir una canción desde las personas hasta las organizaciones colaborativas a través de 3 mapas metodológicos del **tejeRedes Play**.

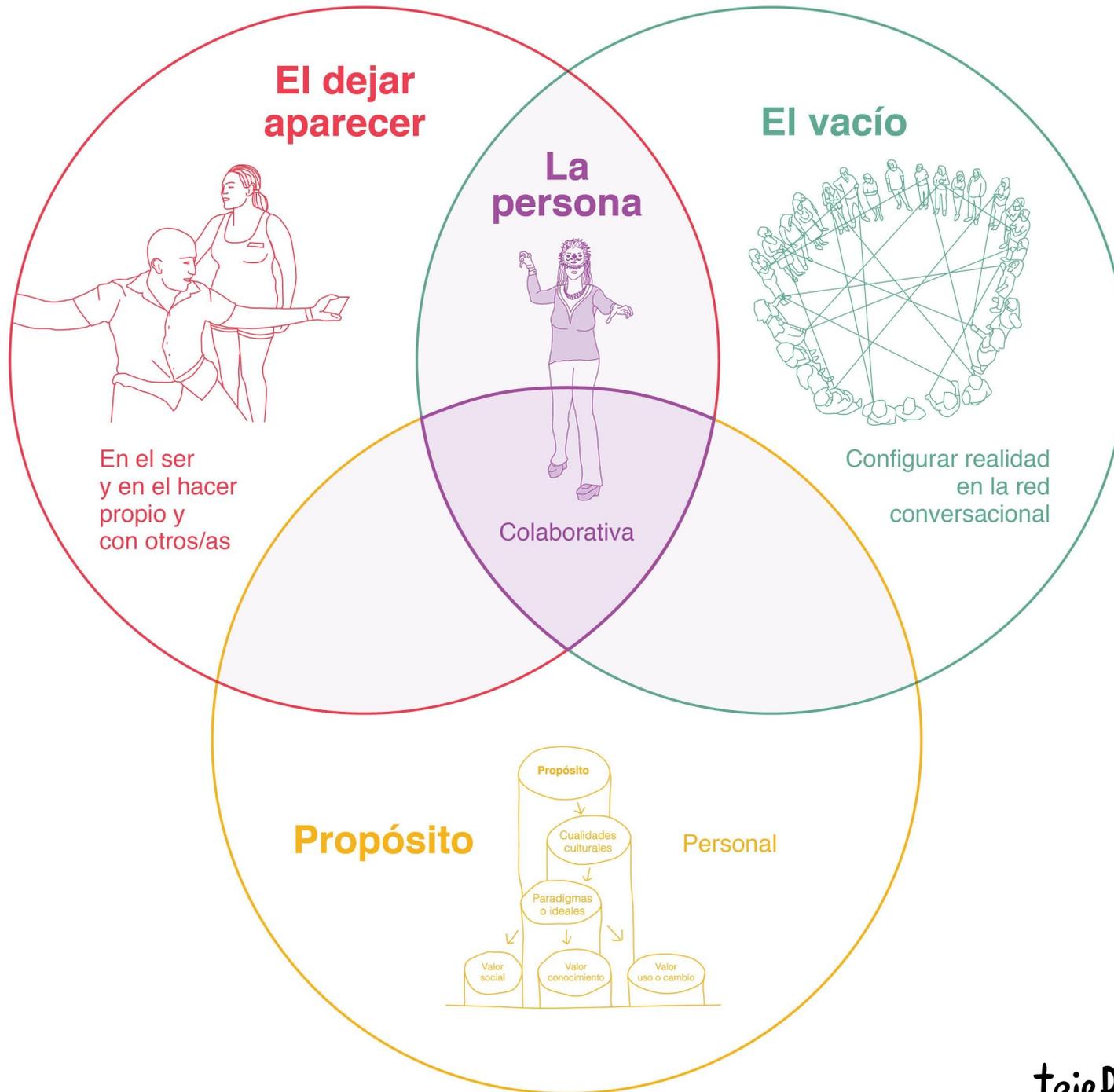
“**tejeRedes Play** permite en sus diferentes momentos conectar **3 metodologías**”



Metodología de la persona colaborativa

“para que la persona se pueda observar y pasar a la acción en 4 temas claves para que la colaboración pueda fluir”

- Reconocimiento del (1) **vacío** como **contenedor de la realidad**, que **adquiere forma y contenido** en la **red conversacional**.
- Navegar en la vida para (2) **dejarnos aparecer** en el **ser** y el **hacer propio** y con **otros/as**.
- Permitir el encuentro de nuestra (3) **historia** con nuestro **propósito personal**, para **disfrutar la vida** y poner **foco** (chispa) en la **luz** que nos **llama a la acción**.
- Reflexionar en torno a la (4) **persona** y su **capacidad** de **cultivar la habilidad** de ser **colaborativa**.



Metodología de comunidades/equipos colaborativos

“para que las personas se puedan articular, desde el reconocimiento de sus roles, para construir y fortalecer su comunidad o equipo colaborativo, a través de 3 momentos y 10 características”

Desarrollo de la (i) **comunidad evolutiva:**

- **conformada** por un **número limitado e identificable** de (1) **personas interesadas** que por un lado,
- **establecen** (2) **relaciones poderosas** y **se cuidan** y, por otro lado,
- **resuenan** con un (3) **propósito cocreado** y **compartido** desde la **historia personal de cada persona**.

Desarrollo de la (ii) **estructura organizativa**:

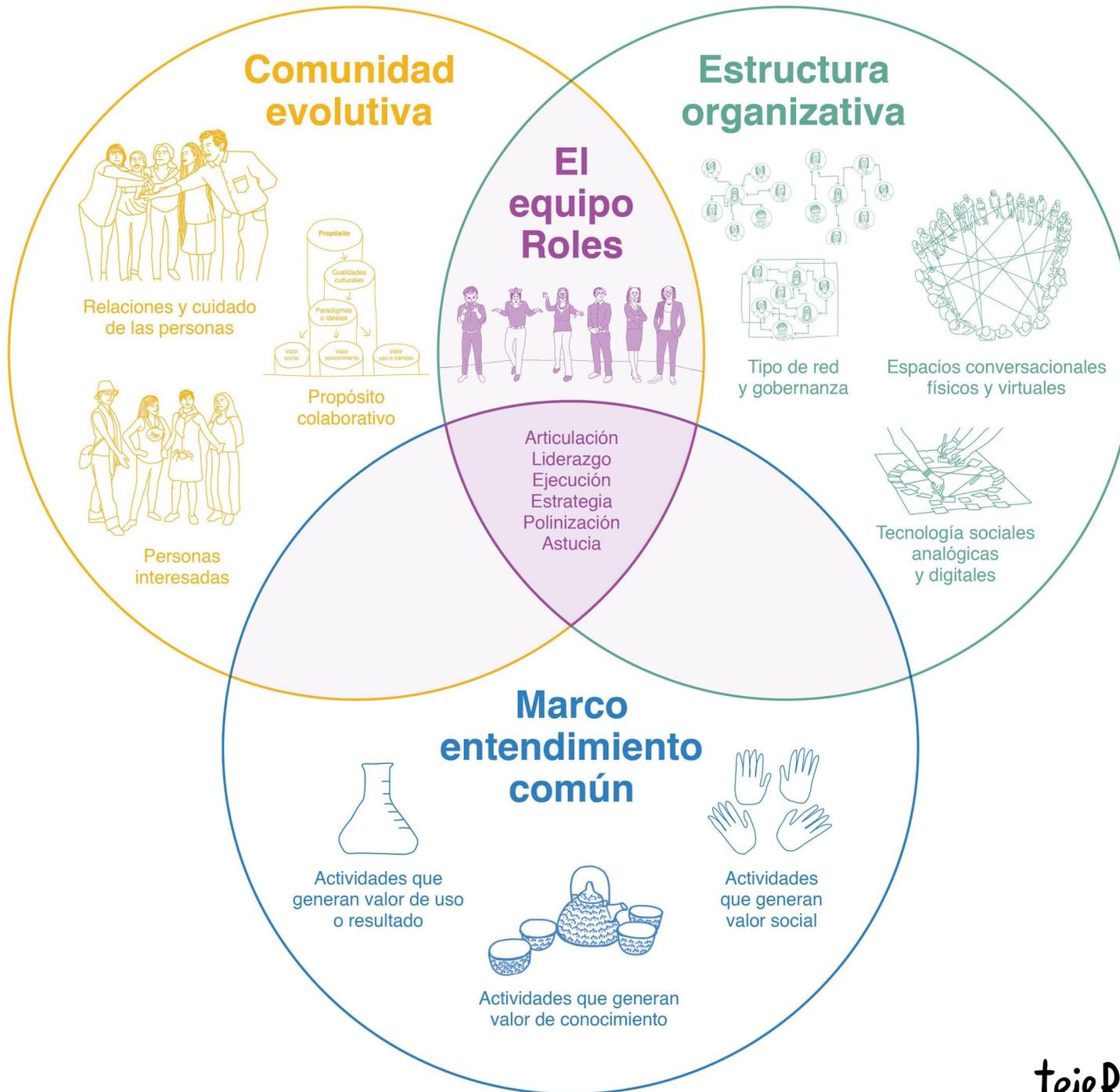
- para definir el **modelo** de (4) **red y gobernanza** en que las **personas se relacionarán**
- en los (5) **espacios conversacionales físicos y virtuales**
- **tejiendolas** a través de (6) **tecnologías sociales analógicas y digitales**.

Desarrollo de un (iii) **marco de entendimiento común** que coloca el **foco** en el **propósito** y **accionar** de las **personas** a través de un **triple equilibrio** o **balance organizacional**:

- A través de **actividades** que **generan** (7) **valor social** en torno a las **relaciones conversacionales** de las **personas**,
- (8) **valor de conocimiento** en torno a **innovar** y **compartir saberes** y **prácticas**, y
- (9) **valor de uso** en torno a las **acciones** en los **focos** o **resultados** del **hacer** o los **qué** del **propósito**.

“Si uno de los **tres valores del marco de entendimiento común o triple hélice** organizacional **falta o no está lo suficientemente cuidado y activado**, el sistema organizacional estará como una **mesa coja** que a la larga se **caerá** o será **poco estable u organizacionalmente poco sostenible**”

- Existe una última característica, que se refiere a las (10) **personas del equipo** y sus **roles**, donde cada una tiene **perfiles** o **combinaciones de habilidades diferentes**. La persona **articuladora** es clave en el **funcionamiento del modelo organizacional**.



Metodología de las organizaciones colaborativas

“para que las personas puedan desarrollar un proceso de transformación organizacional en torno al trabajo en red y articulación/gestión colaborativa a través de 3 estaciones y 6 paradas temáticas”

Estación (re)conocimiento - Personas colaborando

- 1. Yo sé que no sé
- 2. Jaqueando, Erotizando y Tejiendo el equipo
- 3. Caos organizado y Cultura colaborativa

Esta estación nos invita a observar el estado de situación de la organización, identificando los dolores o necesidades (personales y grupales) y las bases de navegación en torno al caos, para cuidar el desarrollo de un modelo organizacional autogestionado a través de cultura y metodología tejeRedes (sostenibilidad de la cultura y estructura colaborativa).

Estación (re)diseño - Comunidad evolutiva

- **1. Relaciones y cuidado de las personas**
- **2. Propósito**
- **3. Personas interesadas**

Esta estación nos invita a observar permanentemente las bases que definen y configuran el desarrollo de cualquier comunidad o unidad organizacional en relación con sus tres ingredientes principales.

Si algunos de estos tres temas no están activos, la organización estará cojeando. Desde el diseño organizacional, requieren mucha atención y energía en su implementación.

Estación de (re)conectar - Estructura organizativa

- **1. Tipo de red y gobernanza**
- **2. Espacios físicos y virtuales**
- **3. Tecnologías sociales analógicas y digitales**

Esta estación da forma y modela las características y el tipo de organización en la cual queremos convivir, así como las formas en las que se tejerán las conversaciones de la red (espacios y herramientas).

- 4. **Roles** que contienen los siguientes tipos de superpoderes:

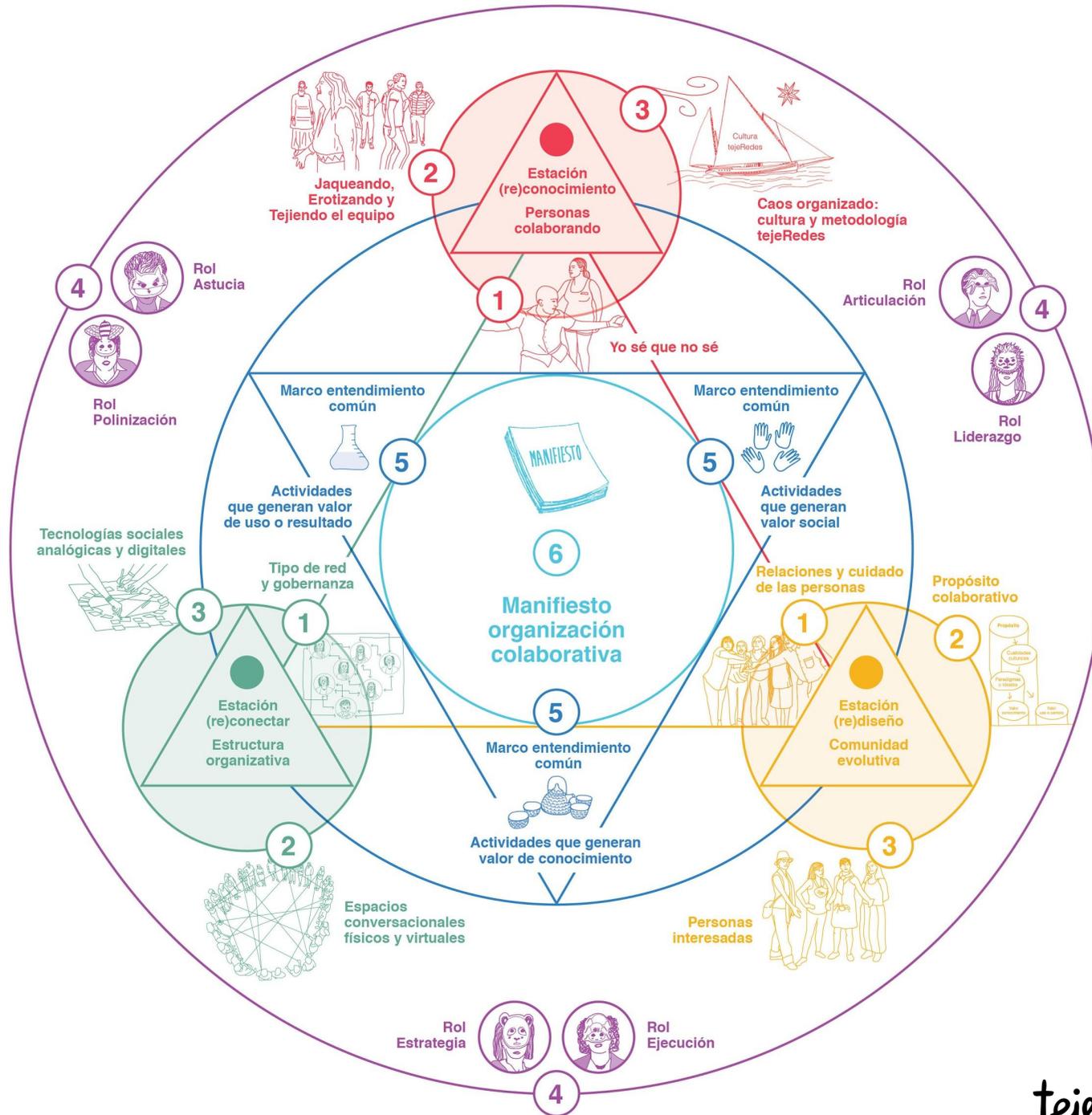
- Articulación
- Liderazgo
- Ejecución
- Estrategia
- Polinización
- Astucia

- 5. **Marco de entendimiento común** que define los ámbitos de acción en torno al:

- Valor social en la transformación
- Valor de conocimiento en la transformación
- Valor de uso/resultados en la transformación

- 6. **Manifiesto de la comunidad colaborativa** que establece una especie de constitución organizacional para la convivencia en torno a los siguientes temas:

- Propósito y contenidos de interés común
- Marco de entendimiento común (social, conocimiento, uso/resultados en la transformación)
- Roles, red/gobernanza, espacios y tecnologías sociales



Las teclas a tener cuenta en el tejeRedes **Play**

- Conceptos relacionados a las personas/equipos — pág. XX
- Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones — pág. XX



Vamos a dividir las diferentes teclas o conceptos para ser aplicados en el tejeRedes **Play**, en dos grandes temas:

- **Conceptos relacionados a las personas/equipos:** En los tres mapas tendremos temas relacionados directamente a las personas de forma individual o grupal.
- **Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones:** En los dos últimos mapas tendremos temas relacionados directamente a la conformación de la comunidad y/u organización.

Nota: para una buena comprensión del tema y su relación con uno o varios de los mapas colocaremos los símbolos gráficos (dibujos que los representan) y a la metodología en la cual está referenciada.

“Para llevar a la práctica el **tejeRedes Play**, es importante tener en cuenta una serie de conceptos que encontraremos en tejeRedes. Su uso integrado nos ayudará a trabajar cada uno de los temas que se proponen en los mapas metodológicos”.

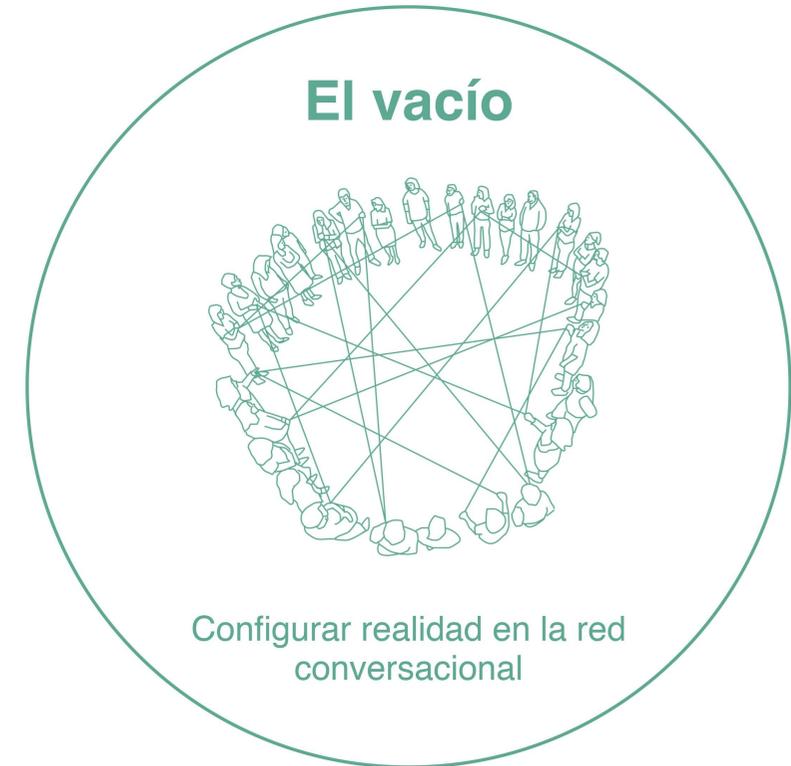
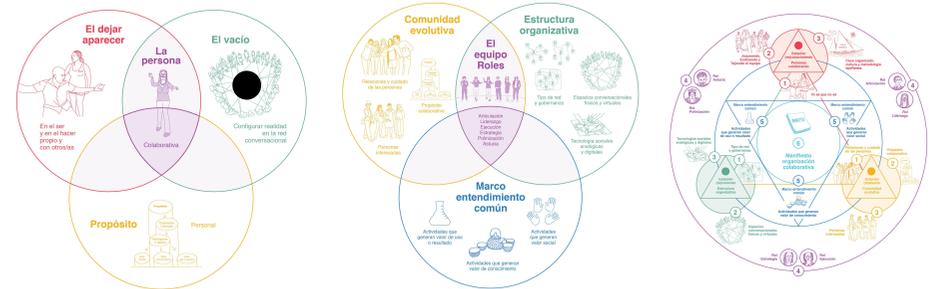
Ninguna tecla o concepto funciona por sí sola, al tocar una tecla y darle más energía o menos energía (high o low) estamos afectando a otras teclas y al conjunto de la armonización de la canción colaborativa que queremos cantar, como si fuera el ecualizador de una radio con sus altos y bajos.

Conceptos relacionados a las personas/equipos

El vacío

“contenedor de la realidad, que adquiere forma y contenido en la red conversacional”

El concepto de “vacío”* tiene muchas interpretaciones, aquí presentamos la que ha desarrollado y compartido la **Fundación Claudio Naranjo**.



Desde la **Fundación de Claudio Naranjo**, nos expresan:

“El vacío no es una metáfora o una expresión retórica, no es la mera ausencia de algo o una especie de nihilismo pesimista que niega nuestro mundo, sino un vacío fértil que lo crea”

“El **vacío es el origen de todo lo que existe**, es la condición necesaria para que cualquier experiencia pueda revelarse, es el **contenedor de infinitas realidades**, de todas las posibilidades de mundo. **Vacío es forma, forma es vacío**”.

“**Todas las cosas nacen del vacío**, sin propósitos ni destinos inevitables. Los días vienen y van, los años llegan y pasan, los siglos duran y se desvanecen, y **el vacío**, sin **ninguna pretensión y en su simplicidad**, se **mantiene inalterable**”.

“De la misma forma que una pantalla de cine no se ve afectada por las escenas que exhibe, sean de amor o de violencia, el **vacío nos confiere total libertad y no emite juicios** morales sobre nuestros actos; simplemente **nos hace de espejo**”.

“**El vacío es el espejo del mundo.**

No hay ningún misterio en ello, ninguna complicación; **simplemente refleja las cosas tal y como son**, sin ningún tipo de expectativas”.

“Ponte delante de un espejo y haz cualquier cosa que se te ocurra, ¡canta, baila, desnúdate, enfurécete, ama...! Verás como el espejo, vacío de y en sí mismo, será afable frente a todo lo que expreses.”

“Pero... ¡Ojo! **Cualquier mínimo gesto que hagas cambiará lo reflejado. Tus movimientos no serán juzgados, pero cambiarán el mundo.**

El vacío no es la ausencia de algo, sino el corazón de eso que nos dio por llamar realidad”.

En el vacío somos capaces de construir realidad desde la base conversacional del CLEHES, que nos permite generar redes conversacionales con otras personas. Si a través del lenguaje se genera realidad y acción, estamos llenando el contenedor de vida y nos da la posibilidad de ser nosotros los únicos responsables de lo que decimos y hacemos.

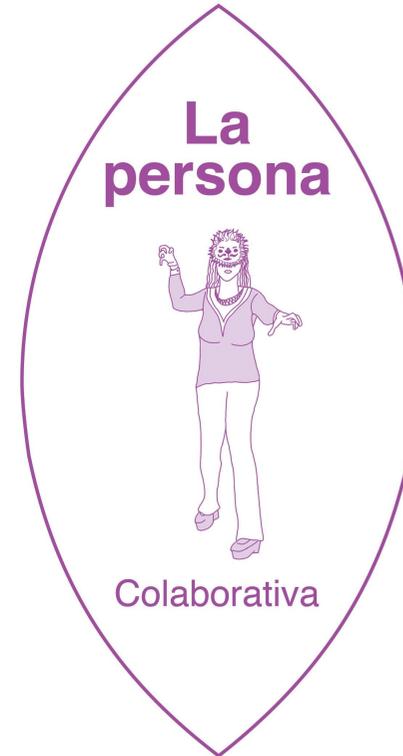
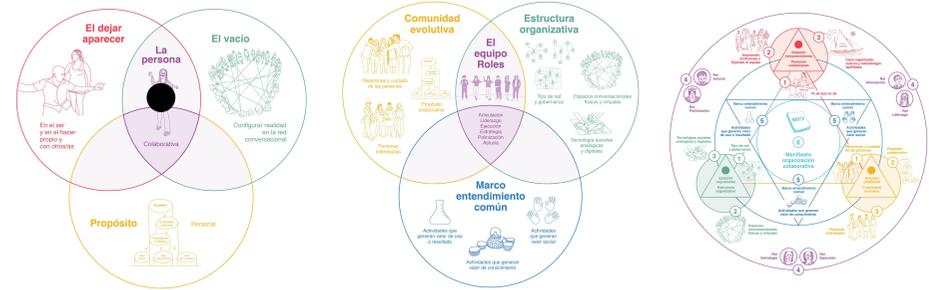


Conceptos relacionados a las personas/equipos

La persona colaborativa

“Es la célula de la red y la interpretaremos desde el concepto del CLEHES”

El **concepto y tecnología del CLEHES*** ha sido desarrollado por la pareja Osvaldo García y Soledad Saavedra, ambos profesores e investigadores chilenos.



“El CLEHES es una tecnología similar a un lente que nos permite observarnos, mirar a otros o a las redes de personas que nos rodean. Es una herramienta gratuita que se incluye en nuestra biología”



El **CLEHES** permite identificar las características claves que condicionan nuestro comportamiento humano. Permittiendo observaremos a través de un conjunto de elementos para entender y rediseñar mi comportamiento como el de mis relaciones con otras personas.

Las características claves son 6 y se resumen en el acrónimo que da forma a la tecnología del CLEHES relacionando el “**Cuerpo**”, “**Lenguaje**”, “**Emociones**”, “**Historia**”, “**Eros**” y “**Silencio**”. En donde el **Eros**, como representación del Amor, nos invita a entender esa esencia que es invisible a los ojos y que provoca la colaboración.

Ojo, ninguna de las **6 características** es más importante que la otra, tan relevante por ejemplo es la **gestión de las emociones** como la propia **gestión espiritual** de las personas a través del **silencio**. Unas y otras características se ven afectadas y se nutren entre sí, a través del autocuidado en cualquiera de las dimensiones del CLEHES.

La letra “**C**” se refiere al **Cuerpo**. Es el Cuerpo el que aprende y da cuenta de nuestra historia o construcción de identidades o microidentidades.

La letra “**L**” se refiere al **Lenguaje**: cómo hablamos y escuchamos. El lenguaje y la escucha son relevante en el diseño y la capacidad de crear, en las posibilidades de construir realidad, de generar puentes, de aceptar o negarnos a nosotros mismos o a otros, de abrir o cerrar espacios.

La letra “**E**” da cuenta de las **Emociones**. Es importante educar y observar las emociones. No es lo mismo estar en una situación de buen estado (feliz) o bajo estado de ánimo (triste), ya que condiciona nuestras acciones y conversaciones (lenguaje + emociones) en torno al CLEHES.

La letra “**H**” hace referencia a la **Historia**. Si observamos la historia en nuestro cuerpo veremos cómo se ha modificado en el tiempo nuestra identidad.

Tener un observador distinto de mi CLEHES y de la situación, permite cambiar mi devenir e historia, en la acción.

La segunda letra “**E**” se relaciona con el **Eros** o la capacidad de ternura o de acogida que tengo conmigo mismo o con el otro. Otra característica del eros está relacionada a la sensualidad y la capacidad de estar abiertos para interactuar con otros y crear realidades o situaciones. También, puede darse el caso contrario, es decir, para cerrar o negar situaciones. Aquí es donde se condiciona la aceptación o negación.

La letra “**S**” da cuenta del **Silencio** o nuestra relación con la espiritualidad para observarnos íntimamente en nuestros espacios de aprendizaje. Desde el silencio podemos aceptarnos, pero también negarnos a nosotros mismos y a los que nos rodean.

El CLEHES nos permite diseñar y transformar las situaciones. Las diferentes dimensiones del CLEHES están entrelazadas y cuando necesitamos cambiar algo, podemos colocar el observador sobre algunas de las dimensiones para cambiar nuestro propio CLEHES o el de otras personas.

“El CLEHES va operando en la historia conversacionalmente, irrumpiendo en los espacios educacionales formales o lineales, para colocar el eje en lo humano”

Los niveles de observación son cuatro:

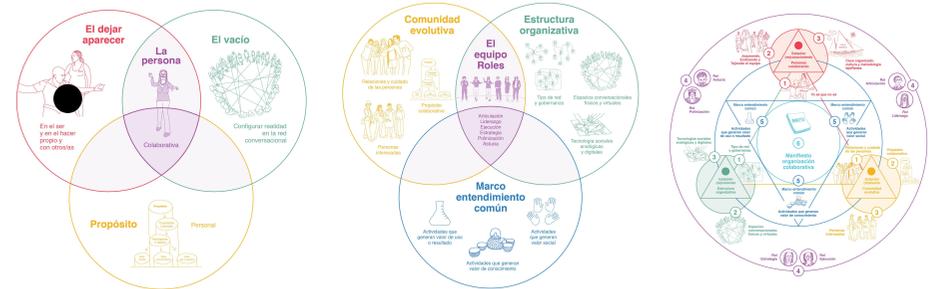
- **Observador de 1er nivel** es aquel que todos tenemos al momento de poner la lupa en nuestro propio CLEHES.
- **Observador de 2do nivel** opera cuando interactuamos con otras personas, colocando el observador en el CLEHES de los seres humanos que se acoplan directamente conmigo.
- **Observador de 3er nivel** opera cuando se realiza una observación global del sistema de CLEHES. No se detiene en las relaciones uno a uno, pero es capaz de percibir el clima general de una red o comunidad.
- **Observador de cuarto nivel** actúa desde la intuición o la contemplación (interior) para conectarse con el exterior, adelantándose a procesos de observación que se darán desde la percepción en el CLEHES.

Conceptos relacionados a las personas/equipos

El dejar aparecer

“En el ser y en hacer propio y con otro/as”

La expresión “**dejar aparecer**” está estrechamente relacionado al concepto de **Amor*** desde la “**Biología del Conocimiento**” de **Humberto Maturana** y **Francisco Varela**.



Si pudiéramos identificar **cuál es el eslabón básico y más complejo** que hace que las personas podamos **formar equipos o comunidades**, es la **característica biológica y emocional del amor**.

Maturana y Varela hacen referencia del **amor*** como **la aceptación del otro/a como un legítimo otro/a sin pedirle nada a cambio a esa persona**. En resumen es **dejar aparecer**.

Lo **contrario al amor**, son los **egos** que se sustentan en la negación, es decir no dejar aparecer.

“El amor y por ende el eros es un fenómeno biológico relacional.”

En general no hemos sido educados para gestionar nuestras emociones y menos para gestionar nuestros egos.

Las personas tenemos la posibilidad, a partir del eros, de relacionarnos con otras personas y construir equipos o comunidad. El Eros en una conciencia participativa, es decir, estoy con otros bajo el placer de conversar y compartir disfrutando.

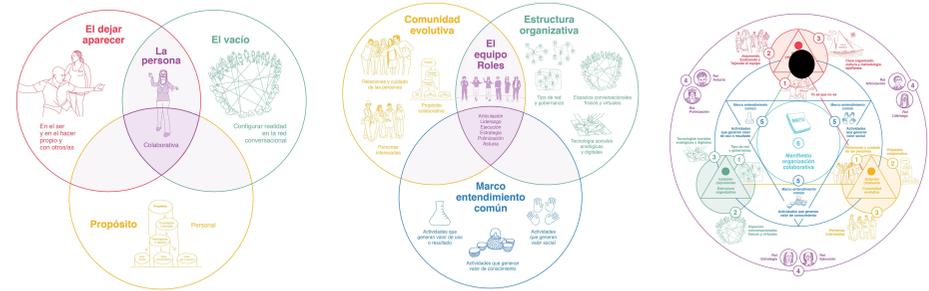
El mayor dolor de las personas son las incompatibilidades de CLEHES, que se traducen en **procesos de negación** de nosotros o entre las personas (negación del amor). Son importantes las rupturas o quiebres que se viven diariamente, ya que desde allí emerge el Eros, tan necesario para reconstruir nuestro CLEHES o el de terceros. No es lo mismo escucharnos desde el Eros que sin él.

Conceptos relacionados a las personas/equipos

Yo sé que no sé

“Somos ciegos cognitivamente en la mayor parte de las veces, por ejemplo esto se refleja en que no podemos o no sabemos observar nuestros egos”

La expresión “yo sé que no sé” es una interpretación relacionada a la de la teoría de sistema y biología del conocimiento.



Yo sé que no sé

El ser humano está limitado por su propia biología, ya que **no somos capaces de ver y observar todo lo que nos sucede**, es decir nuestra capacidad cognitiva puede observar y ver hasta cierta complejidad que nuestro propio ser y de lo que nos sucede a nuestro alrededor. La única manera de observar lo que no vemos es aceptando la situación: “yo sé que no sé”.

“Cualquier proceso de autoobservación que realicemos, se facilitará si contamos con una tecnología humana como el CLEHES, que nos ayude a sintonizarnos a nivel personal y con otras personas”

En la ceguera, tenemos la virtud como seres humanos, de volver a observarnos, como si nos miráramos varias veces al espejo, para descubrir que existe la humildad entre los egos.

El **yo sé que no sé**, es darnos cuenta y aceptar (**dejarnos aparecer en nuestro propio ser y hacer**) que la complejidad o el número de situaciones de estados o cosas que nos suceden, es mayor a nuestra propia capacidad de observarlas, incluidas todas aquellas que nos pasan en nuestro interior como exterior, incluida con otras personas.

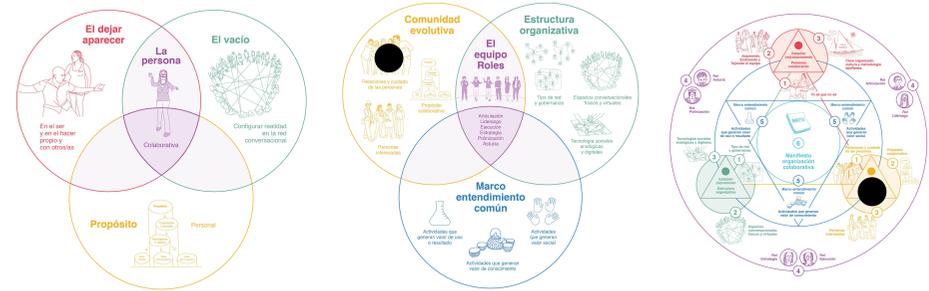
Lo anterior se desprende desde la misma teoría de sistema, que indica que para que dos o más sistemas complejos se entiendan, necesitamos de mecanismos que ayuden a ese entendimiento, por ejemplo el CLEHES.

Conceptos relacionados a las personas/equipos

Relaciones y cuidado de las personas

“Para conectar desde la fraternidad y aceptar a las personas como legítimas para tejer historias con sentido”

El concepto de “**relaciones y cuidado de las personas**”^{*} lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes y es uno de los tres conceptos que definen un equipo o comunidad/organización.



Relaciones y cuidado de las personas

“La fraternidad o eros o amor actúan como un pegamento biológico de los equipos o comunidades u organizaciones, en torno a las relaciones y cuidado de las personas”

Si por ejemplo, dentro de una comunidad existen dos o más personas que se confrontan y/o se toleran poco, estas estarán propensas a generar islas dentro de la organización. Por tal razón, es fundamental mantener las relaciones y cuidado entre las personas, ya que **la pérdida de fraternidad (eros o amor) afecta directamente al buen funcionamiento de un equipo.**

Las organizaciones que conviven en los egos necesitan de estructuras jerárquicas para ser gestionadas y las basadas en el eros podrán desarrollar la autogestión de los equipos.

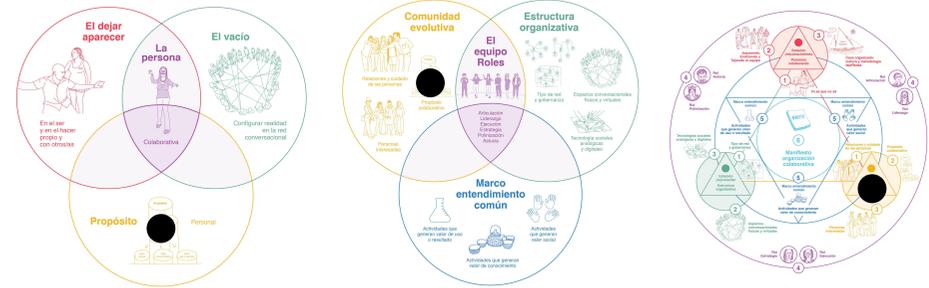
Lo anterior, indudablemente nos invita a repensar la estética en que las organizaciones se dibujan en el momento de su diseño humano o se desdibujan cuando toman vida desde una lógica lineal propia de organizaciones clásicas o tradicionales basadas en jerarquías.

Conceptos relacionados a las personas/equipos

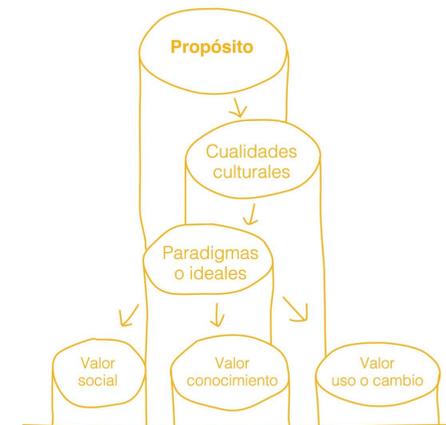
El propósito (personal y colaborativo)

“Creemos que el propósito más importante para una persona es vivir y disfrutar de las pequeñas cosas que tenemos alrededor”

El concepto de “**propósito**”* lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes y es uno de los tres conceptos que definen un equipo o comunidad/organización.



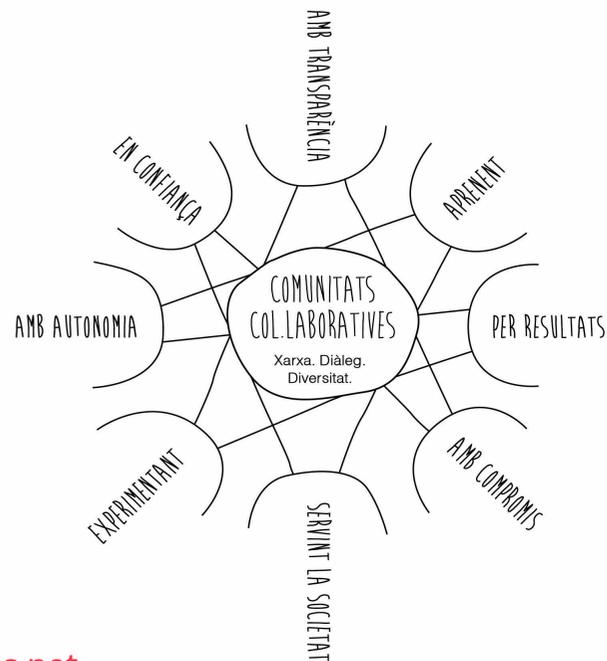
Propósito



Personal
colaborativo

“El propósito define en palabras lo que sentimos desde la reciprocidad y nos une en diferentes grados de implicación a un proyecto o una causa”

La reciprocidad marca la correspondencia mutua de una persona con otra, en torno al propósito.



Lo primero que define intuitivamente al ser humano para situarse en sus contextos organizacionales es un propósito que dé sentido a lo que realiza.

En algunos casos ese propósito nace y se construye personal o colectivamente, pero en otros casos es impuesto a otras personas por la fuerza o decreto (contrato).

Muchas veces nos sumamos a propósitos de terceros, por necesidad, voluntad o porque realmente nos interpretan y generan pasión.

La manera en que se crea o nos acoplamos las personas a un propósito, o la forma en que evoluciona o se transforma, marcará la participación colaborativa de la organización.

El propósito nos invita a repensar las formas en que las personas se relacionan en los equipos y comunidades/organizaciones, estableciendo niveles o grados de implicación que pueden consistir en:

- Quienes están “comprometidos o concretando” en torno al propósito (alto grado o nivel de implicación);
- Quiénes están “involucrados o experimentando” en torno al propósito (medio grado o nivel de implicación); y
- Quiénes sólo están “participando o siguiendo” en torno al propósito (bajo grado o nivel de implicación).

El propósito está formado en torno a contenidos de interés común que se construyen - por medio de la historia - entre la organización y las personas. De esta forma, se complementa con tres tipos de contenidos de interés común:

- **Cualidades culturales.**
- **Ideales, principios o paradigmas.**
- **Metas asociadas al:**
 - **Valor social o relacional**
 - **Valor de conocimiento o experiencia, y**
 - **Valor de uso/cambio o resultado**

El propósito evoluciona en la medida que dichos contenidos toman forma y pasan a la acción en la corporalidad de las personas que forman parte del sistema organizacional.

De igual manera el propósito facilita el camino para el cambio organizacional en el largo plazo.

El propósito es clave para orientar y promover la autogestión de las personas en el equipo de trabajo, además es el eje aglutinador en torno a la organización.

La construcción y definición evolutiva de propósitos compartidos es esencial para que las personas de un equipo o comunidad/organización se mantengan unidas en la construcción de una historia común y un modelo de gestión autoorganizado del equipo.

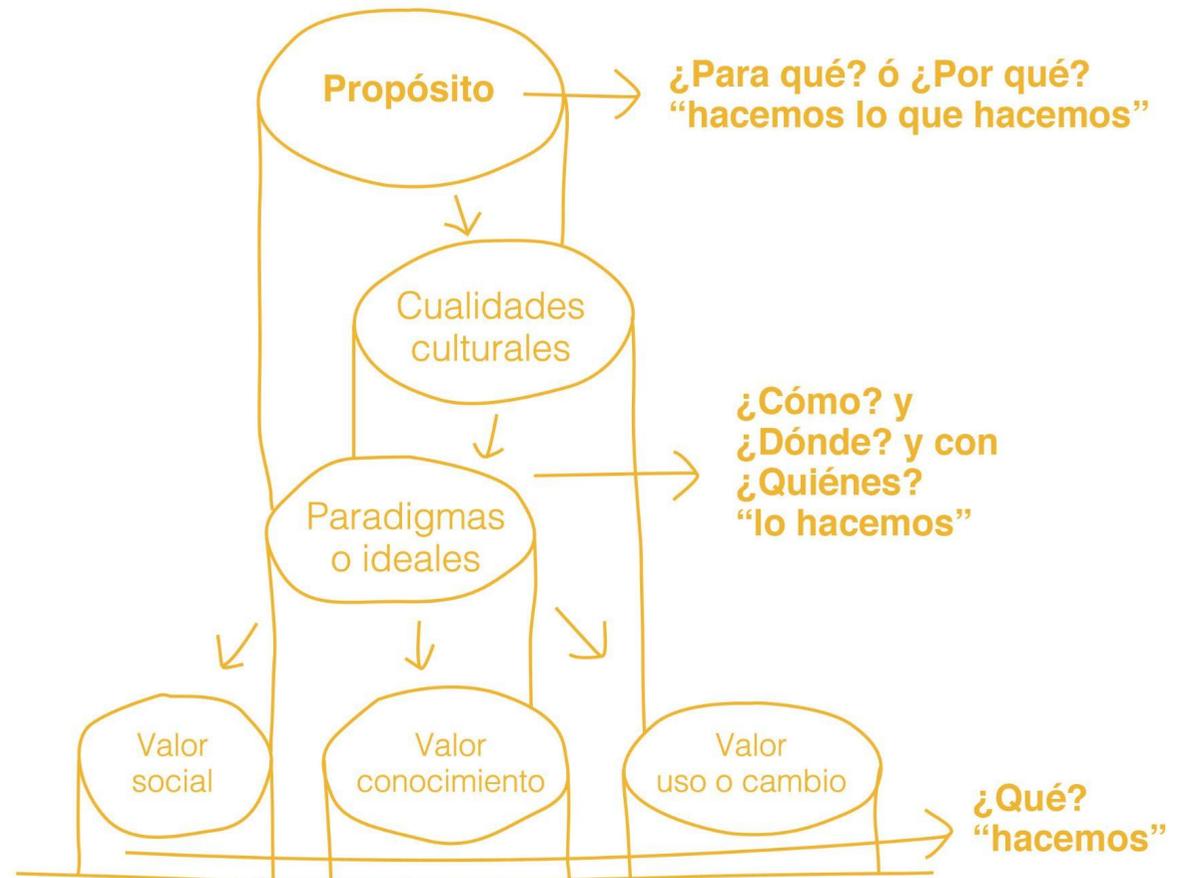
Los ámbitos y preguntas claves que permiten construir propósito son:

- **Historia** de las personas - ¿Qué hito es clave en mi historia personal u organizacional?
- **El sentir** del equipo - ¿Cuál es la frase del propósito? - ¿Para qué? "hacemos lo que hacemos"

- **Los principios** del equipo o comunidad/organización - ¿Cuáles son las cualidades culturales del propósito? - ¿Cómo? "lo hacemos"- ¿Cuáles son los paradigmas que definen las cualidades culturales o principios?
- **Los espacios en el que convive** el equipo o comunidad/organización - ¿Cuáles son los lugares donde se desarrolla el propósito? - ¿Dónde? "lo hacemos"
- **Los/as participantes** del equipo o comunidad/organización - ¿Cuáles son las personas que se relacionan con el propósito? - Con ¿Quiénes? "lo hacemos"
- **Los productos y/o servicios o actividades o iniciativas** que desarrolla el equipo o comunidad/organización - ¿Cuáles son las metas de valor social, conocimiento y de uso? - ¿Qué? "hacemos"

Cuando se habla de que el propósito evolucione, es que constantemente tiene que ser revisado y co-creado por el equipo, con base en las historias que se han construido en torno al mismo propósito.

“El propósito es lo más importante en una organización, no solo por el resultado, sino porque crea un clima colaborativo. Además, será la guía que marque el rumbo y dará identidad al equipo y a la comunidad/ organización”

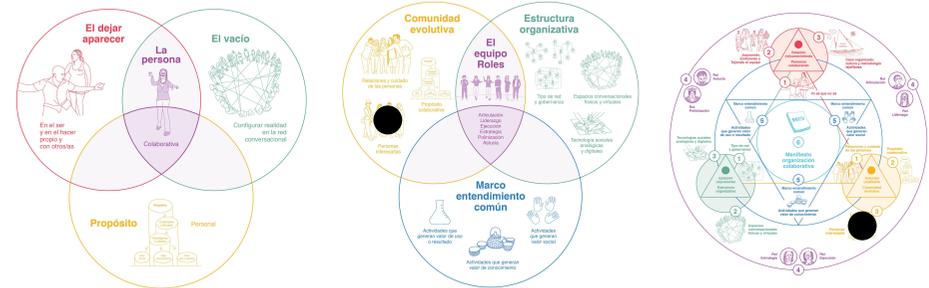


Conceptos relacionados a las personas/equipos

Personas interesadas

“Identificar las personas interesadas que buscan un sentido a una necesidad, preocupación, reto o iniciativa común en torno a un propósito”

El concepto de “**personas interesadas**”^{*} lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes y es uno de los tres conceptos que definen un equipo o comunidad/organización.



Personas
interesadas



“Ningún ser humano es igual a otro y que conforme a nuestra multipertenencia, en el espacio en que nos hallemos, también asumiremos distintos roles”

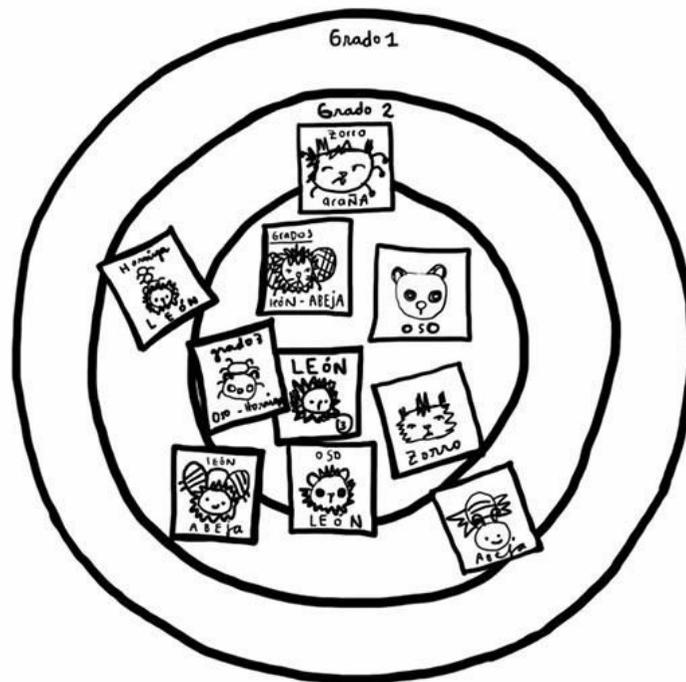
Un equipo o comunidad/organización está determinada por un número acotado de personas, las cuales son reconocidas por los miembros o nodos de la red conversacional.

Es importante tener claro quienes son las personas que participan compartiendo el propósito.

Se dice que una comunidad es una organización orientada a la acción cuando las personas de la misma se conocen y mantienen la fraternidad en un estado de permanente movimiento y armonía. Por ende, los hilos de la comunidad están continuamente comunicados.

Tal cual hemos hablado que las personas en un equipo, organización o proyecto, se implicarán en diferentes grados o niveles en relación con el propósito, también tendremos que las personas tienen diferentes características personales y técnicas (superpoderes) que definen su rol o performance profesional.

“Desarrollar mapas organizacionales en torno a niveles de implicación y/o de roles es clave para que las personas y el equipo se observen y aprendan en relación con sus características”



Es interesante saber qué combinación de roles y nivel de implicación sienten las personas de un equipo de trabajo. Pero también, es importante conocer cómo lo observan los miembros o compañeros/as del equipo.

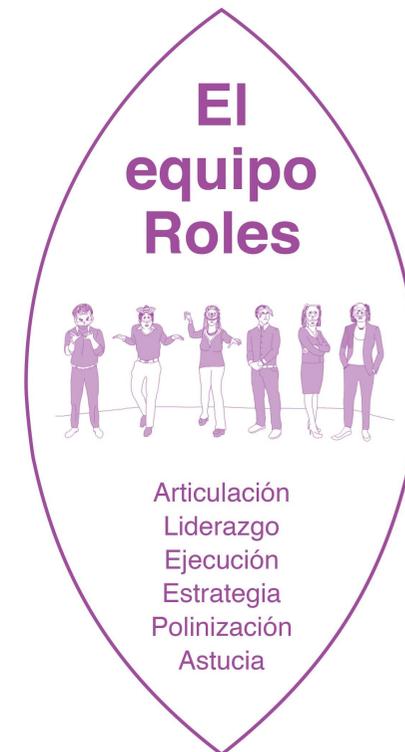
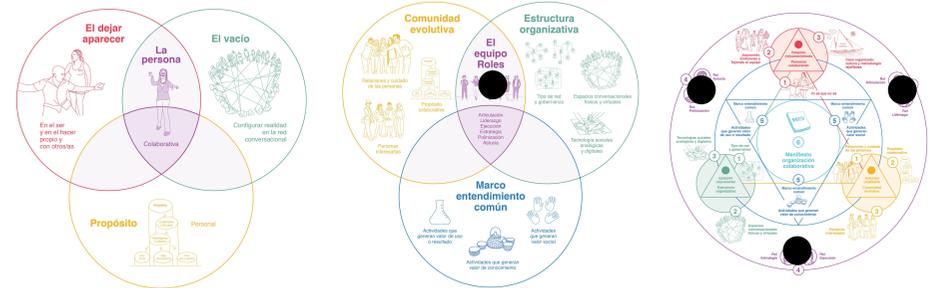
Por eso, se habla de evaluaciones en 360 grados, donde todos los integrantes del equipo valoran los perfiles de todas las personas, en torno por ejemplo, a quienes están o faltan, sus niveles de implicación y/o sus roles.

Conceptos relacionados a las personas/equipos

El equipo y los roles

“En un equipo las personas no son todas iguales. No sólo porque tienen distintos oficios, profesiones o gustos, sino porque asumen diferentes roles o actividades”

El concepto de “**roles**”* lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes



“Las persona puede tener un rol o varias combinaciones de roles en un equipo de trabajo y en la organización”

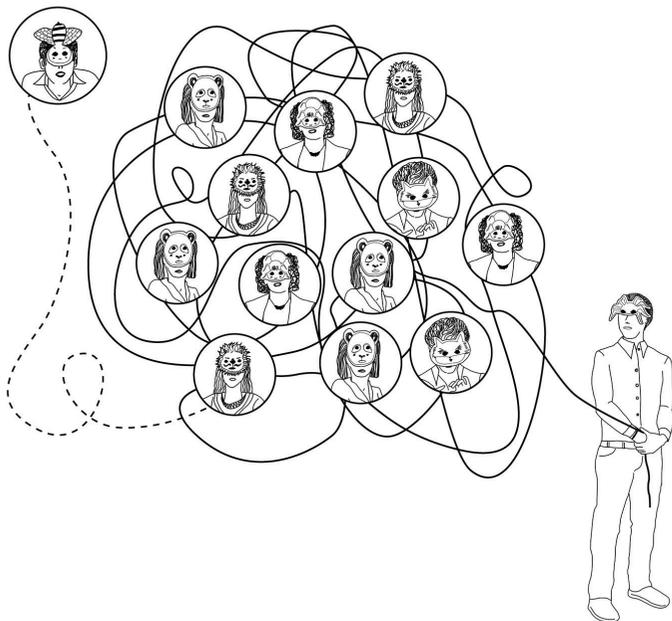
De esta forma podemos tener roles y personas que tienen mejores aptitudes para:

- **“Liderar”** o **“Articular”** un equipo o comunidad/organización.
- **“Ejecutar”** el trabajo al detalle o **“Reflexionar”** estrategias sobre lo realizado.
- **“Polinizar”** ideas para innovar o **“Astucia”** para conseguir clientes

Esas características o aptitudes que definen el rol, dependerán de muchos factores internos y externos a la persona. Como de su propia historia, como de la historia de los/as compañeros/as de equipo y de la propia historia de la organización que define su propósito.



“Los roles definen las características que tienen las personas para identificar cuáles son las actividades que sienten que de mejor manera y de forma coordinada puedan desarrollar en un equipo”



A continuación, describiremos 6 Roles* identificados en las personas, pero comparando sus características entre un sistema “no tradicional” (colaborativo) y un sistema “tradicional” (jerárquico).

- **Líderes/as** (Leones),
- **Articuladores/as** (Arañas)
- **Ejecutores/as** (Hormigas),
- **Reflexivos/as-Estrategas** (Osos),
- **Polinizadores/as** (Abejas)
- **Astutos/as** (Zorros)

El desarrollo de estos roles entrega un aporte a una amplia bibliografía sobre el tema. Lo importante es identificar y promover el desarrollo de diferentes roles que se complementan en las comunidades.

“En un sistema colaborativo, orientan el “para qué” (del propósito), de esta forma las personas del equipo puedan definir y evolucionar el propósito de la organización.

“En un sistema jerárquico, le dicen a las personas cuál es el “para qué” y el propósito que tienen que asumir como equipo”

Líderes/as (Leones)

- Lado A (luminoso).
 - Son inspiradores y orientan para que los equipos y la comunidad trabajen en torno al propósito.
- Lado B (oscuro).
 - Puede utilizar su liderazgo para hacer sentir débiles a otros miembros de la comunidad.

Nota: Distribuyen su tiempo entre el interior y exterior de la organización.



**Rol
Liderazgo**

“En un **sistema colaborativo**, orienta en el “cómo” (del propósito) se desarrollan las actividades para que las personas del equipo se autoorganicen”

“En un **sistema jerárquico**, le dicen a las personas “cómo” deben organizarse y desarrollar su trabajo en equipo”

Articuladores/as (Arañas)

- Lado A (luminoso).
 - Son generadoras de conexión y tejen conversaciones para que las personas formen equipos de trabajos.
- Lado B (oscuro).
 - Puede morder y envenenar o unir personas o perfiles en equipos equivocadamente.

Nota: Distribuyen su tiempo entre el interior y exterior de la organización.

**Rol
Articulación**



“En un **sistema colaborativo**, ejecutan los “qué” (del propósito) poniéndose de acuerdo (autoorganización) con las personas del equipo para realizar su parte de las actividades o colaborar con otras personas”

“En un **sistema jerárquico**, están esperando que les digan qué actividades tiene que realizar y ojalá que no les toque trabajar con otras personas para terminar primero”

Ejecutores/as (Hormigas)

- Lado A (luminoso).
 - Trabajan en equipo. Desarrollan las labores y permiten que la organización concrete su propósito.
- Lado B (oscuro).
 - Pueden usar su laborioso espíritu para desorganizar el equipo y crear conflictos dentro de la organización.

Nota: Pasan mucho tiempo al interior de la organización.



**Rol
Ejecución**

“En un **sistema colaborativo**, están en silencio observando a las personas y las conversaciones, para aportar ideas a la organización transformándolas en estrategias que permitan desarrollar los “qué” (del propósito)”

“En un **sistema jerárquico**, les interesan muy poco las conversaciones que suceden a su alrededor en el equipo o la organización (pereza)”

Estrategias-fraternales (Osos)

- Lado A (luminoso).
 - Son los/as que permiten reflexionar estrategias y generan la fraternidad para la cohesión de los equipos y la organización.
- Lado B (oscuro).
 - Puede terminar siendo un lastre que hay que cargar por su “pereza”.

Nota: Pasan mucho tiempo al interior de la organización.

**Rol
Estrategia**



“En un **sistema colaborativo**, comparten abiertamente ideas (innovadoras) con el equipo y organización, para mejorar procesos, productos, servicios, etc., que se vinculan con los “qué” (del propósito)”

“En un **sistema jerárquico**, se guardan las ideas (innovadoras) para buscar el momento en que pueden demostrar que son mejores que las demás personas del equipo”

Polinizadores/as (Abejas)

- Lado A (luminoso).
 - Son las que buscan información y conexiones y consiguen que éstas se transformen en nuevas oportunidades (innovación) para la organización.
- Lado B (oscuro).
 - Puede usar su lanceta o polinizar información no adecuada con personas que no corresponden.

Nota: Pasan mucho tiempo en el exterior de la organización.



**Rol
Polinización**

“En un **sistema colaborativo**, comparten la información y oportunidades que observan o saben de clientes, proyectos o negocio con el equipo y la organización para desarrollar los “que” en torno a los procesos, productos, servicios, etc. ”

“En un **sistema jerárquico**, se guardan la información de las oportunidades, para demostrar que tienen poder o que son imprescindibles en la organización”

Astutos/as (Zorros)

- Lado A (luminoso).
 - Son los que saben dónde están las oportunidades para la organización y además la protegen de los que se quieren aprovechar.
- Lado B (oscuro).
 - Pueden ocupar su astucia para intereses personales.

Nota: Pasan mucho tiempo en el exterior de la organización.



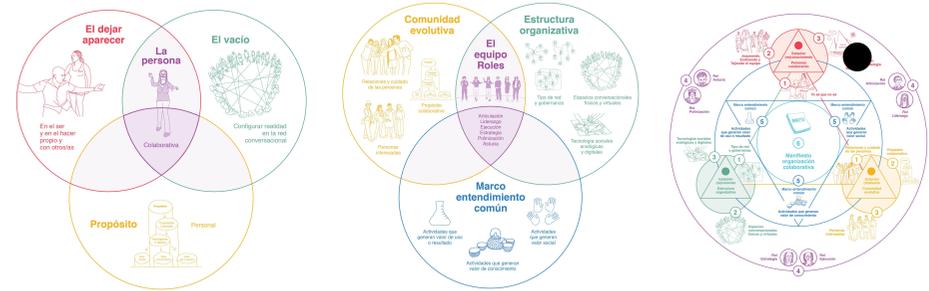
**Rol
Astucia**

Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

Caos organizado: Cultura y metodología tejeRedes

“El caos-organizado o autogestión, requiere una cultura y una metodología para que las comunidades tomen forma y sean sostenibles en el tiempo”

El concepto de “**cultura y metodología tejeRedes**”^{*} lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes

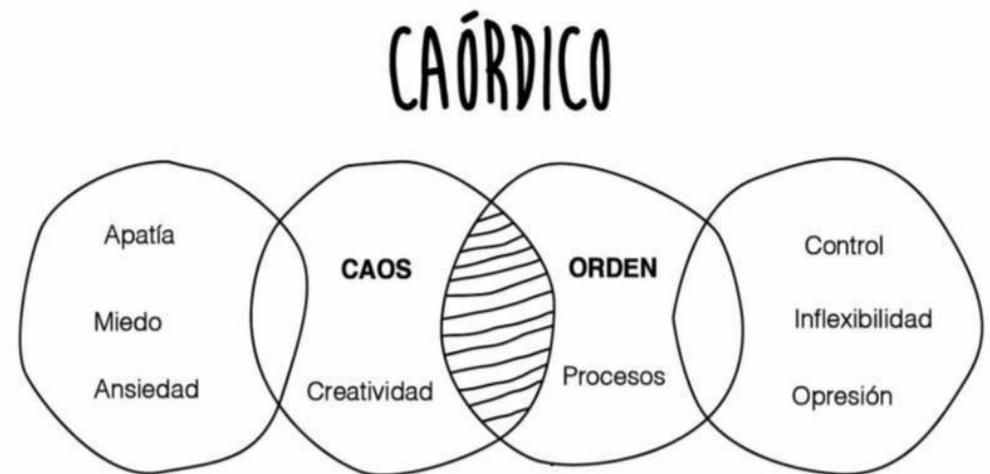


**Caos organizado:
cultura y metodología
tejeRedes**

“Para poder hablar de caos organizado explicaremos el concepto de proceso caórdico*, que da cuenta que todo modelo de gestión organizacional puede transitar entre el “caos” y el “orden”

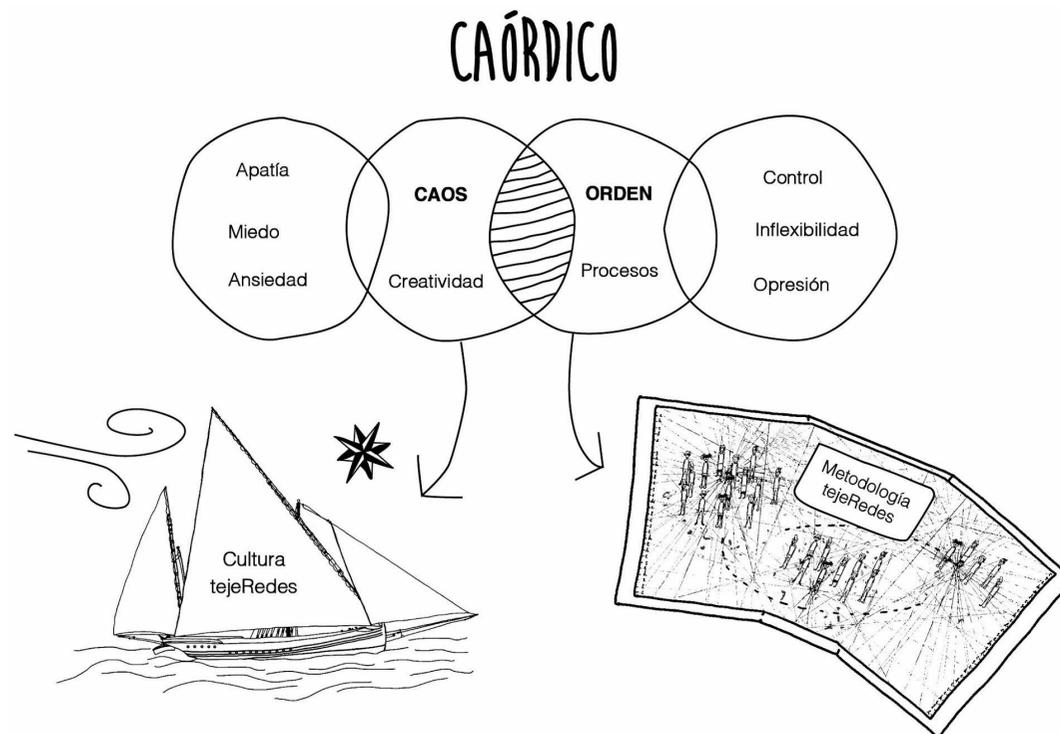
Dee Hock hablaba del **mundo caórdico**, **palabra que integra caos y orden**. Todo en el universo tiene un orden que mientras no lo entendamos nos parecerá un caos. Sin embargo, cada vez que avanzamos y damos un sentido a lo que sucede, a ese caos, vemos el orden que antes no veíamos y la vida se hace más sencilla y amigable.

Lo anterior, implica que si nos vamos muy a la derecha (ver figura), estableciendo muchas reglas y control sobre un proceso, encontraremos que las acciones serán difíciles de llevar adelante por la extrema rigidez o la falta de flexibilidad. Si nos posicionamos muy a la izquierda (ver figura), sin definir los puntos mínimos que requiere la acción, generaremos apatía e incertidumbre o simplemente destrucción.

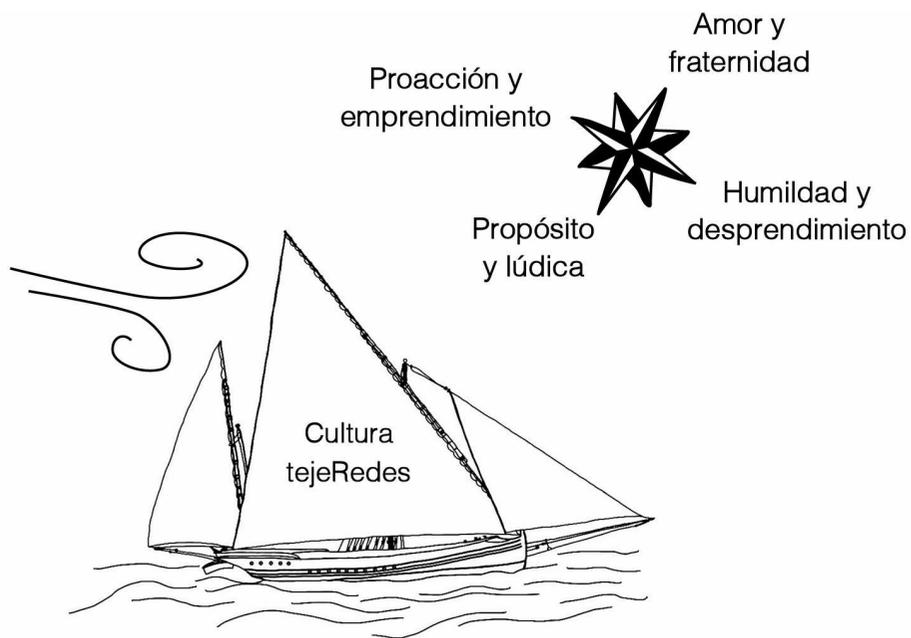


“Toda organización necesita saber en qué escenario y situación se encuentra en torno al propósito y roles, si quiere transformarse, cambiar, desarrollarse, progresar, crecer, maniobrar y moverse”

El caos fomenta una cultura colaborativa que llamaremos “cultura tejeRedes” y que, además, promueve el lado artístico de la persona que articula. Y en el orden está el diseño e implementación de procesos a través de la “metodología tejeRedes” que impulsa el lado arquitectónico de la persona que articula. La cultura y metodología tejeRedes se encuentra en la intersección caos y orden (todo barco a vela necesita su mapa o cartografía de navegación).

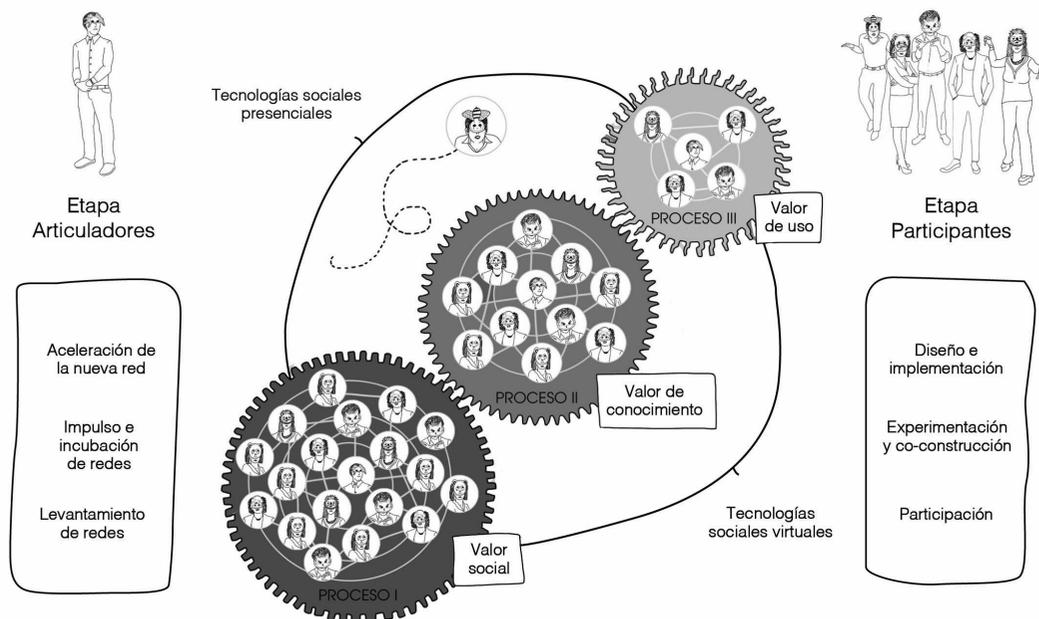


“La cultura colaborativa o tejeRedes se representa por un barco a vela que necesita equilibrar **cuatro elementos o ejes en la navegación** del equipo u organización”



- **La fraternidad (amor)** genera que las personas se conecten, acoplen y cohesionan. Sin fraternidad la comunidad no existe.
- El timón de navegación siempre debe estar en dirección al **propósito**. El propósito evolutivo será la guía que marque el rumbo y dará identidad a la comunidad en la medida que también entusiasme y tenga un **carácter lúdico**.
- La **proacción y el emprendimiento** son la capacidad de provocar que las cosas pasen para que otros/as también participen.
- La **humildad y el desprendimiento** son clave para mantener el equilibrio con la proacción y el emprendimiento. Es importante dejar los egos fuera de la comunidad y entender que nada de lo que hacemos es aprovechable para el beneficio personal.

“Como contrapartida al caos, es necesario establecer cierto orden o un proceso para que el trabajo en red colaborativo se pueda desarrollar a través de una metodología”



La metodología tejeRedes contiene las siguientes características:

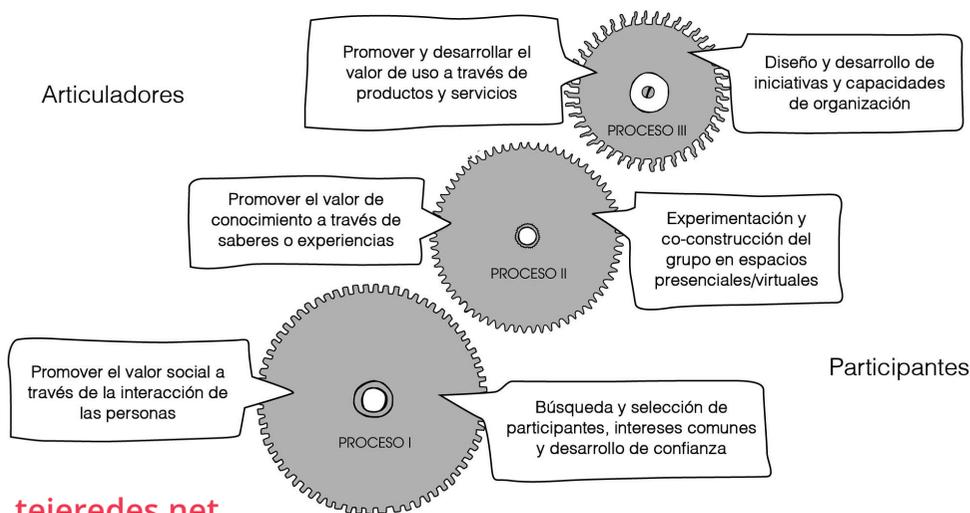
- **Procesos para desarrollar redes colaborativas.**
- **Valor social** (relaciones entre las personas); **valor en el conocimiento** (experiencia o saberes); y **valor de uso** (cambio o resultado).
- **Tecnologías sociales** presenciales, virtuales e híbridas.
- **Articuladores** que promueven, levantan redes, impulsan, incuban y aceleran nuevas organizaciones en red.
- **Participantes y sus roles** que están inmersos en redes y que generan nuevas organizaciones a través de comunidades u organizaciones.
- **Niveles de confianza, creatividad, estructuras, tiempo.**

“En la metodología tejeRedes se tienen que activar tres tipos de procesos o valores claves”

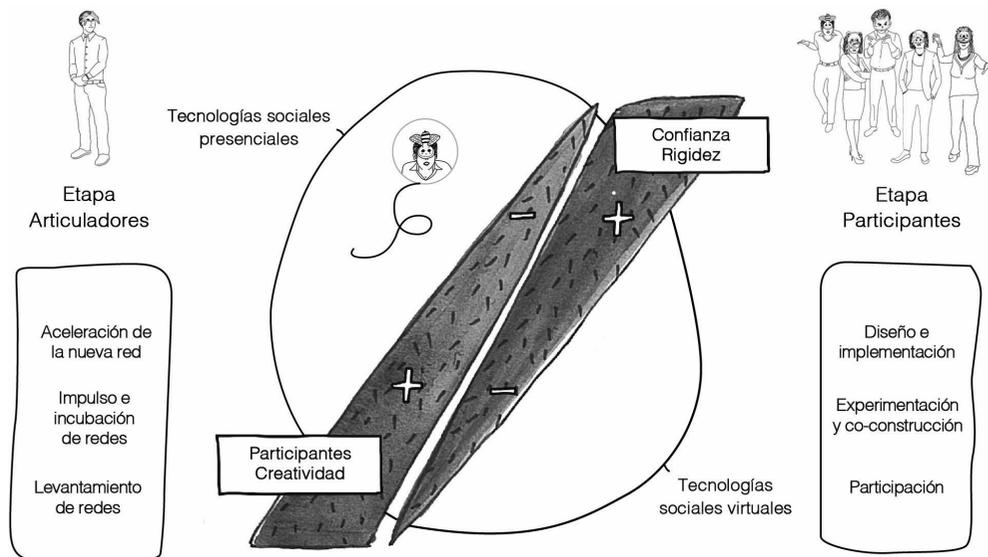
Proceso I: generador de valor social, relaciones y participación: para sumar socialmente a las personas, utilizando herramientas y dinámicas que permitan cautivar para: Potenciar a los participantes en espacios de confianza social; y filtrar a los participantes que buscan en las redes mecanismos para potenciar sus intereses individuales.

Proceso II: generador de valor de conocimiento, saberes y experiencia: para Promover acciones pilotos que vayan perfilando la identidad de la red en relación con los intereses que unen a los participantes para: Desarrollar acciones que permitan compartir conocimiento experiencia en la comunidad; y Promover procesos de incubación de proyectos en función de los intereses que quieren desarrollar los participantes de la comunidad.

Proceso III: generador de valor de uso o de cambio o resultados: Desarrollar un plan de acción en torno al propósito para: generar un conjunto de producto(s) o servicio(s) con valor uso o cambio; y Acelerar e independizar la comunidad (con o sin fines de lucro) para que evolucione en el tiempo.



“La cultura y metodología tejeRedes proporcionan una serie de elementos que configuran ecuaciones invisibles que permiten equilibrar y caracterizar con mayor precisión el estado de la comunidad”

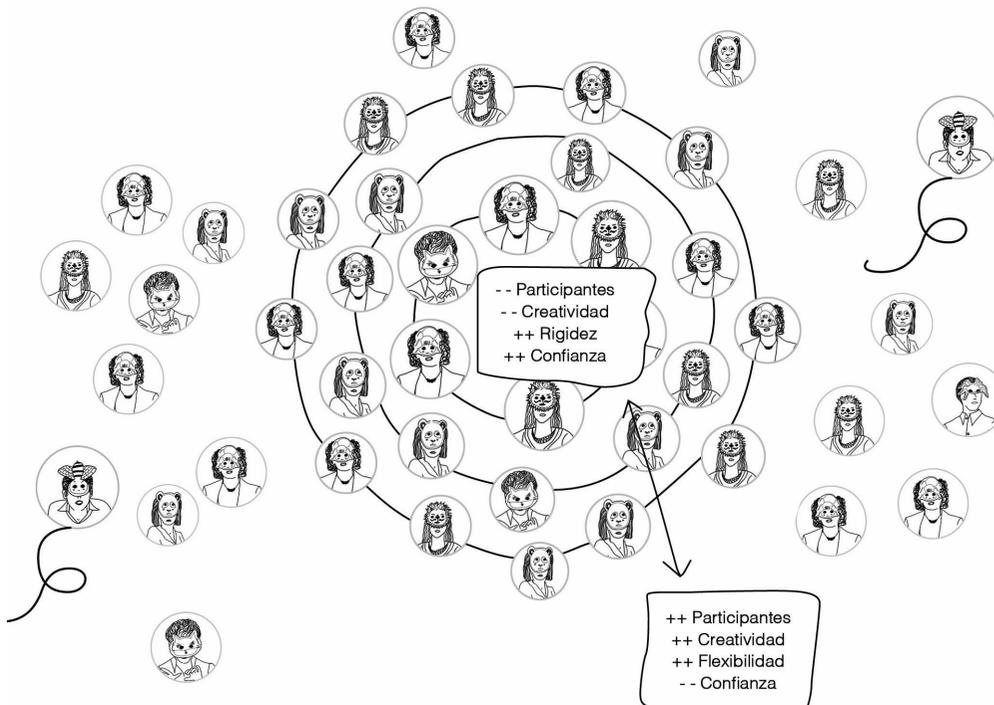


En el proceso inicial de la metodología tejeRedes (**Proceso I**), el número de participantes y creatividad es mayor y van disminuyendo a medida que avanzan las etapas (**Proceso II y Proceso III**). A la inversa, el grado de confianza entre los participantes al inicio es menor y, a medida que se avanza, aumenta. Las estructuras organizacionales al inicio son más flexibles y en etapas superiores más rígidas.

En la medida que las ecuaciones de los elementos anteriores funcionen (**número de participantes, desarrollo de confianza, creatividad y estructuras**), es probable que la comunidad tenga un trabajo en red colaborativo y sistémico más avanzado y maduro en el tiempo, entregando sostenibilidad y coherencia en torno al propósito y la fraternidad.

El **centro aglutinador de una comunidad es y será el propósito**. Pero, por otro lado, la **confianza nos ayudará a modelar y desarrollar la forma que tendrán las comunidades y organizaciones**.

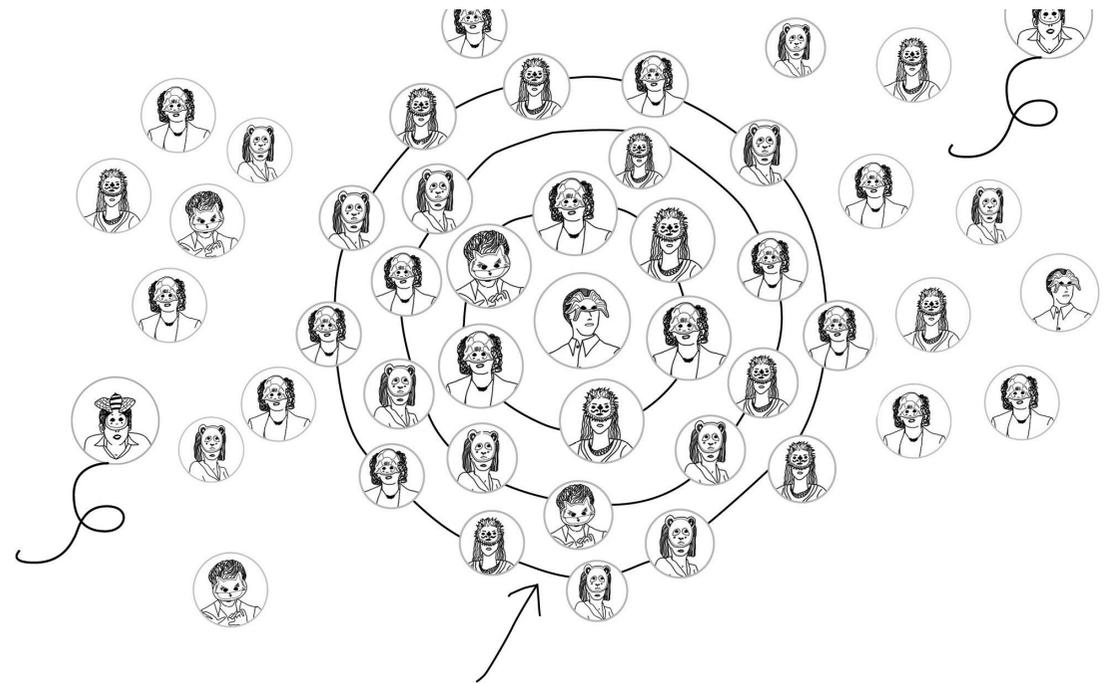
Si pensamos en una comunidad y tomamos como referencia ilustrativa una cebolla y sus distintas capas (de confianza), debemos tomar en cuenta lo siguiente:



- El número de participantes y la creatividad disminuye, y la **confianza aumenta en las capas más internas**. La estructura organizacional es más rígida.
- El número de participantes y creatividad es mayor y la **confianza es más débil en las capas más externas**. La estructura organizacional es más flexible.
- En las capas más internas tendremos a los Articuladores/as y los participantes de un proyecto y comunidad (se relacionan con el **Proceso III** de la metodología tejeRedes).
- En la siguiente capa tendremos a otros actores que experimentan con la comunidad (se relacionan con el **Proceso II** de la metodología tejeRedes).
- En la capa siguiente, antes de la externa, tendremos a actores que están observando la comunidad (se relacionan con el **Proceso I** de la metodología tejeRedes).

“En el círculo más externo, por un lado en la parte interna del límite circular, está la comunidad a través de un número acotado de personas que se relacionan en torno a un propósito, y por otro lado en la parte externa del límite circular, está la red más amplia de personas.

- En la capa más externa (más allá de la línea de entrada a la comunidad) tendremos actores o instituciones de la **red conversacional** que están dando vueltas en torno a la organización. Ejemplo: clientes o futuros colaboradores. A la mayoría hay que animarlos a incorporarse a la comunidad.

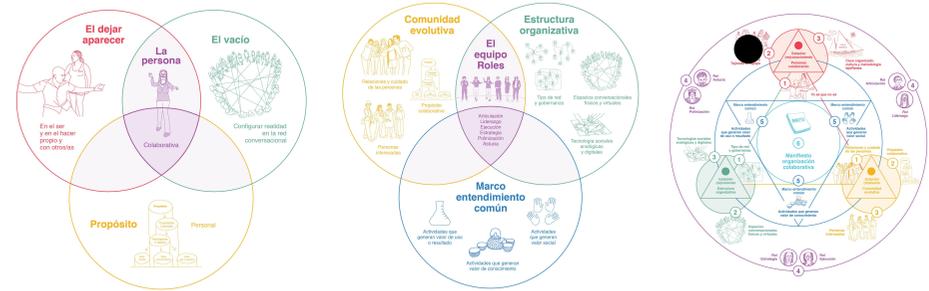


Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

Jaqueando, erotizando y tejiendo el equipo

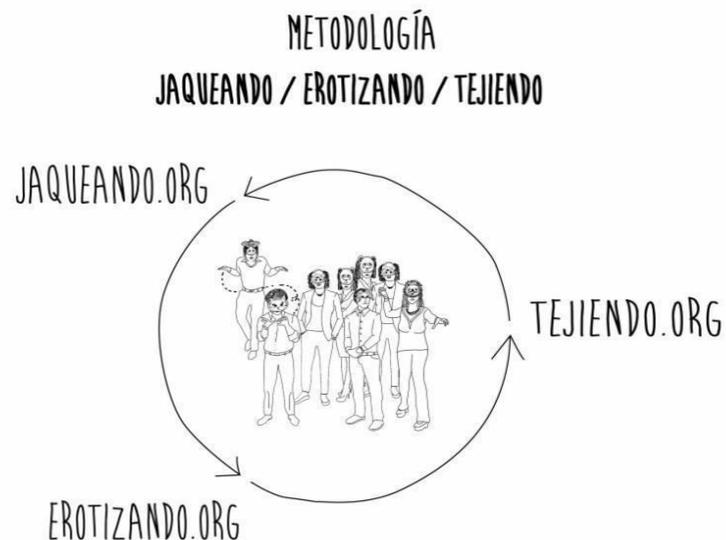
“Jaquear, Erotizar y Tejer, permite evolucionar a un modelo organizacional colaborativo, balancear eros/egos y recomponer el tejido de las relaciones humanas”

El concepto de “**Jaqueando, erotizando y tejiendo**” lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes en la **metodología JET***



**Jaqueando,
Erotizando y
Tejiendo el equipo**

“¿Qué podemos hacer cuando una organización está gobernada por los egos, donde las tensiones en las conversaciones y en las relaciones de las personas son lo normal y se siente un clima laboral con emociones casi destructivas?”



Desde una lógica biológica, el primer paso es intentar reconocer nuestras cegueras cognitivas, desde el “**yo sé que no sé**”

El segundo paso es un proceso consistente en “**jaquear**”, “**erotizar**” y “**tejer**” el sistema de relaciones humanas, colocando nuestro propio cuerpo en modo de experimentación. De esta forma cruzamos un circuito o camino metodológico que implica estar “jaqueando”, “erotizando” y “tejiendo” nuestro propio sistema cognitivo de aprendizaje y el del resto de las personas de la organización.

Por lo tanto, podemos usar la **metodología JET** o ciclo “**jaqueando, erotizando y tejiendo organizaciones**”, para movilizar a las personas de las organizaciones gobernadas por los egos y jerarquías, a procesos donde la fraternidad, las personas y el propósito formen una trenza que ayude al desarrollo y evolución de una organización más colaborativa.

“Para profundizar en este tema te recomendamos ver la Metodología JET*”

Jaquear permite visibilizar los poderes del sistema en torno a los roles, el propósito y los escenarios organizacionales, rearticulando las piezas del ajedrez o el equipo de trabajo. Cada vez más personas trabajan, hoy en día, para que las organizaciones rompan y evolucionen sus funcionamientos tradicionales a estructuras basadas en modelos menos verticales o más horizontales basados en la colaboración, favoreciendo la circulación de energías en torno a un propósito y la conjunción diversa de roles que tienen las personas en torno a una comunidad, organización o equipo.

Erotizar permite evolucionar a un modelo organizacional colaborativo para balancear eros/egos y recomponer el tejido de las relaciones humanas.

Lo interesante de los estados anteriores es el efecto de una biología que convive en nuestro cuerpo, donde el eros opera para aceptarnos entre las personas o el ego opera para generar rechazos o separaciones en las relaciones humanas en una organización. Por lo tanto, el reto más importante que enfrentan los equipos de trabajo es la gestión de los egos de las personas y su balance a través del eros o de procesos de aceptación.

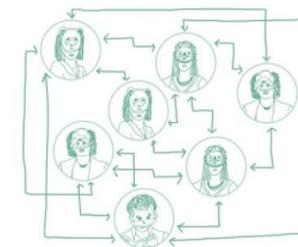
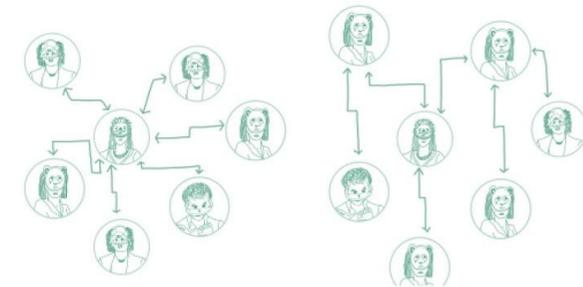
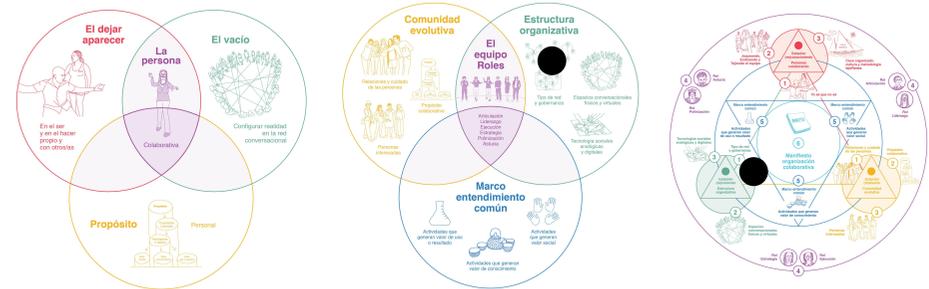
Tejer permite colocar el foco en las conexiones y las desconexiones de las personas, recomponiendo el tejido conversacional y las relaciones en un equipo y una organización. Se está rompiendo el mito de que las organizaciones son unidades formadas por departamentos o procesos y se habla de que son más bien redes de conversaciones, donde los nodos son seres humanos. De esta manera se configuran equipos de trabajo que podemos llamar sistemas de actividad humana colaborativos.

Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

Tipo de red y gobernanza

“Las organizaciones que tejen y cuidan sus redes conversacionales tienen más oportunidades de cultivar la colaboración”

El concepto de “**redes y gobernanza**”* lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes



Tipo de red y gobernanza

“Las topologías se relacionan con las formas que pueden tomar las redes”

“Las geometrías se relacionan con las conversaciones que se dan en la organización”

Las redes se asemejan a sistemas de actividad humana. Asimismo, las redes son acoples de conversaciones entre las personas o CLEHES.

Las conversaciones son el producto del entrelazado entre “lenguaje y emociones” para que el cuerpo tome acción en el aprendizaje.

Para entender cómo se establecen las estructuras y conversaciones de redes en las organizaciones, desde las jerárquicas (individualistas) hasta las horizontales (colaborativas), es necesario revisar los conceptos de las **topologías y geometrías** en las redes y organizaciones.

Cada nodo de la red es un ser humano y los hilos de conexión representan los flujos de conversaciones.

Cuando la red no tiene una intensidad suficiente (hilos flojos) o excesiva (hilos cortados) existen problemas de comunicación. Cuando la red tiene una intensidad suficiente fluyen armónicamente las conversaciones

“Cuanto más distribuida resulte ser una red, más resistente, flexible e independiente será. Cuanto más centralizada sea, más debilidades, rigidez y dependencia tendrá”

En la red **centralizada**, la caída del nodo central priva el flujo de información e interacción a todos los demás nodos.

En la red **descentralizada**, la caída de uno de los nodos centralizadores, conlleva a la desconexión de uno o más nodos del conjunto de la red.

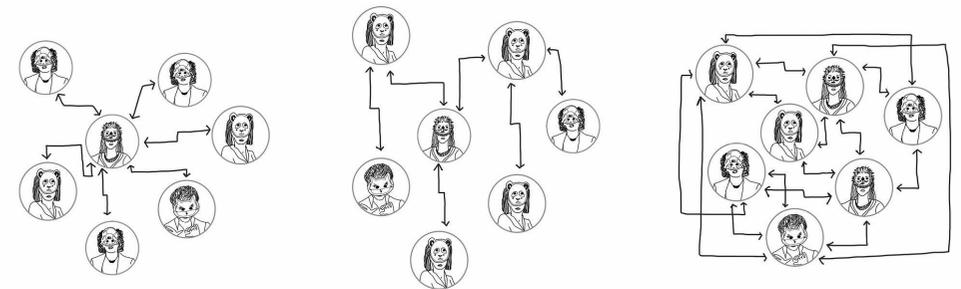
En la red **distribuida**, desaparece la división centro/periferia y, por tanto, el poder de filtro sobre la información de la red. Además, la red es sólida ante la caída de nodos: ningún nodo al ser extraído genera desconexión.

Topologías de redes:

Red centralizada: todos los nodos (menos uno) son periféricos y sólo pueden comunicarse a través del nodo central.

Red descentralizada: surge por la interconexión de los nodos centrales de varias redes centralizadas. No existe un único nodo central, sino un centro colectivo de conectores.

Red distribuida: todos los nodos se conectan entre sí, sin pasar necesariamente por uno o varios centros.



“Lo importante para los procesos colaborativos es recuperar la capacidad de circularidad dentro de las comunidades, tratando de monitorear y regular la falta de comunicación”

El **círculo** es más integrador como espacio de igualdad y fraternidad.

Las **líneas** unen una persona con otra.

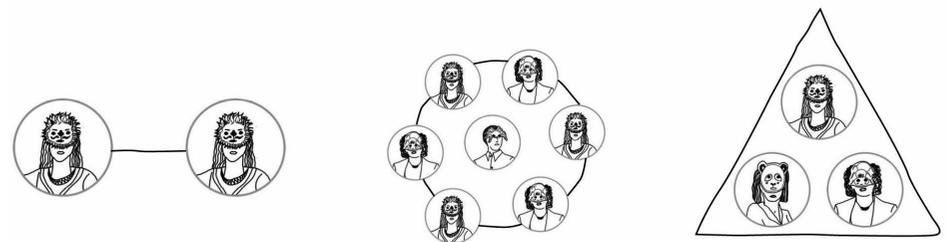
El **triángulo**, si bien nos conecta y permite generar los compromisos conversacionales en torno a la acción, tendemos a quitarle su capacidad de circularidad si el eros baja y aumentan los egos (ausencia de fraternidad), generando relaciones piramidales que toman las típicas estructuras de organigramas e islas de conversaciones organizacionales.

Geometrías en las conversaciones:

Multilinealidad: se refiere a la capacidad de observación y conexión entre dos personas durante una conversación.

Circularidad: se relaciona con la capacidad de aceptación entre personas, generando espacios de armonía para que las personas literalmente circulen.

Triangularidad: se relaciona con la capacidad de amor que ponemos entre un vértice o nodo y con otros nodos, permitiendo que las personas se muevan con libertad e igualdad en una organización a través de la fraternidad.

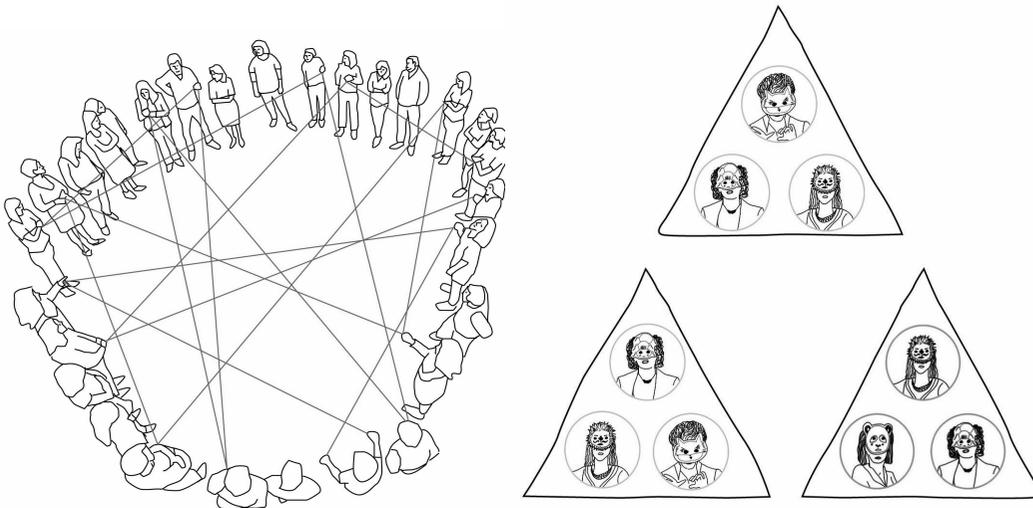


“El tejido conversacional da forma a los sistemas de actividad humana, donde el habla y la escucha producen conexiones de ida y vuelta entre nodos humanos”.

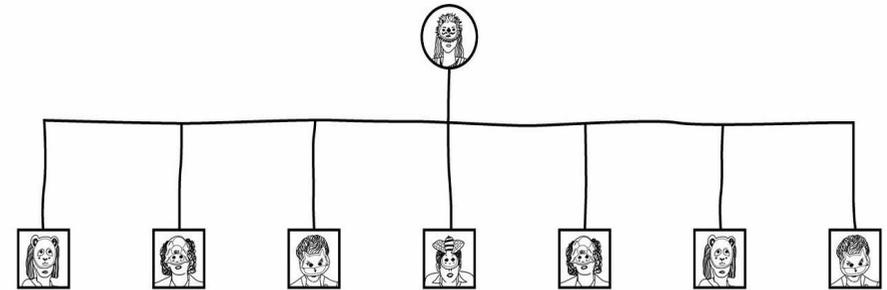
Los seres humanos tenemos un destino: **generar acciones desde la coordinación o articulación con otras personas a través de la capacidad que nos dan las conversaciones.**

La labor de tejer organizaciones nos lleva a diferentes modelos o estructuras organizacionales* y sistemas de articulación que son el resultado de combinar las topologías y geometrías.

- **Estructura y sistema de articulación jerárquico - Semicentralizado.**
- **Estructura y sistema de articulación jerárquico - Semidescentralizado.**
- **Estructura y sistema de articulación colaborativo - Semidistribuido.**

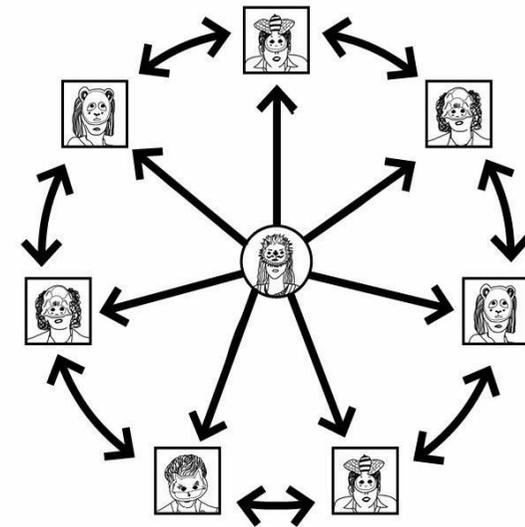


“La figura que representa esta estructura organizacional es un organigrama de primer nivel plano, donde existe un jefe/a y el resto cuelga de esa persona”



Estructura y sistema de articulación jerárquico - Semicentralizado

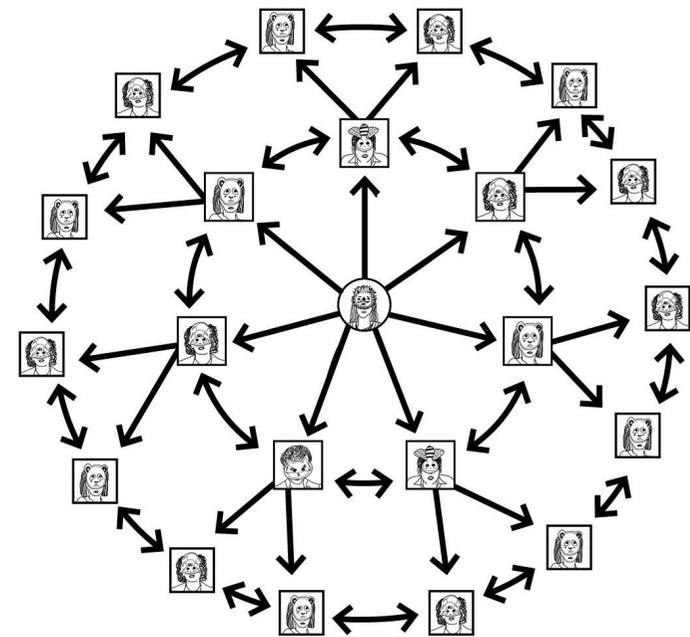
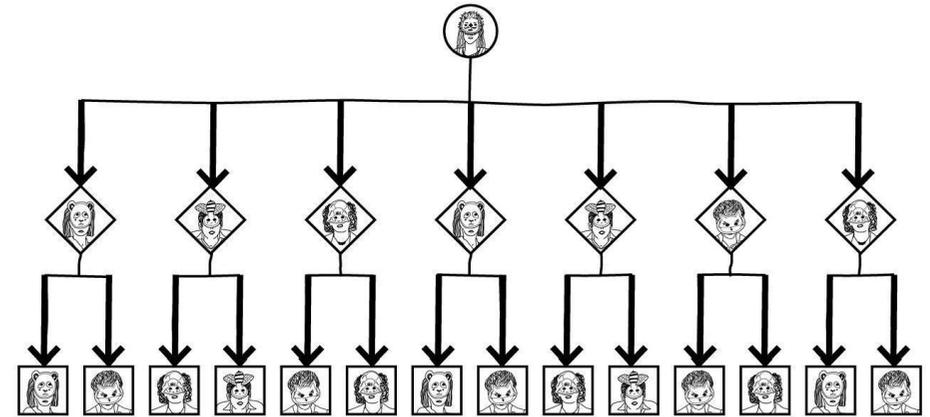
Existe cuando el poder y la comunicación se concentra en una sola persona que es quien centraliza las conversaciones (presenta altos grados de ego) y basa su gestión en el control y la reglamentación para obtener los resultados planificados y/o deseados por la organización. Es un esquema de gestión muy lineal que obedece a culturas de trabajo tradicionales.



“La figura que representa esta estructura organizacional de equipos es la de un organigrama de segundo nivel escalonado (triángulos sobre triángulos), donde existe un jefe/a, subjefes/as y personas que dependen de los/as anteriores”

Estructura y sistema de articulación jerárquico - Semicentralizado

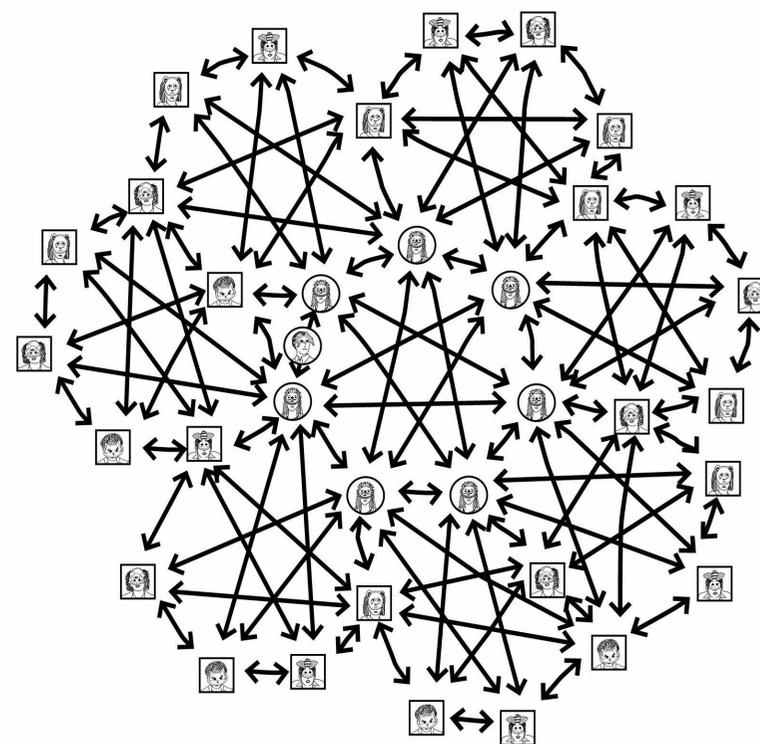
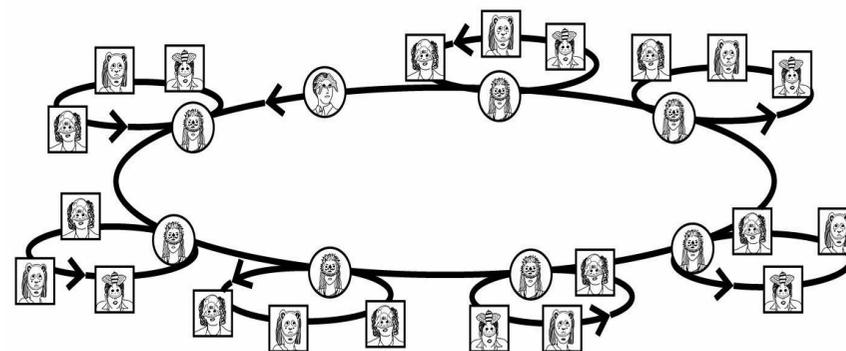
A diferencia del caso anterior, el poder y la comunicación se desconcentra de una persona (debido al crecimiento de la organización y sus operaciones) y se centraliza en un grupo limitado de personas. La gestión se realiza normalmente en base al control y a los reglamentos.



“La figura que representa esta estructura organizacional es la de un círculo que se conecta a su vez con otros círculos y cuenta, además, con la presencia de un articulador/a y personas que conforman diversos equipos de trabajo.”

Estructura y sistema de articulación colaborativo - Semidistribuido

Tipo de estructura organizacional que se basa en la colaboración y la distribución de los nodos. Busca que los equipos de trabajo o la organización desarrollen la autoorganización. Se trata de un esquema de gestión muy horizontal que tiene una cultura de trabajo poco tradicional y emergente.



“Los sistemas centralizados o descentralizados no son totalmente jerárquicos y los sistemas distribuidos tampoco son del todo colaborativos”.

Los sistemas de articulación organizacional son la forma en que las personas de la organización (formal o informalmente) se estructuran, establecen roles y dinámicas para desarrollar su trabajo.

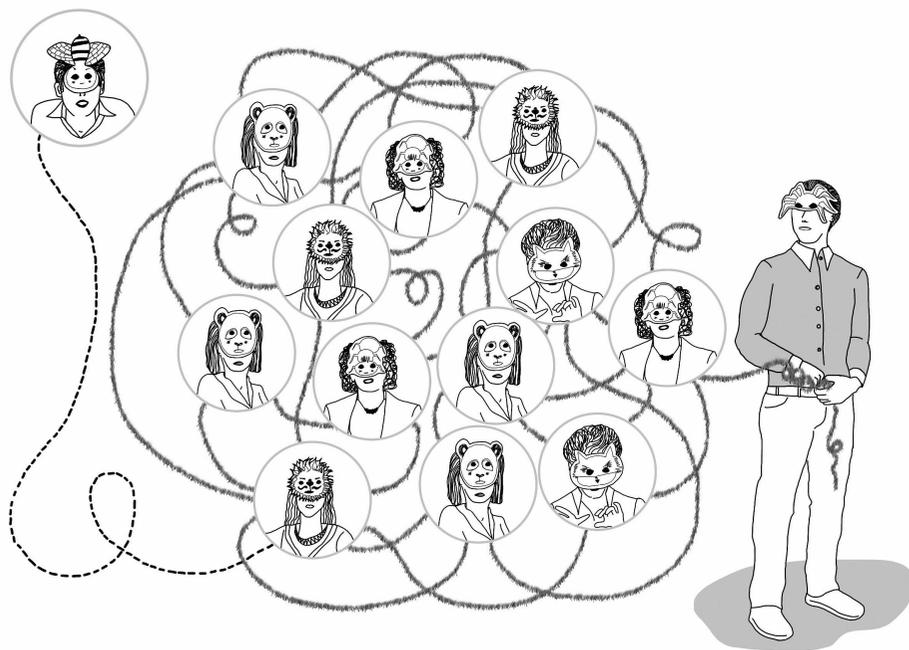
Nada es negro o blanco, ya que las estructuras, finalmente, terminan conviviendo tanto con características jerárquicas como colaborativas.

Establecer un sistema de articulación organizacional significa definir, en la práctica, la combinación de estructuras y roles. De esta manera emerge un rol clave para cuidar las relaciones en el equipo, que es la persona **articuladora**.

La **persona que articula** es una **tejedora de conversaciones colaborativas entre seres humanos** o personas en la organización. Teje el equilibrio de la red. En ocasiones deberá tensionar y, en otras, relajar la red. Incluso, deberá cortar ciertos nodos que están mal acomodados en la red.

Tejer es un arte y la máxima expresión de un articulador/a es cuando no está y su invisibilidad logra que la organización se articule por sus propias sinergias. Además, quien articula, es un observador/a constante de CLEHES individuales y colectivos. No basta solo con observar Cuerpos y entender Lenguajes. Debe tener la capacidad de saber leer y entrar en las Emociones, escuchar Historias y percibir las reflexiones que cruzan el Silencio de los seres humanos que conforman una comunidad en red.

“Las redes virtuales o digitales donde los nodos son personas, contribuyen a que los sistemas de actividad humana sean más distribuidos en sus procesos de flujo de información”.



A nivel presencial, en las organizaciones pasaremos de la centralización a la descentralización en la red, en la medida en que la fraternidad se establezca en las conversaciones, con un propósito que se clarifica o focaliza en el tiempo.

Si, además, **integramos procesos virtuales**, podremos tender a distribuir la red a través de conversaciones que contengan altos grados de fraternidad y concentren la energía en un propósito claro.

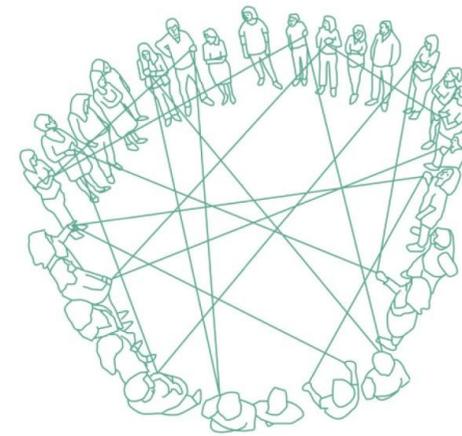
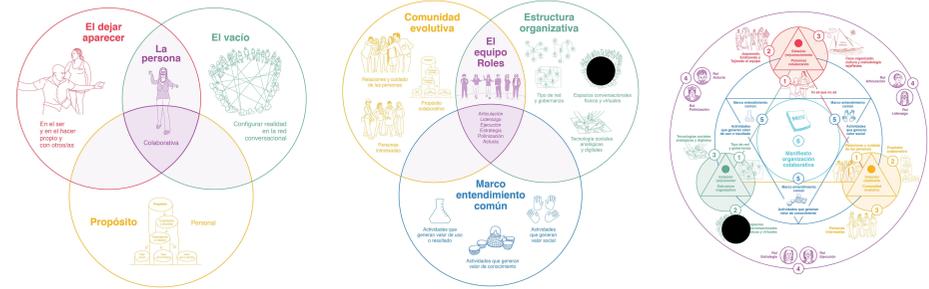
Las redes y sus nodos, como sistemas de actividad humana, utilizan para comunicarse diversas tecnologías sociales de manera presencial o virtual e incluso en ambos formatos híbridos.

Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

Espacios conversacionales físicos y virtuales

“Los espacios van tomando forma según las conversaciones que las personas van teniendo de forma física, digital o híbrida”.

El concepto de “**Espacios**”* lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes



Espacios conversacionales físicos y virtuales

“En el espacio quedan las huellas de las acciones que la comunidad ha desarrollado para compartir socialmente, generar conocimiento y valor de cambio o uso”.

En el espacio se va escribiendo lo que llamamos la cultura de organización. Por eso, es importante el diseño y los tipos de espacios que tenemos para que las personas desarrollen sus conversaciones e historias en torno al propósito. Los espacios lo hacen las personas, pero el propio espacio puede condicionar las acciones de estas. Tenemos que aprender a crear espacios con buenos ambientes para conectar con otras personas. Es decir, nuestro equilibrio interior y la amabilidad que generamos con otros, condiciona gran parte del espacio.

El espacio es como un gimnasio o living que permite, por un lado, que las personas se sientan cómodas desarrollando sus actividades, y por otro, significa un lugar donde se puedan practicar los procesos colaborativos.

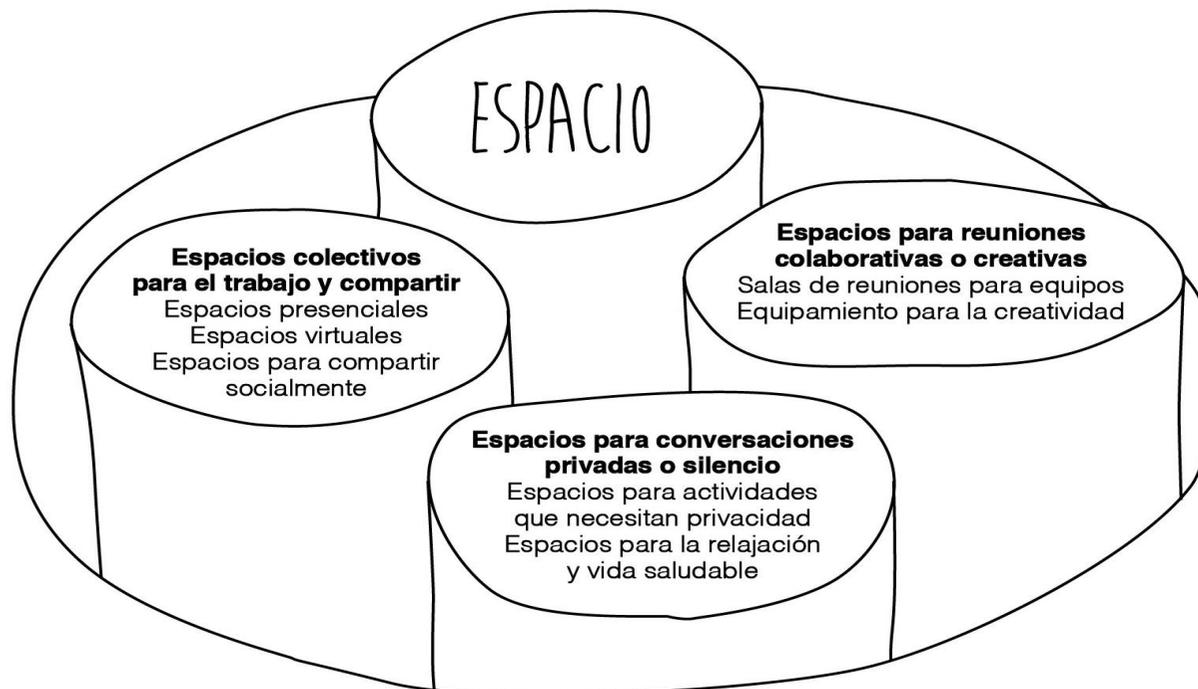
El espacio es clave y tiene que conversar muy bien con las distintas características del sistema colaborativo. Si hablamos de colaboración, no podemos tener mesas u oficinas que marquen jerarquías o lugares donde solo pueden acceder unos pocos según rangos de trabajo, etc.

Generar espacios de colaboración presenciales o digitales nutre el conocimiento y el aprendizaje, de esta forma, al habilitar espacios colaborativos, estos deben ir acompañados de un programa de adaptación cultural (de quienes hagan uso del mismo), ya que el cambio de hábitos colaborativos necesita integrar también el uso de tecnologías sociales y prácticas de trabajo en equipo.

“La persona que articula junto con la comunidad, pueden trazar el espacio, teniendo en cuenta el diseño e implementación de las tecnologías sociales según tipologías (físicas, digitales e híbridas)”.

Al momento de diseñar y habilitar los espacios para la colaboración, podemos definir en general (como base) tres tipos de espacios:

- **Espacios colectivos para el trabajo y compartir.**
- **Espacios para reuniones colaborativas o creativas.**
- **Espacios para conversaciones privadas o silencio.**

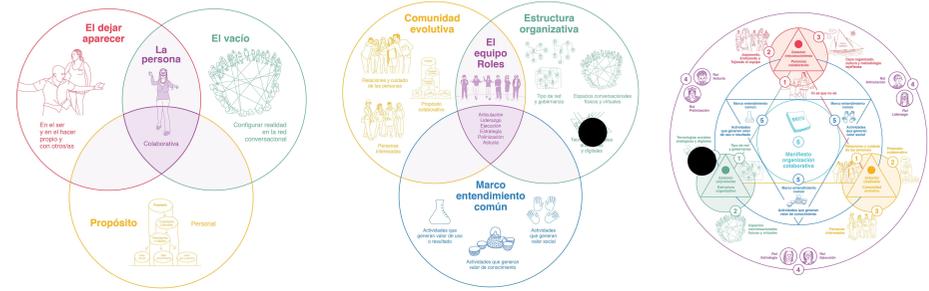


Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

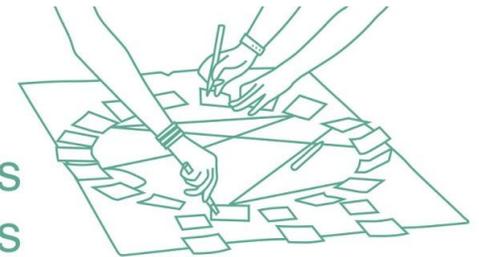
Tecnologías sociales analógicas y digitales

“Las tecnologías sociales son aquellos canales que nos permiten conectar el trabajo de la comunidad en red”

El concepto de “**Tecnologías Sociales**” lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes.



Tecnología sociales analógicas y digitales



“Las tecnologías sociales se definen como cualquier artilugio presencial o virtual que permite a los miembros de una comunidad gestionar las complejidades conversacionales”.

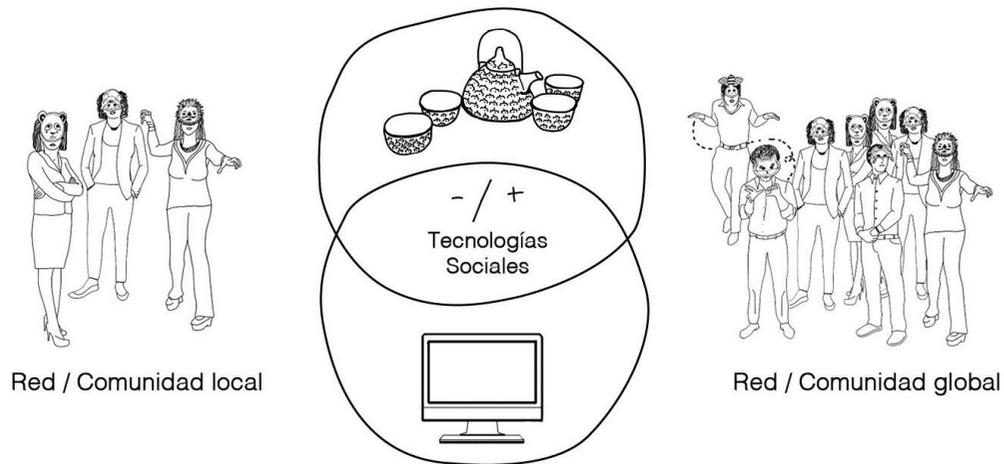
La **ley de variedad de Ashby*** dice “**sólo la variedad absorbe la variedad**” o interpretada de otra manera: dos sistemas de actividad humana o redes, tenderán a igualar sus capacidades de complejidad para poder convivir y ser viables en el tiempo. De esta forma, para que dos sistemas se absorban es necesario incluir tecnologías sociales que actúen como filtros y amplificadores de los sistemas.

Por ejemplo, cuando una persona se conecta con una comunidad local (equipo de emprendedores o pequeña organización) se mezclan dos sistemas con complejidades distintas. Del mismo modo, cuando una comunidad local se enfrenta a una comunidad global (ciudad o gran organización) se producen desbalances de complejidad.



“Históricamente, las personas -con más o menos infraestructura tecnológica- han aprendido y colaborado en sus entornos organizacionales”.

Las tecnologías sociales pueden ser **presenciales (físicas) y virtuales (digitales)**. También pueden existir **combinaciones híbridas (presenciales-virtuales)**. Por ejemplo, la persona que articula puede utilizar chat digital grupal para comunicarse con los 1.622 trabajadores de una empresa y a la vez emplear una oficina, con una mesa circular, para trabajar con un grupo de cinco personas.

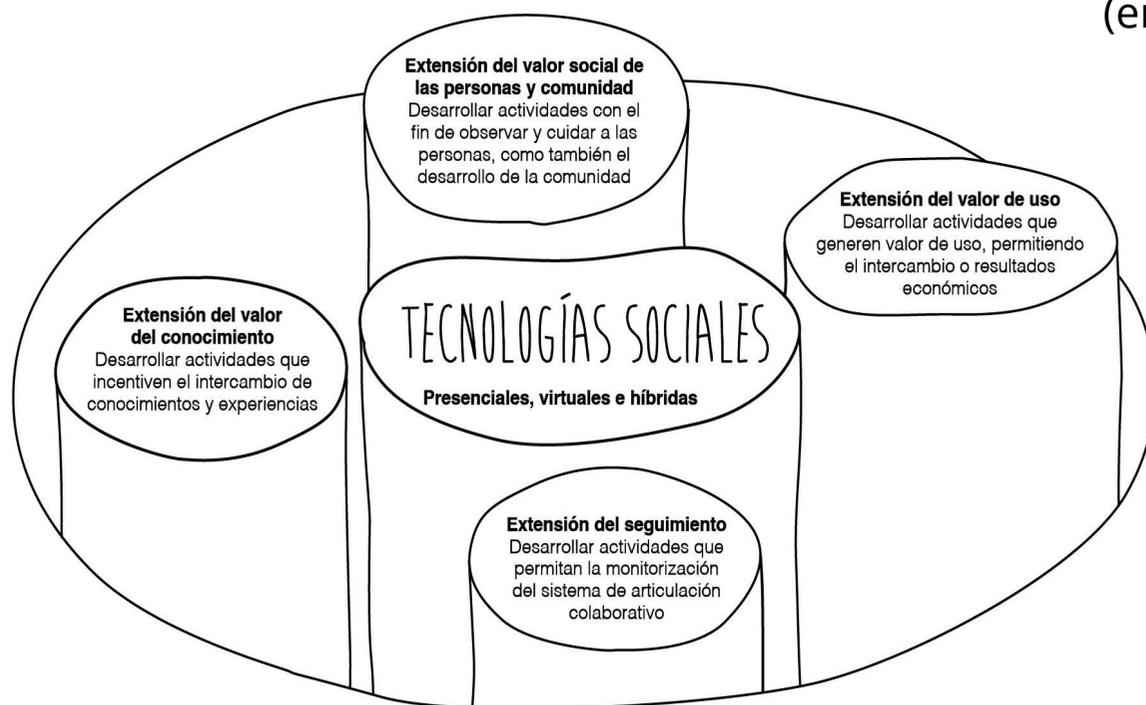


La sostenibilidad en una comunidad es muy compleja y depende de las habilidades de quienes articulan (también de otros roles: líderes, trabajadores, estrategas, astutos, polinizadores) para mantener el sistema en funcionamiento. Por ello, la sostenibilidad, es un arte en sí. La principal tecnología social que tenemos incorporada las personas, en nuestro sistema biológico, es el CLEHES. Este nos permite filtrar y amplificar nuestras propias complejidades a la hora de interactuar con otras personas o comunidades

“Las tecnologías sociales son verdaderos telares que nos ayudan a visualizar las conversaciones que no siempre se escuchan y se observan en un equipo”.

Las tecnologías sociales potencian a las personas a practicar la colaboración. Pero también su uso, puede traer cambios profundos y bruscos. Es importante que las personas participen activamente en la implementación y mejora de tecnologías sociales. Su incorporación es trascendental para practicar y generar confianza.

Podemos clasificar las tecnologías sociales (en forma genérica) en 4 extensiones:



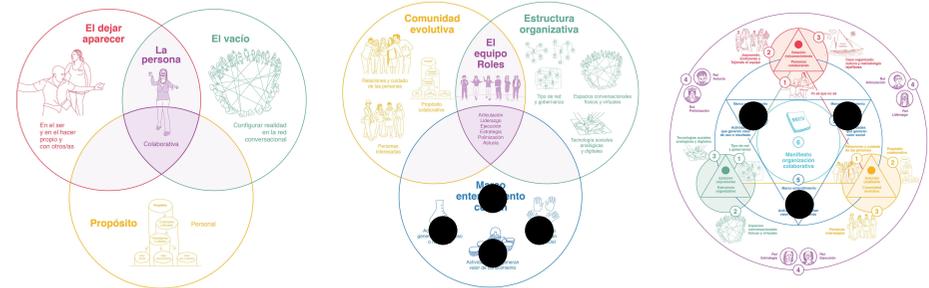
- **Extensión del valor social de las personas y comunidad**
- **Extensión del valor del conocimiento.**
- **Extensión del valor de uso.**
- **Extensión del seguimiento.**

Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

Marco de entendimiento común y las actividades que generan “valor social”, “valor de conocimiento” y “valor de uso o resultado”

“El marco de entendimiento común condiciona el desarrollo de las confianzas”

El concepto de “Marco de entendimiento común” y las actividades que generan “valor social”, “valor de conocimiento” y “valor de uso o resultado”*, lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes

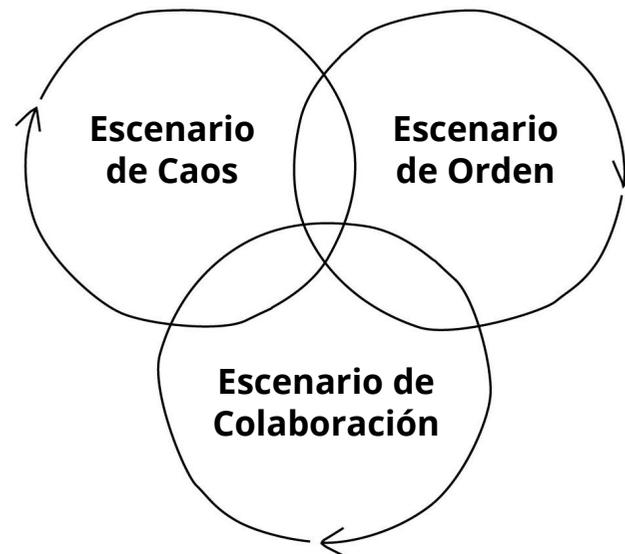


“El marco de entendimiento común debe tener en equilibrio desde el propósito el valor social, valor de conocimiento y el valor de uso o resultado”.

- **Valor social o relacional entre las personas:** entre los objetivos propios de los equipos (apoyos mutuos y ayuda entre las personas del equipo).
- **Valor de conocimiento:** entre las expectativas de las personas en relación con las experiencias y saberes (conocimientos específicos, liderazgo, procesos de innovación, etc.).
- **Valor de uso o cambio o resultado:** entre los objetivos o resultados de la organización (económicos, de negocio, de innovación, etc.)

Los tres valores actúan como una triple hélice o balance organizacional para dar sostenibilidad al modelo de gestión colaborativo de una comunidad.

Si algunos de los tres valores faltara o se encuentra débil el modelo de gestión organizacional estará desequilibrado y eso afectará directamente el escenario colaborativo pudiéndose dar el caso que las personas quieran volver a un modelo basado en las jerarquías por existir escenarios de caos o generar escenarios de orden.



“En nuestras vidas de forma individual y colectiva (en el corto y largo plazo), somos capaces de transitar por diferentes escenarios”.

Si no existe una articulación del equipo de personas e individual de nuestras acciones en torno a un propósito y roles, navegaremos en el escenario de caos y buscaremos que alguien nos guíe y proteja para pasar al escenario del orden o la colaboración.

De igual forma, si existe mucho direccionamiento del propósito y roles, navegaremos en el escenario del orden y buscaremos el escenario del caos o la colaboración.

- **Escenario de Caos:** Personas que deambulan sin propósito en la organización y juegan al rol que quieren. Por ej. Nadie en la organización está orientando el propósito y cada persona se posiciona como puede para cuidar su metro cuadrado.
- **Escenario de Orden:** Personas que no necesariamente están conectadas con el propósito y tampoco se sienten satisfechas en sus roles. Por ej. Algunas personas de la organización marcan el camino del propósito y asignan los roles y tareas al resto.
- **Escenario de Colaboración:** Personas que están conectadas con el propósito de la organización y con sus roles. Por ej. las personas en conjunto y permanentemente, evolucionan el propósito y sus roles.

“El marco de entendimiento común es aquel lugar donde se definen las reglas del juego y las líneas centrales para entender cómo actúan y trabajan las personas”.

De esta forma:

- Son las personas las que deben definir y adaptar las reglas del juego a ciertos marcos de trabajo (conocidos) para que se acoplen positivamente a su propia organización. Estas reglas son definidas y aceptadas por la mayoría.
- Las reglas del juego son dinámicas. Deben ser recordadas, revisadas y retocadas por un equipo extendido de personas con objeto de ser mejoradas en el tiempo.
- Las reglas del juego son guías compartidas de trabajo. Nunca se siguen en un 100%, pero ayudan a que las personas, de diferentes características y pensamientos, se conecten. La idea es que todos estén en la misma foto (más allá de si alguien es más colaborativo o individualista).
- Las reglas del juego afectan a las personas, los espacios y las tecnologías. En la medida en que estén ordenadas y compartidas, se pueden acelerar los procesos de inmersión en la colaboración.
- Las reglas del juego deben ser respetadas en los buenos y malos momentos.
- Es deseable que el marco de entendimiento común pueda ser consensuado por una tercera persona o entidad.
- Son importantes los reconocimientos que incentiven el marco común de entendimiento.

“El rol de Articular es clave para cuidar el proceso y las reglas del juego. Siendo una persona más neutra (pero conectado emocionalmente) que teja las relaciones y facilita los procesos”.

Si bien, al inicio de cualquier proceso, las reglas del juego tienen un carácter voluntario, con el tiempo es necesario establecer reglas bajo un paraguas común para regular por ej. las formas de convivencia, toma de decisiones, etc. Lo anterior, otorgará mayor sostenibilidad a la comunidad y mejorará la convivencia de las personas.

Aquí se proponen 16 reglas del juego o actividades o acciones divididas en 4 dimensiones como marco de entendimiento común de organizaciones que utilizan sistemas de articulación colaborativo:

- **Dimensión del valor social entre las personas.**
- **Dimensión del valor social en torno a la comunidad.**
- **Dimensión del valor del conocimiento abierto.**
- **Dimensión del valor de uso en los números.**



Dimensión del valor social entre las personas:

- La diferencia entre el sueldo más alto y más bajo no debe ser muy grande y los beneficios deben repartirse entre todas las personas. El pago por horas extras o cualquier otro incentivo que marque diferencias individuales debe ser eliminado.
- Los equipos de trabajo deben ser polivalentes, autogestionados y la planificación debe ser colectiva en la organización y acorde a los compromisos adquiridos. Existencia de Articuladores/as.
- La comunicación en la medida de lo posible tiene que ser distribuida. Todos tienen acceso a los temas y reuniones para la toma de decisiones por consenso o consentimiento a través de la conversación.
- Conciliación de vida personal y laboral. Tiempo para la familia, temas de género y tiempo libre.

Dimensión del valor social en torno a la comunidad:

- Valores o cualidades culturales universales: solidaridad, generosidad, empatía, escucha activa, sociabilidad, tolerancia, fraternidad.
- Acción con enfoque social: preocupación por el entorno y la comunidad. Dedicar un porcentaje del presupuesto y horas de trabajo a acciones de bienestar social (por ej. 2% del beneficio y 2% de tiempo).
- Inversiones en proyectos sobre temas medioambientales, sociales y económicos para la comunidad. Sensibilización con los productos y servicios locales: huertos, trabajar con niños e inmigrantes, etc.
- Acciones lúdicas: participación en eventos lúdicos como comidas, puertas abiertas o similares. Lúdica en los procesos de trabajo (ej. prácticas de teatro para resolución de conflictos).

Dimensión del valor del conocimiento abierto:

- Cuestionamiento de procesos, diseños, modelo de gestión, etc.
- El error en el equipo es positivo para aprender y evolucionar.
- Ser abierto. No competir sino compartir. Compartir conocimiento genera crecimiento exponencial. No a las patentes y sí a colaborar con clientes y competencia.
- Integración de clientes y proveedores en las decisiones de la cadena de valor o desarrollo de productos y servicios. Transparencia de costes y ganancias.

Dimensión del valor de uso o resultado en los números:

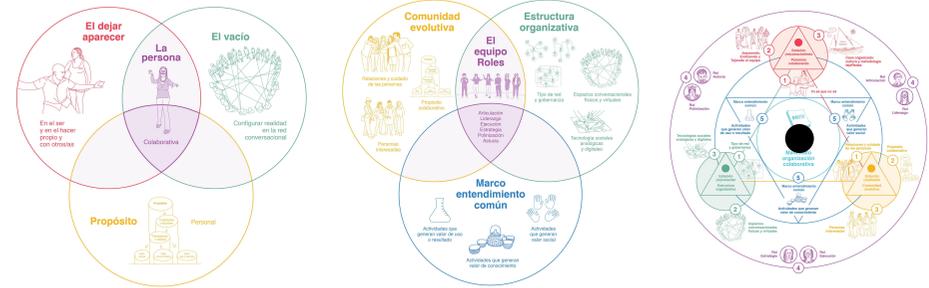
- Transparencia y disponibilidad de acceso a los números (presupuestos, contabilidad, cuentas, etc.). Conocimiento de qué facturación se necesita, margen de maniobra y demás temas económicos relevantes: utilidades, créditos, etc.
- Objetivos económicos claros y conocidos por todos. Números y mensajes sencillos. Visión económica y horizonte claro y definido.
- Reuniones informativas semanales, asambleas mensuales u otras reuniones informativas y de decisión. Resumen de la información numérica de forma didáctica.
- Fiscalidad y contabilidad al día. Estar al corriente y proactivamente en las cuentas y relación con la autoridad fiscal como también con la gestión contable y su chequeo permanente.

Conceptos relacionados a las comunidades/organizaciones

Manifiesto organización colaborativa

“Consenso y firma de un manifiesto para un sistema de articulación colaborativo”

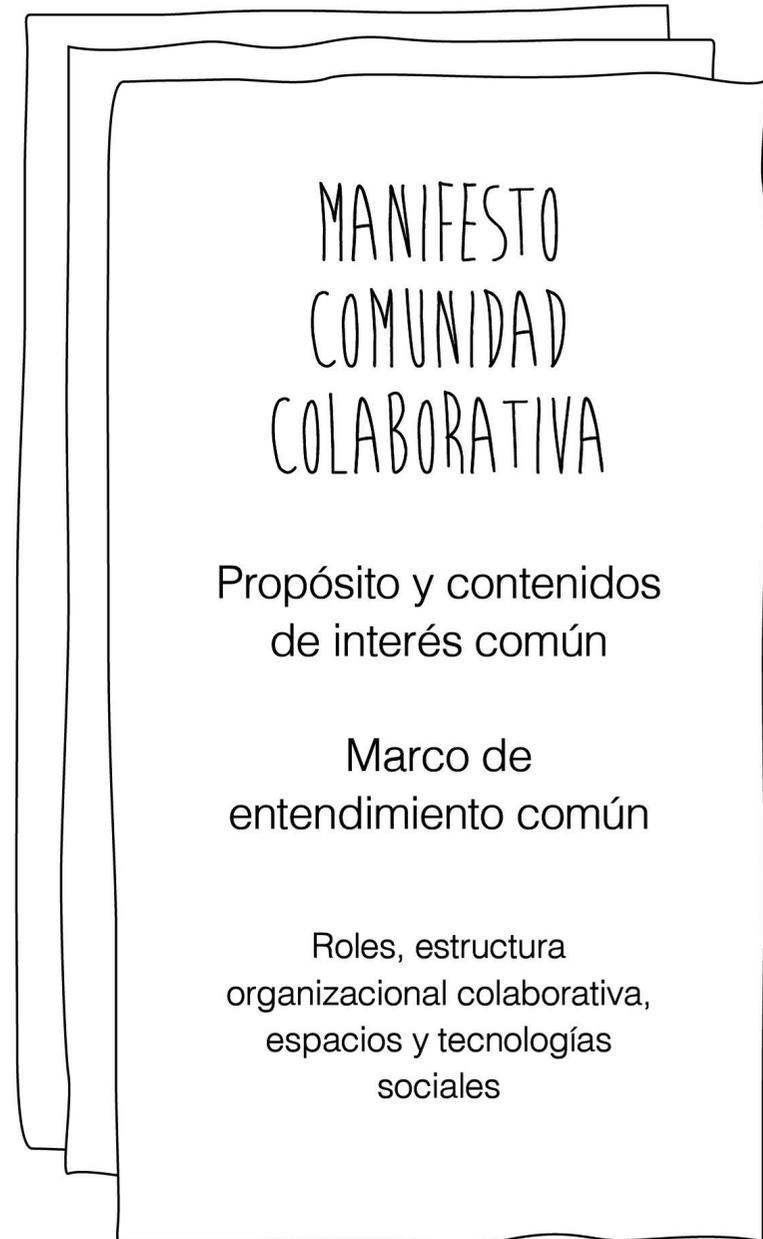
El concepto de “Manifiesto organización colaborativa” lo hemos desarrollado desde la experiencia de tejeRedes



Manifiesto organización colaborativa

“Este es el último de los temas o teclas, ya que una vez que se han logrado todos los consensos, se recomienda firmar un manifiesto o contrato que contenga, como base mínima, el “propósito y contenidos de interés común ” y el “marco de entendimiento común”

En la medida de lo posible, es conveniente incluir (de forma alternativa) algunas definiciones de las características/focos de los sistemas de articulación colaborativos, es decir, roles, estructura organizacional colaborativa, espacios y tecnologías sociales.



Otras prácticas y tecnologías sociales tejeRedes

- ¿Cómo empezar a articular el trabajo en red colaborativo? — pág. xx
- Ciclo tejeRedes para el desarrollo de iniciativas colaborativas — pág. xx
- Círculos tejeRedes para la estructuración de equipos colaborativos — pág. xx
- Tecnologías sociales recomendadas — pág. xx

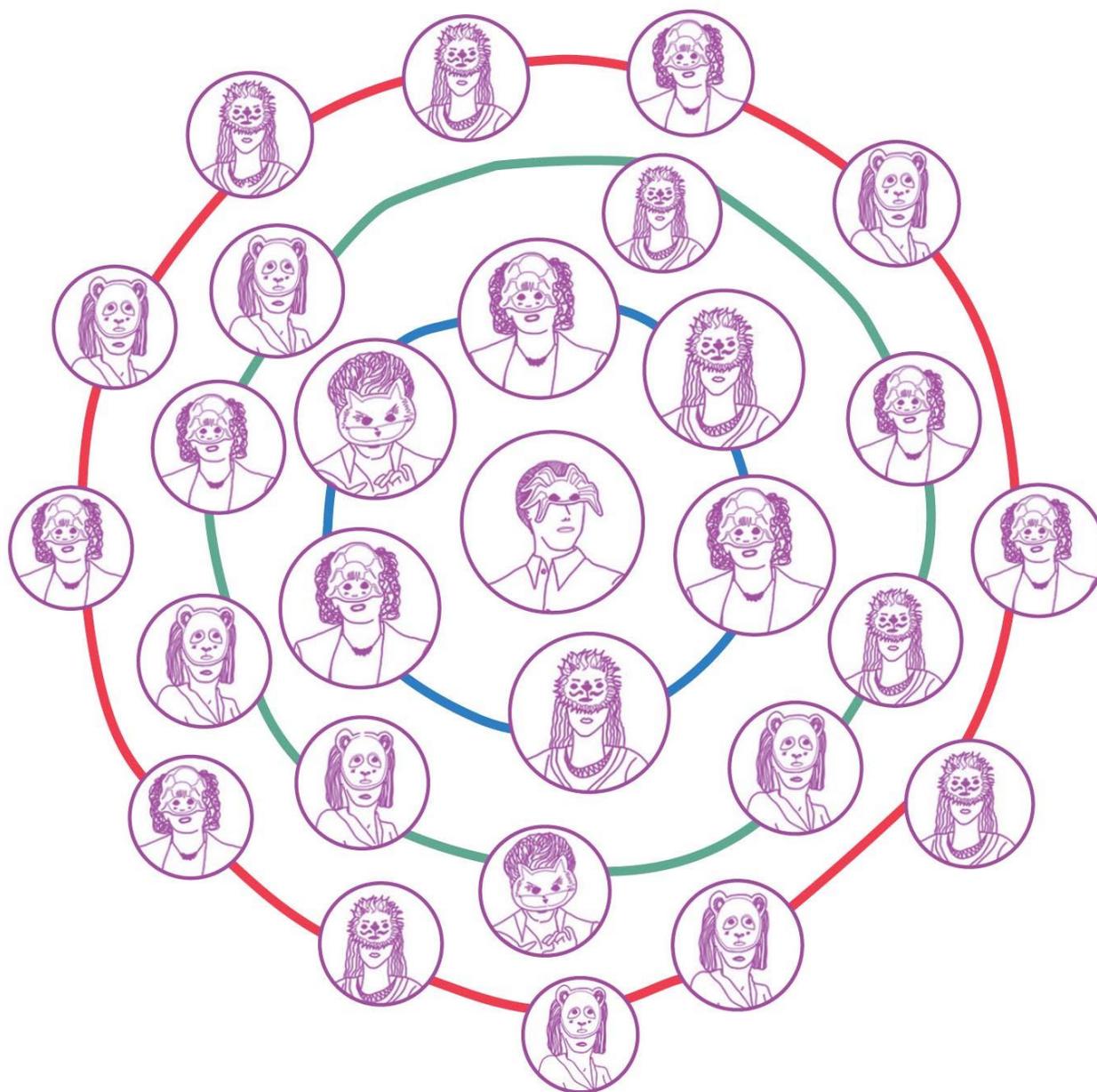


¿Cómo empezar a articular el trabajo en red colaborativo?

“Muchas veces nos preguntamos cómo se puede empezar a tejer el trabajo en red de forma colaborativa en un equipo o comunidad”

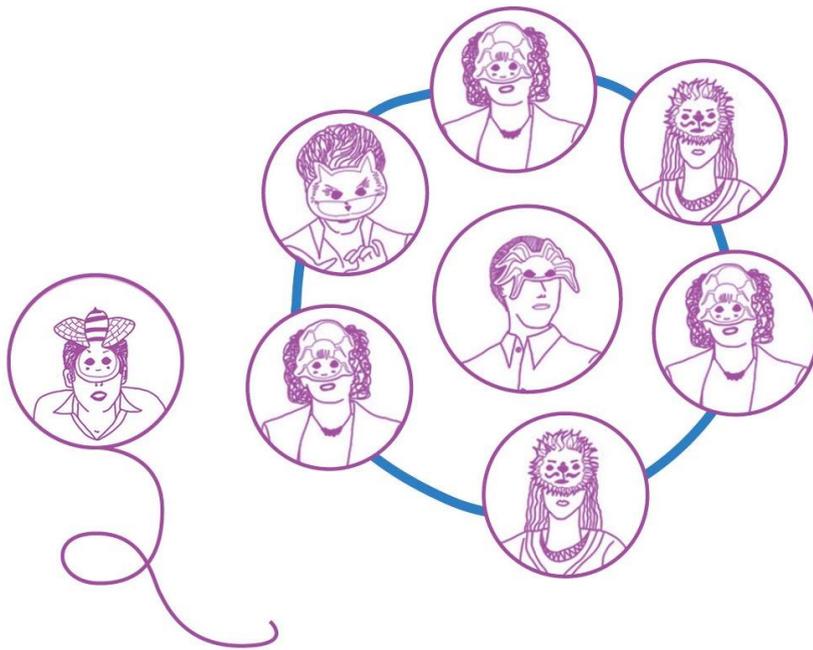
El proceso de articulación se puede iniciar por cualquiera de los tres procesos definidos en la metodología tejeRedes.

- **Proceso I - generador de valor social, relaciones y participación:** En caso de querer desarrollar comunidad (o existen muchas personas que desean juntarse para desarrollar un propósito aún no definido) se recomienda partir en el proceso I
- **Proceso II - generador de valor de conocimiento, saberes y experiencia:**
- Si se desea formar un equipo más amplio o se cuenta con un grupo de saberes y experiencias (con un propósito relativamente definido) se recomienda iniciar el proceso II.
- **Proceso III - generador de valor de uso o de cambio o resultados.** Para desarrollar la capa central (tercera capa) del equipo motor (cuando se tiene claro el propósito y existen pocas personas para empezar a articular) se puede iniciar por el proceso III.



“Se recomienda cuando se inicia un proyecto (teniendo claro, por cierto, la meta y el tiempo de cierre).”

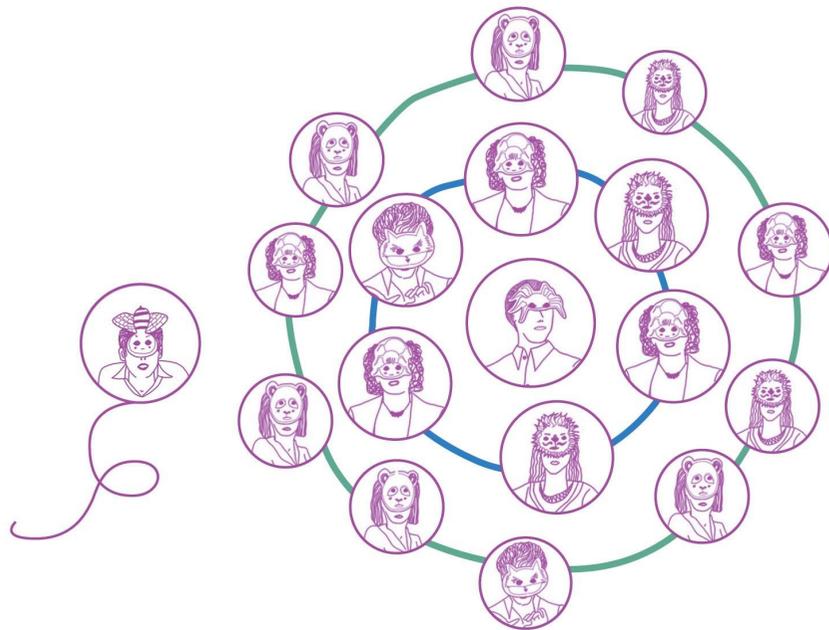
Ejemplo: Desarrollo de un equipo motor en torno a un proyecto (propósito muy claro)



- **Proceso III - generador de valor de uso o de cambio o resultados:**
 - El proceso de articulación empieza desde la definición del propósito y los roles, es decir, quiénes serán los articuladores y participantes del núcleo central de la organización.
 - Las personas del núcleo central se caracterizan por ser pocos y tienen importantes grados de confianza.
 - Para este núcleo es importante definir ciertas actividades presenciales y virtuales que articulen y proyecten el trabajo en torno a un propósito para generar valor de uso, económico o de cambio

“Se recomienda este tipo de redes cuando deseamos darle estabilidad a un proceso o invocamos una iniciativa de largo plazo”.

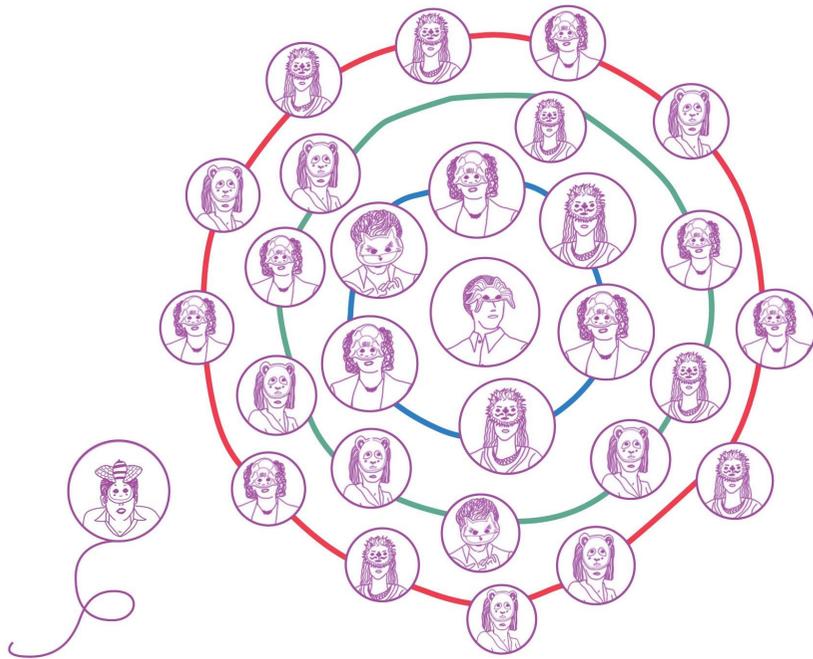
Ejemplo: Desarrollo de un grupo de intercambio de saberes y experiencias (propósito relativamente claro)



- **Proceso II - generador de valor de conocimiento, saberes y experiencia:**
 - Las personas necesitan experimentar y trabajar en torno a iniciativas que permitan levantar el conocimiento mutuo y la confianza necesaria. Es probable que se generen otras comunidades e iniciativas (camino propio).
 - En esta capa es importante definir ciertas actividades presenciales y virtuales que permitan experimentar y tomar acciones para generar valor de conocimiento, saberes y experiencias

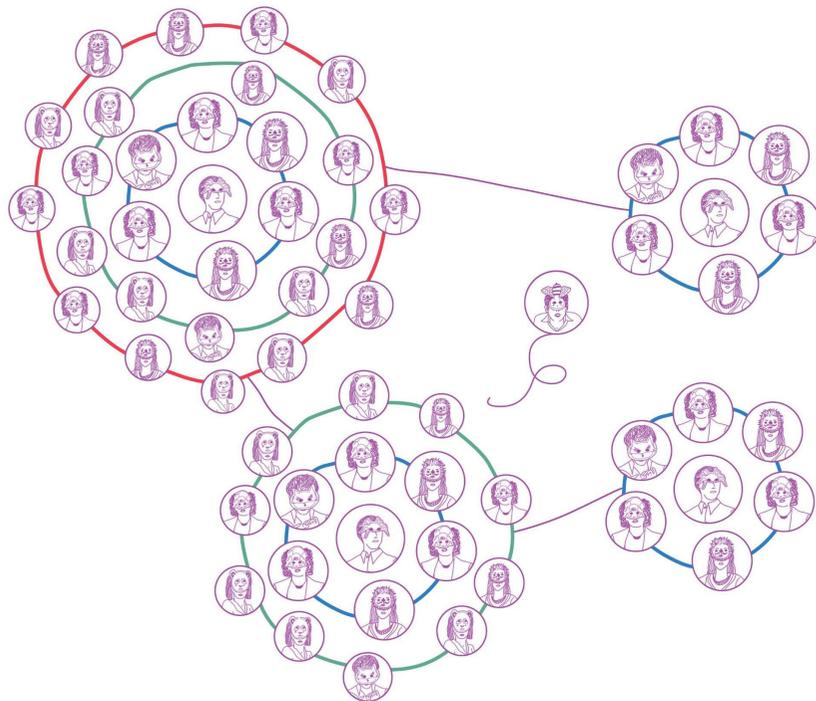
“Se recomienda este tipo de red cuando un proyecto va más allá de la persona que creó la iniciativa y, por ende, involucra a terceros”.

Ejemplo: Desarrollo de una comunidad para conectar socialmente (propósito poco claro)



- **Proceso I - generador de valor social, relaciones y participación .**
 - Las personas de la primera capa son quienes deseen participar de la comunidad, pero necesitan acercarse y conocerse.
 - Es importante definir ciertas actividades presenciales y virtuales que permitan experimentar y tomar acciones para que las personas se relacionen y generen valor social, relaciones y participación

“Con el tiempo, distintos actores de la comunidad impulsarán procesos para que **germinen otras comunidades**: grupos de trabajo por temas o nuevas organizaciones”.



- Ejemplo: del propósito de una empresa, nacen comunidades con objetivos compartidos, pero con diferentes focos o contenidos. Caso: funcionamiento del grupo de trabajo atención al cliente, grupo de trabajo de producción, grupo de trabajo finanzas, etc. En general, los grupos de trabajo tienen un Articulador que forma parte del grupo o núcleo de articulación de la empresa.
- Otro ejemplo: desde un grupo de trabajo nace una nueva comunidad externa. Caso: es común que desde el grupo de trabajo de tecnologías de la información, asome una empresa que entregue servicios externos a la empresa madre y a otras organizaciones.

Ciclo tejeRedes para el desarrollo de iniciativas colaborativas

“Para poder diseñar, implementar y gestionar iniciativas colaborativas en torno a organizaciones y equipos utilizaremos el **Ciclo tejeRedes***”

* Consultar Glosario y Webgrafía: Ciclo tejeRedes

Nota: Los textos de este apartado están sacados del libro tejeRedes: Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos.

El **Ciclo tejeRedes** define pasos y procesos bien establecidos desde la **mirada caórdica** (entre cultura y metodología tejeRedes) con objeto de que el **Articulador/a** le **impregne movimiento** al desarrollo de cualquier **proyecto colaborativo** a través del uso de **tecnologías sociales virtuales y presenciales**.

El **ciclo tejeRedes** se aplica e **itera múltiples veces**. De allí su **forma circular**, como una rueda, que **permite volver atrás o al centro del ser humano** (en caso de tener tensiones en el eros).

También permite **-una vez terminado un ciclo- volver a otro, preguntándonos nuevamente por el propósito para que evolucione, desarrolle y se complemente**.



Inicio: ser humano CLEHES - (Articulación colaborativa)

El **inicio** o punto cero no tiene número ya que **siempre volveremos al centro del ser humano o al CLEHES*** y a la **articulación colaborativa** (entendida como eje propulsor del trabajo en red). **Desde el eje central de las personas se construyen las comunidades colaborativas, toman vida y maduran y, en algún momento, finalizan.** Por lo tanto, **mientras la confianza exista podremos formar y activar “comunidades, organizaciones y equipos”** una y otra vez.

El **inicio** tiene por **objeto constituir o declarar cuales son las personas que componen la organización y/o la conformación de la comunidad.**

Asimismo, **es el punto que nos permite observarnos e identificar**, por un lado, **las prácticas** que, en ocasiones, **nos conducen al individualismo (estructuras de funcionamiento jerárquicas)** y, en otras, nos llevan a la **colaboración (estructuras de funcionamiento horizontales)**. **El eros o fraternidad es el punto de inflexión entre un sistema y otro.**

Si alguno de los siguientes pasos de la metodología (1, 2, 3 y 4) no están en monitoreo y regulación continua, el sistema sufrirá entre la lógica de una **cultura individualista o tradicional o la emergencia y permanencia de un estado de cultura colaborativa.**

* Consultar Glosario y Webgrafía: CLEHES

Paso 1: buscar - propósito (participar y conectar)

El Paso 1 va en busca de la interrogante **“para qué”** o la **exploración colectiva sobre el propósito de la comunidad o su razón de ser**. En esta etapa es importante empezar a identificar, en **torno al propósito, las cualidades culturales e ideales**, además de los **temas, iniciativas o proyectos que ayuden a generar valor social, de conocimiento y de uso/resultado o cambio**.

Por otro lado, **la intención es que las personas participen y se conecten para cultivar el valor social, generar espacios de confianza, creatividad, etc.** El **propósito de la comunidad** debe tener como **protagonista a las personas**.

Si las personas no están en constante acople con la comunidad, puede que no se adapten y queden fuera de juego.

Comúnmente se sugiere **salir de los espacios de confort**. Esto ocurre con mayor decisión **cuando somos receptivos, compartimos, distribuimos el poder, invitamos a otras personas a que nos miren y nos pregunten**. Lo importante es **escuchar con atención y hablar con intención**.

Paso 2: visualizar propósito - (experimentar y co-construir)

El paso 2 permite a las personas visualizar sus deseos respecto a su comunidad, organización o equipo y en particular al propósito (cualidades culturales, ideales y a las iniciativas o proyectos que aumentan el valor social, intelectual y de uso o cambio).

En esta parte del proceso **es importante ir más allá de la comunidad o del territorio para observar casos y experiencias de terceros. La idea es comparar la gestión y observar cómo realizan la acción y vinculación.**

En **relación con experimentar y co-construir, la idea es explorar modelos y conocimientos** sobre gestión y el hacer. **A través del intercambio de experiencias y la posibilidad de compartir prácticas** para consolidar las confianzas y generar valor de conocimiento.

Junto a ello, es necesaria **la creación de compromisos que permitan realizar iniciativas o proyectos en beta** para conocer a las personas de la comunidad.

Se hace un llamado a no tener miedo a compartir. Por ejemplo, si somos una empresa, podemos invitar a nuestros pares a conocer la clientela e incluso a replicar nuestros productos y servicios.

Las comunidades, organizaciones o equipos que trabajan en redes colaborativas están innovando permanentemente. Por ejemplo, al desarrollar nuevos productos y servicios que permitan subir la calidad y mejorar social, económica, ambientalmente el sistema. **De esta forma, el ciclo se repite.**

Paso 3: dialogar - conversar - (diseñar e implementar)

El **paso 3** permite pasar a la acción. Se busca **diseñar e implementar iniciativas y proyectos a través del diálogo y conversaciones** que generen **valor de cambio o de uso con impacto directo** en la comunidad, organización o equipo.

En esta parte, **la confianza es mayor entre quienes se involucran directamente en el proceso. Nunca será posible que el *team core* de la comunidad, organización o equipo, resuelva todo.** Para esto existe una máxima: **si siempre somos los mismos, en el lugar de siempre y con las mismas estructuras, acabaremos aburriéndonos, la creatividad se esfumará y la comunidad terminará en islas organizacionales.**

Como en toda relación, **es necesario tener activado permanentemente los procesos que generan valor social o relaciones y conocimiento o experiencia** para **retroalimentar los diseños y las implementaciones.** Así también, **es importante pensar en marcos de entendimiento común o reglas del juego.**

Si se quiere generar otro mundo posible o un nuevo sistema social-económico, no podemos observar la transformación desde una posición protectora (no cuento lo que hago y cómo lo llevo a cabo). Conceptos como el P2P, el *open source*, código abierto, el *crowd* en todas sus vertientes, etc., **son la base que otorga sostenibilidad al trabajo en red colaborativo.**

Paso 4: realizar – (acompañar)

El cuarto paso tiene como objetivo central, realizar y dar seguimiento al proceso colaborativo general de trabajo en red a las iniciativas o proyectos (a veces relacionados) que impulsan el propósito definido.

El seguimiento es enactivo* y continuo en los modos SA1 y SA2*. Ninguna etapa inicia o termina en forma lineal.

Permanentemente, **la figura de la persona que articula tiene que estar observando cómo se genera valor social** (o en las relaciones), **valor en el conocimiento** (o las experiencias) y **valor de uso/resultado** (o económico) y **en particular advertir que la colaboración está permeando la cultura de la organización.** De esta forma, **siempre debe transitar por el inicio del ciclo** y, en particular, **por el CLEHES* para entender los acoples y movimientos de los otros CLEHES** o los seres humanos que participan del proceso colaborativo.

La **persona que articula**, en esta etapa, **debe tener plena conciencia de que sus funciones son invisibles** y corroborar que esté definido (en las etapas anteriores) **el propósito, los roles, la estructura de red colaborativa, el espacio de co-creación de la articulación, las tecnologías sociales adecuadas y el marco de entendimiento común de las reglas del juego**, con objeto de que las acciones ocurran y se establezcan procesos de monitoreo y regulación que permitan la medición visual o gráfica (en lo posible). **Es necesario tener claro que el seguimiento no corresponde al típico proceso de control de organizaciones jerarquizadas e individuales.** Además, debe filtrar a través del **propósito, valores e ideales** (que dan forma a la cultura colaborativa) **para que los acoples se establezcan desde la seducción y no desde el poder que establecen las culturas tradicionales.**

* Consultar Glosario y Webgrafía: Gestión enactiva, CLEHES, SA1 y SA2

La **enacción** es la capacidad de vivir en nuestro entorno social, económico, etc, adaptando permanentemente nuestro CLEHES a las condiciones del medio o dominios a través de la observación (reflexión) y el movimiento (acción). La gestión enactiva es la capacidad de enacción sobre la comunidad.

De esta forma la **gestión enactiva**:

- Si las conversaciones y quehaceres aún no están maduras para avanzar, seguimos trabajando en esas conversaciones y quehaceres.
- Si las conversaciones y quehaceres están maduras, avanzamos un paso más de acuerdo a un diseño o acción natural.
- Si las conversaciones y quehaceres no están avanzando en el diseño deseado, damos uno o varios pasos hacia atrás para rediseñar.

Existen dos momentos del CLEHES donde se aprende y acciona:

- **Sistema de Aprendizaje Modo 1 (SA1):**
a veces nos percatamos (en silencio) que algo nos pasa ante una situación problema (incluso sabemos cuál es la solución) o camino a seguir), pero nos hacemos los desentendidos sin generar acción.
- **Sistema de Aprendizaje Modo 2 (SA2):**
nos damos cuenta de que hemos operado en modo 1 durante mucho tiempo ante una situación problema, pero esta vez cuestionamos nuestro quehacer e innovamos desde la conversación y práctica cultural para cambiar la situación.

Círculos tejeRedes para la estructuración de equipos colaborativos

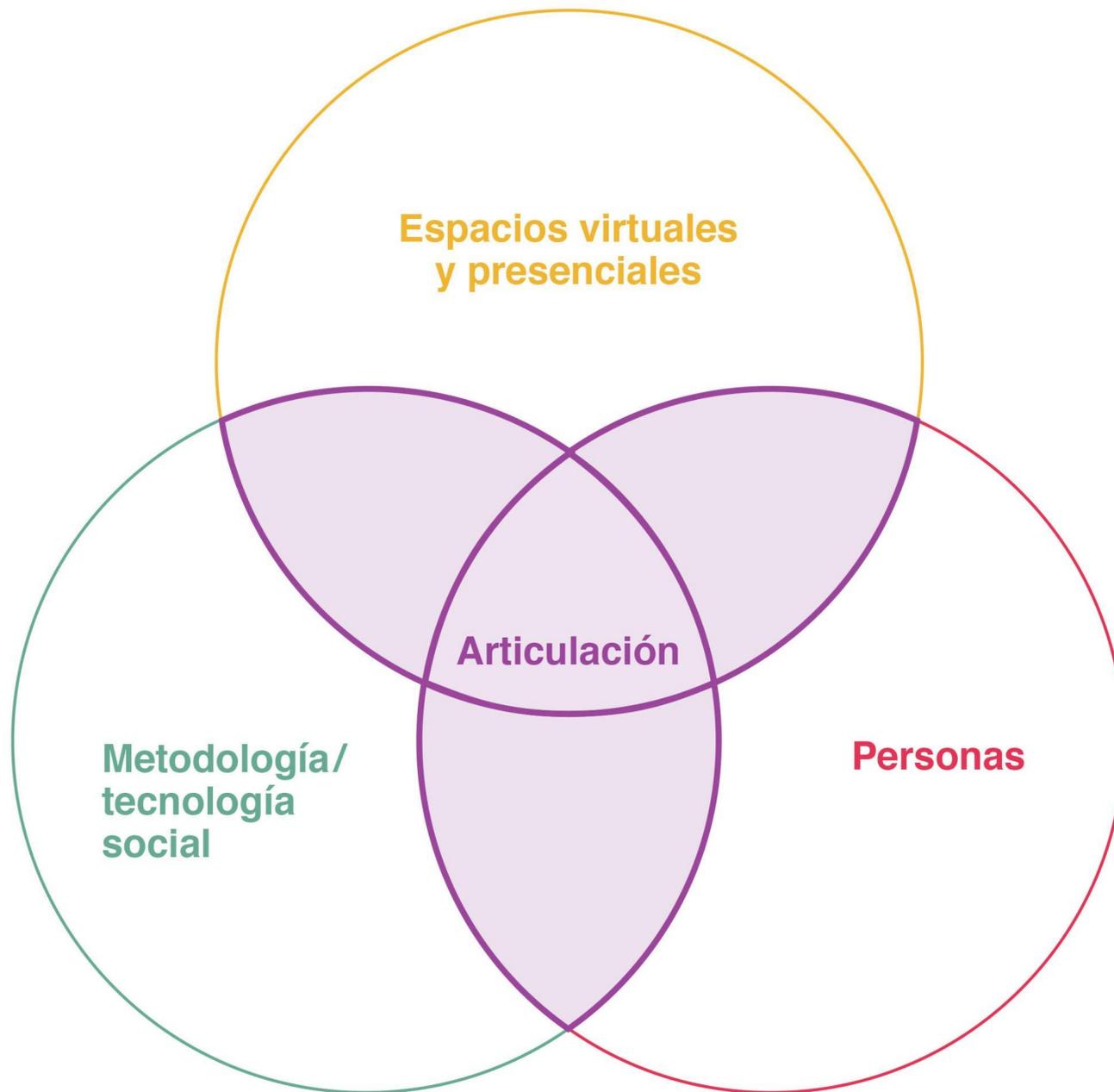
“La puesta en marcha de cualquier proceso colaborativo relacionado con un equipo, comunidad u organización necesita de capacidades de articulación y de 3 engranajes claves: **personas, metodologías y espacios**”

La **Articulación de un equipo de trabajo** se conecta con tres ámbitos claves en torno al diseño, desarrollo y facilitación de procesos colaborativos:

Personas (que participan del proceso): es importante saber y gestionar las expectativas de las participantes. Asimismo, es clave establecer el compromiso para mantener un grupo balanceado y con un nivel de confianza en el proceso.

Metodología (tecnologías sociales): conceptos, herramientas y prácticas que permitan definir el proceso para tejer las conversaciones basándonos en preguntas que acompañen el propósito.

Espacios (aspectos logísticos): no solo son físicos o virtuales, también son vivenciales (energía, espíritu y disposición de cada participante).



Los **diferentes círculos y procesos de articulación no se da en silos o estancos independientes**; todo lo contrario, **las actividades que se desarrollan en un círculo afecta e involucra a otros equipos de trabajo**. Es decir, vamos a tener **áreas grises de articulación y gestión de conversaciones** donde se requerirá de una **mayor capacidad de articulación entre las personas que coordinan los diferentes círculos** o la ayuda de quien desarrolla la articulación general.

Por otro lado, **para la conformación de los círculos** es importante **promover de forma orgánica conversaciones** que permitan que **las personas** se unan de acuerdo a sus **gustos y habilidades** en función, también, de identificar en qué **roles las personas se sienten más cómodas**.

La elección de las personas que articularán los círculos (con la posibilidad de que roten) **tiene que ser un proceso de decisión interna de cada círculo**.

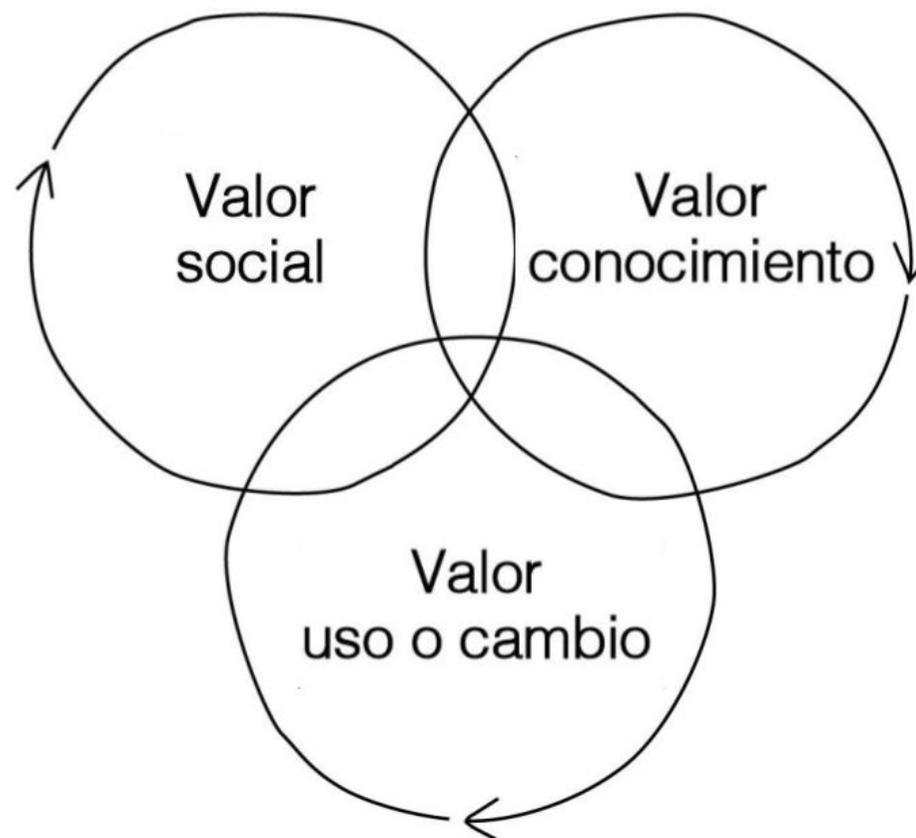
También es importante que **la elección de una articuladora general** (que no rota) **salga de entre las propias personas articuladoras de los círculos** o se elija una **persona que no pertenece a ningún círculo**.

Quien articula tiene que estar siempre al tanto de todo lo que sucede en cada círculo. Por otro lado, es una **persona clave para identificar el fluir o estancamientos de las conversaciones, para ayudar a que las personas se conecten**.

La **organización y gestión de procesos colaborativos** es importante que tenga una base desde el **caos organizado** (caórdico). **Hay que dejar que el caos conecte con el orden para que la autogestión aparezca**.

Para lo anterior es importante tener definido y activo una **triple hélice o balance organizacional** en torno al **valor de uso o relacional** (relaciones de las personas), el **valor de conocimiento o de experiencias** (compartir saberes, experiencias y prácticas) y el **valor de uso cambio/uso o resultado** (claridad en fechas, acciones, productos, etc.).

Cada uno de los tres valores necesitan estar en constante movimiento y unos y otros están interconectados afectando mutuamente (a través de actividades o acciones: celebración de un hito, talleres de experiencias o desarrollo de un producto). De esta forma, **quien articula o las propias coordinaciones de los círculos**, cuando desarrollan actividades y tejen la red conversacional, **están moviendo el sistema de colaboración**. Por lo tanto, **el sistema va avanzando a una comunidad que cultiva y da sostenibilidad a una cultura colaborativa**.

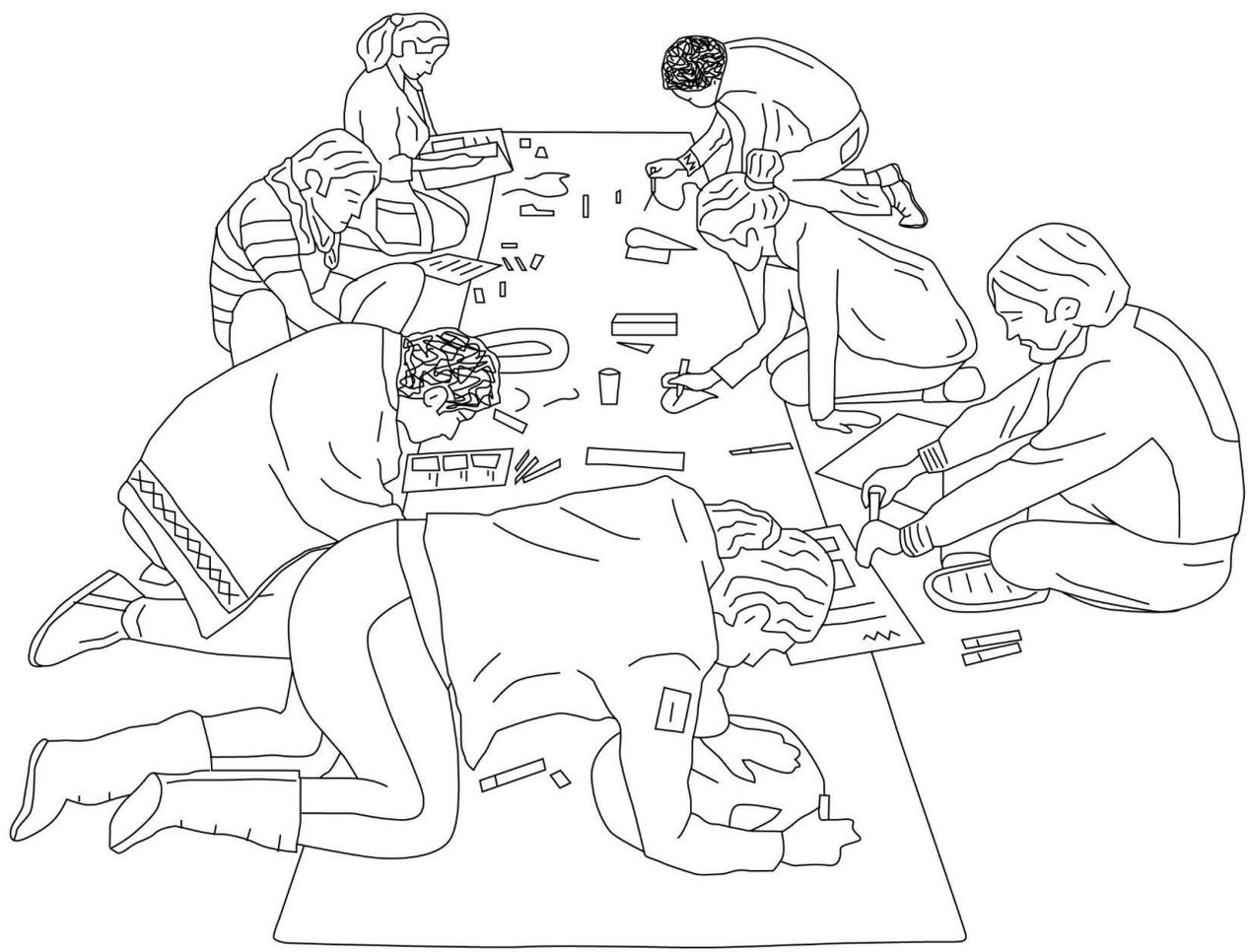


Tecnologías sociales recomendadas

“Las Tecnologías Sociales son verdaderos telares que nos ayudan a visualizar las conversaciones que no siempre se escuchan y se observan en un equipo de personas”

Las tecnologías Sociales que se presentan son derivadas de otras herramientas o desarrolladas directamente dentro del ecosistema de tejeRedes.

A continuación encontrarás una serie de Tecnologías Sociales para ser usadas en diferentes temas de los mapas del tejeRedes Play. Además estarán referenciadas según los mapas y links a donde se podrán descargar los formatos y sus respectivas explicaciones de uso.



Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

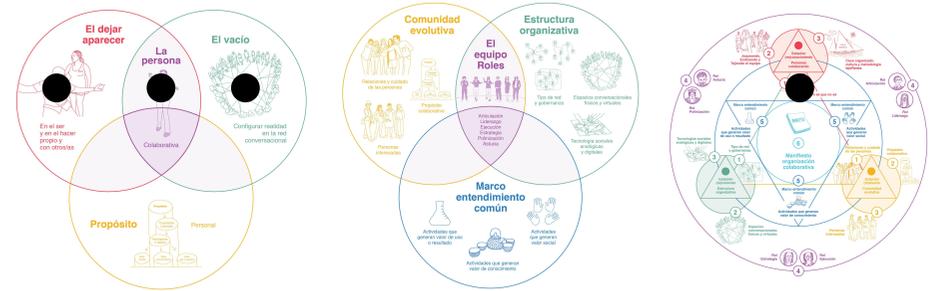
CLEHES*

Tema(s) tejeRedes Play:

- La persona colaborativa
- El vacío
- El dejar aparecer
- Yo sé que no se

+ info y uso:

- CLEHES.tejeredes.net



Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

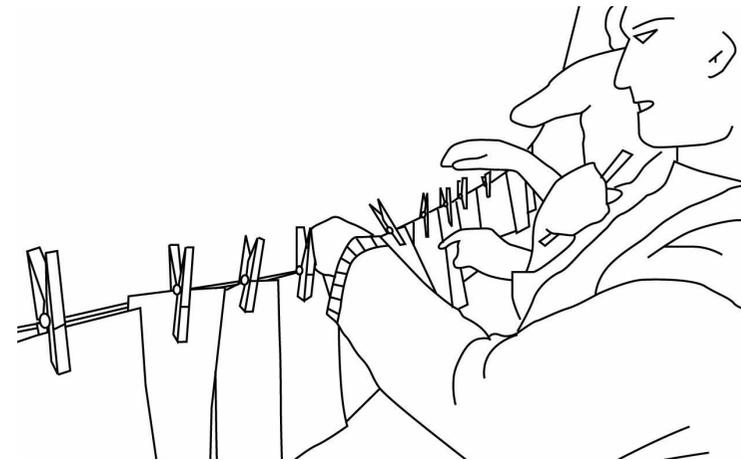
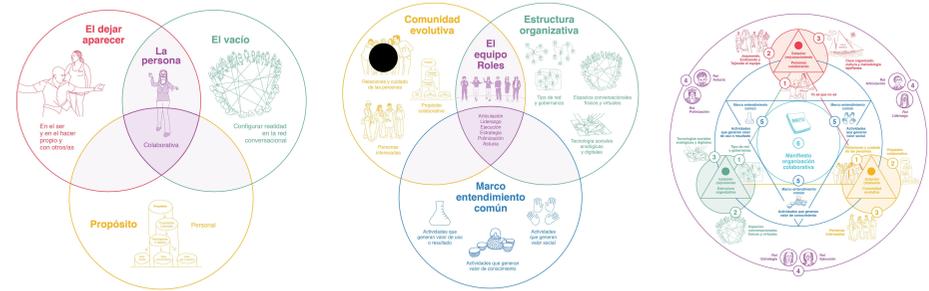
Tenderómetro Círculo Totem Animómetro

Tema(s) tejeRedes **Play**:

- Relaciones y cuidado de las personas

+ info y uso:

- Tenderometro.tejeRedes.org
- Circulo.tejeRedes.org
- Totem.tejeRedes.org
- Animometro.tejeRedes.org



Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

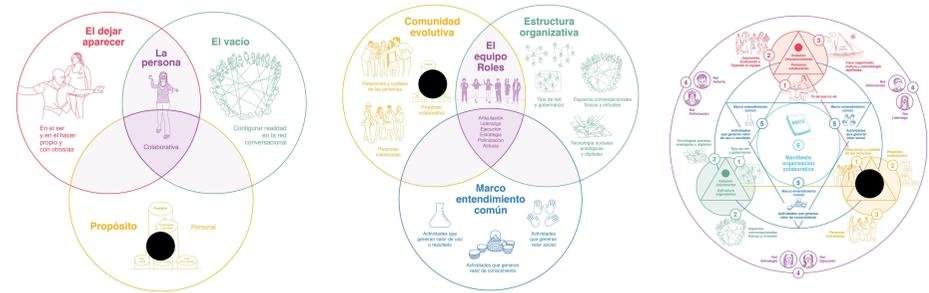
Historiómetro Propositómetro

Tema(s) tejeRedes **Play**:

- El propósito (personal y colaborativo)

+ info y uso:

- Historiometro.tejeRedes.org
- Propositometro.tejeRedes.org



Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

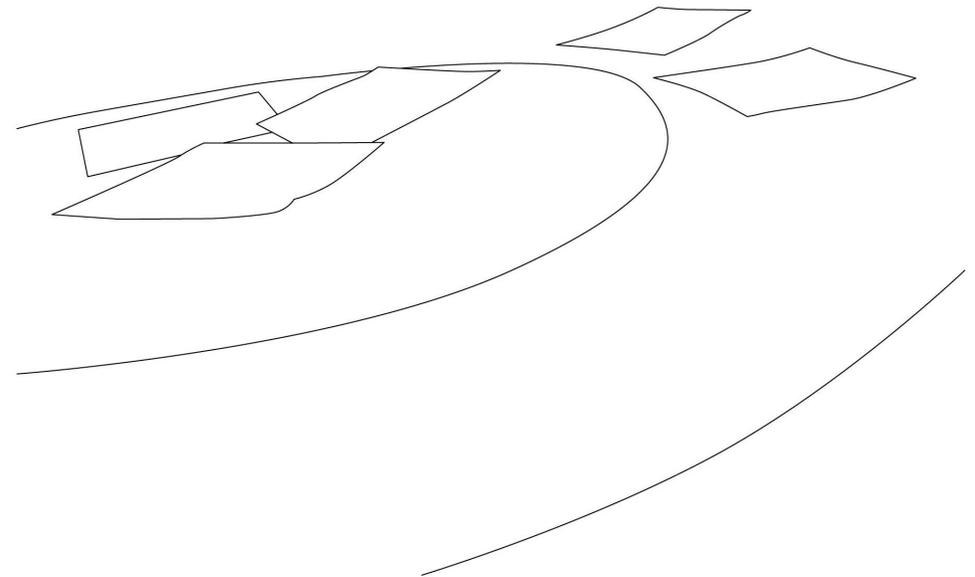
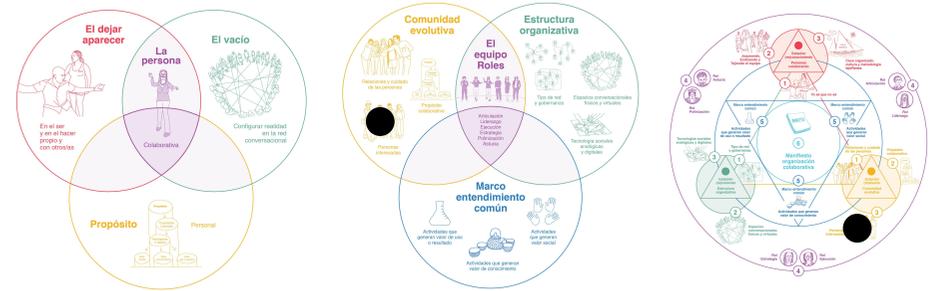
Confianzómetro

Tema(s) tejeRedes Play:

- Personas interesadas

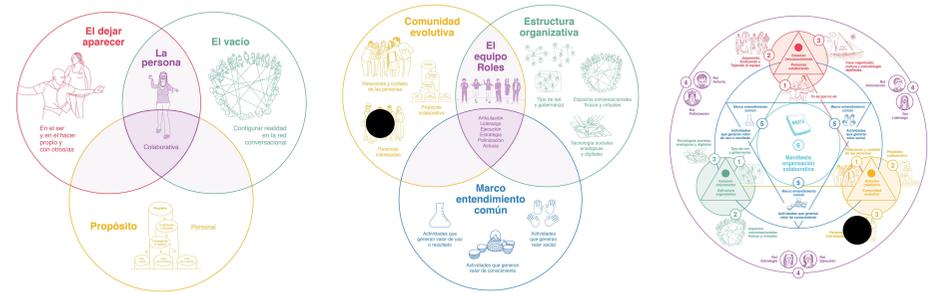
+ info y uso:

- Colaborometro.tejeRedes.org



Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

Colaborómetro Rolómetro Sincerómetro Conectómetro

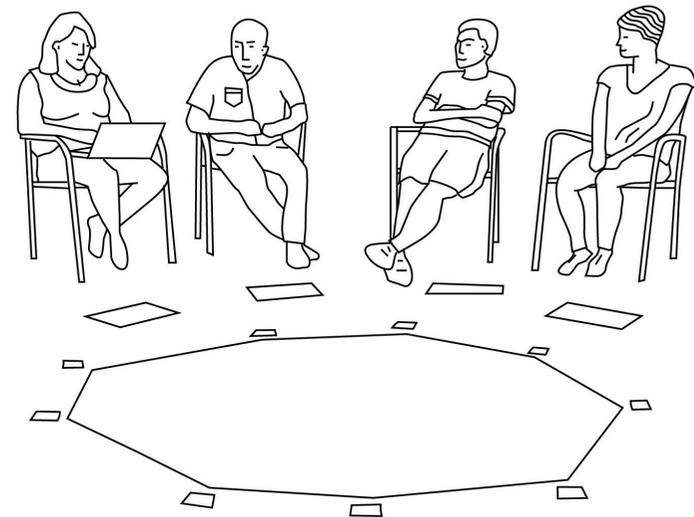


Tema(s) tejeRedes Play:

- El equipos y los roles
- Caos organizado: Cultura y metodología tejeRedes
- Jaqueando, erotizando y tejiendo el equipo

+ info y uso:

- Sincerometro.tejeRedes.org
- Colaborometro.tejeRedes.org
- Rolometro.tejeRedes.org
- Conectometro.tejeRedes.org

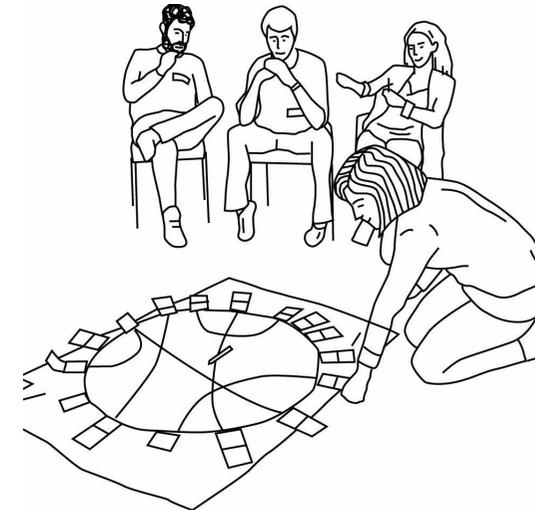
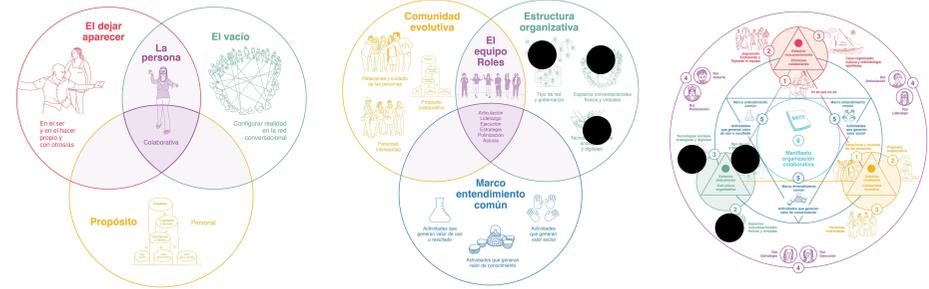


Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

Cafetómetro
Enredómetro
Priorizómetro
Proacciómetro
Maquilómetro
Teatrómetro

Tema(s) tejeRedes Play:

- Tipo de red y gobernanza
- Espacios conversacionales físicos y virtuales
- Tecnologías sociales analógicas y digitales

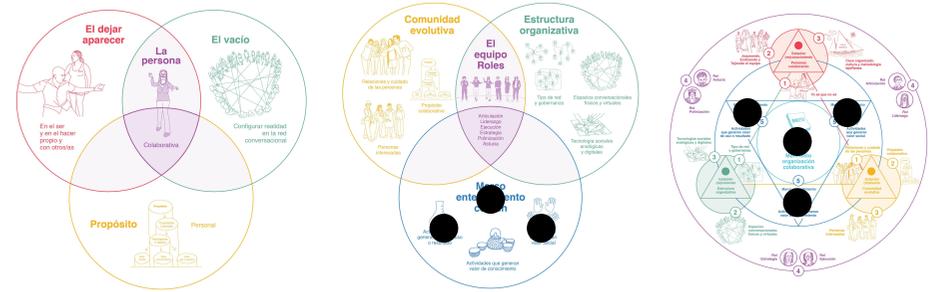


+ info y uso:

- Cafetometro.tejeRedes.org
- Enredometro.tejeRedes.org
- Priorizometro.tejeRedes.org
- Proacciometro.tejeRedes.org
- Maquilometro.tejeRedes.org
- Teatrometro.tejeRedes.org

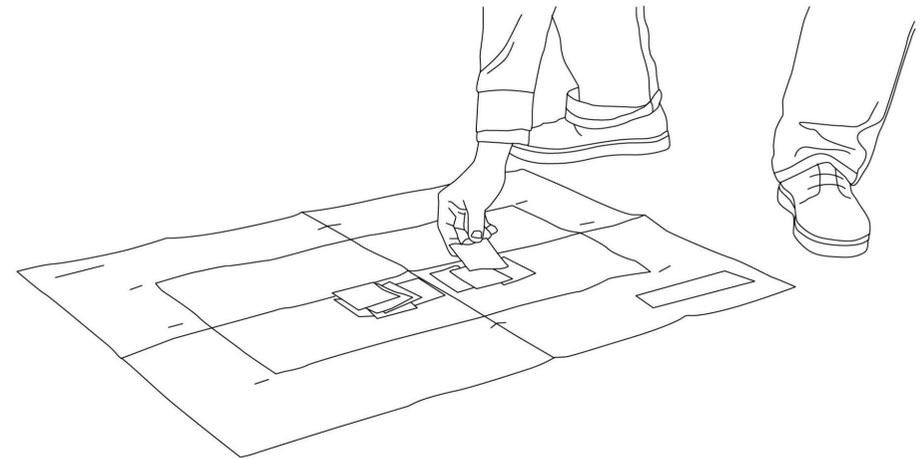
Tecnología(s) sociale(s) recomendada(s):

Ideómetro Planómetro Acciómetro



Tema(s) tejeRedes **Play**:

- Marco de entendimiento común y las actividades que generan “valor social”, “valor de conocimiento” y “valor de uso o resultado”
- Manifiesto organización colaborativa



+ info y uso:

- Ideometro.tejeRedes.org
- Planometro.tejeRedes.org
- Acciometro.tejeRedes.org

Escuchando y jugando al tejeRedes **Play**

- Escuchando a personas y comunidades/equipos colaborativos — pág. XX
- Jugando a las organizaciones colaborativas — pág. XX



Escuchando a personas y comunidades/ equipos colaborativos



bit.ly/Escuchando_tejeRedes_Play

Jugando a las organizaciones
colaborativas

Próximamente en el 2022

Experiencias y casos tejeRedes **Play**



Experiencias y casos



[bit.ly/Experiencias tejeRedes Play](https://bit.ly/Experiencias_tejeRedes_Play)

Glosario y Webgrafía

- Amor. Concepto desarrollado por Humberto Maturana y Francisco Varela en el libro “El árbol del conocimiento. Bases biológicas del entendimiento humano”. Ver concepto de Eros en [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 5. CLEHES. La Célula de las redes.
- Caos organizado
- Ciclo tejeRedes. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 19 . Metodología Ciclo tejeRedes
- CLEHES. Metodología desarrollada por Osvaldo García y Soledad Saavedra. Ambos son profesores, investigadores y creadores de la tecnología del CLEHES. <http://goo.gl/IYvVjz> <http://goo.gl/f5LGGm> . Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 5 . CLEHES. La Célula de las redes.
- Comunidad. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 6. Redes y comunidades.
- Cultura y metodología tejeRedes. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 10. Cultura y metodología tejeRedes.
- Gestión enactiva. Se refiere a evidenciar algo existente y determinante para el presente. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 5 . CLEHES. La Célula de las redes. <https://goo.gl/u6377q>
- Espacios. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 16 . Espacios y tecnologías sociales (presenciales/virtuales).
- Manifiesto organización colaborativa. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 22. El articulador tejeRedes¿Qué otros temas son claves para implementar un sistema de articulación colaborativo?
- Marco de entendimiento común y las actividades que generan “valor social”, “valor de conocimiento” y “valor de uso o resultado”. Ver [Libro.tejeRedes.net](http://libro.tejeredes.net) Capítulo 17. Confianza y marco de entendimiento común
- Metodología JET. Jaqueando, Erotizando y tejiendo Organizaciones. Ver metodologiajet.tejeredes.net

- Ley de la Variedad Requerida de Ashby. <https://goo.gl/uCG1vg>
- Personas interesadas. Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 6. Redes y comunidades
- Proceso Caórdico. El concepto es promovido por Dee Hock y su idea es definir un sistema organizacional armónico entre el caos y el orden. <https://goo.gl/rMqtJF>
- Propósito. Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 6. Redes y comunidades. ; Capítulo 13 . Propósito y contenidos de interés común.
- Relaciones y cuidado de las personas. Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 6. Redes y comunidades.
- Redes y gobernanza. Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 8. Topologías y geometrías en las redes ; Capítulo 15. Estructuras de red en las organizaciones.
- Roles. Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 14 . Roles y actores en la comunidad.
- SA1 (Modo 1) y SA2 (Modo 2). Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 5. CLEHES. La Célula de las redes.
- Tecnologías sociales. Ver Libro.tejeRedes.net Capítulo 16 . Espacios y tecnologías sociales (presenciales/virtuales).
- Vacío. Fundación Claudio Naranjo. Junio 2020. <http://bit.ly/3qMuqq3>

TejeRedes **Play**

Metodologías y prácticas para el desarrollo de personas, comunidades y organizaciones colaborativas

Autor de contenidos:

Cristian Figueroa Ll.

Colaboración y conversaciones desarrollo:

Laura Holgado, Helena Piacenza, Carolina Verdugo, Mariano Carniel, Johana Ciro, Marinel Estacio e Iñaki Alonso.

Edición de estilo:

Laura Holgado

Desarrollo y edición podcast y videos:

Fany Morales
Patricio Urtubia
Natalia Garate

Edición de diseño y gráficas:

Isaac Gimeno

Primera edición digital e impresa.
Julio 2021. Madrid | España.

Agradecemos a quienes han colaborado en este libro

Para mayor información escribenos y visítanos en:

www.tejeRedes.net

info@tejeRedes.net



Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional

tejeRedes Play es un ciclo y experiencia lúdica compuesta por tres metodologías basadas en el trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos para aprender y practicar jugando:

- Metodología de la persona colaborativa
- Metodología de las comunidades/equipos colaborativos
- Metodología de las organizaciones colaborativas

“Cada una de las diferentes partes de las 3 metodologías funcionan como teclas o palabras dependientes de un mismo sistema, que deben ser observadas una a una, pero también en su conjunto como si escribiéramos una poesía o canción”

