

METODOLOGÍA
JET
JAQUEANDO / EROTIZANDO / TEJIENDO

tejeRedes

Tejiendo ORGanizaciones

TEJIENDO.ORG

Metodología JET

La **Metodología JET** es una metodología consistente en 3 pasos o momentos: **Jaquear**, **Erotizar** y **Tejer** ORGanizaciones. Permite evolucionar a un modelo organizacional colaborativo, balancear eros/egos y recomponer el tejido de las relaciones humanas.

Después de **Jaquear** el modelo organizacional y **Erotizar** el sistema es importante **Tejer** la estructura de relaciones humanas.

Tejiendo ORGanizaciones permite colocar el foco en las conexiones y desconexiones de las personas, recomponiendo el tejido conversacional y la relaciones en un equipo y una organización.

Funciona como un ecosistema propio en los tres momentos de la **Metodología JET**, por eso tiene su propio libro **Tejiendo.ORG**.

Agradecimientos e inspiraciones

Las contribuciones y reflexiones de esta publicación son fruto del trabajo realizado con personas y organizaciones a través de tejeRedes.

Índice

- Introducción
- El ser humano entre redes y conversaciones
- Por qué tejer las organizaciones
- Cómo tejer las organizaciones
- Conectómetro para tejer las organizaciones
- Bibliografía complementaria

Introducción



Cada vez es más común escuchar la expresión **“tejiendo organizaciones”** en contextos de desarrollo y gestión de organizaciones.

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**.

“Cuando diseñamos y gestionamos las organizaciones como redes de conversaciones frente a departamentos y procesos, recuperamos el ser humano como protagonista del sistema”

“Por lo tanto, el reto es darle la vuelta a cómo diseñamos y gestionamos las organizaciones para colocar en el centro a las personas y sus conversaciones”

Se abren muchas posibilidades para que los equipos de trabajo tomen más libertad y responsabilidad. Esto tiene un impacto claro en la creatividad y en la innovación, abriendo el camino a implementar modelos de gestión basados en la colaboración.

En esta publicación revisaremos y trabajaremos el **diseño y la gestión de los equipos y organizaciones desde las redes conversacionales**, para identificar cómo las personas se **conectan, desconectan o ejercen el poder** centralizado, descentralizado o distribuido en torno al propósito.

A través de **“Tejiendo Organizaciones** promoveremos el uso de la tecnología social del **“Conectómetro”**, basada en tejeRedes y transformada en juego de mesa para que las organizaciones y los equipos de trabajo puedan contar con un mecanismo que les permita desarrollar mapas que **identifiquen las interacciones de poder y conexiones o desconexiones de las personas, para generar más integración y distribución en las relaciones humanas del equipo de trabajo.**

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

El ser humano entre redes y conversaciones



“Las **redes** se definen como 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”

“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 (un **híbrido** entre lo presencial y virtual)”

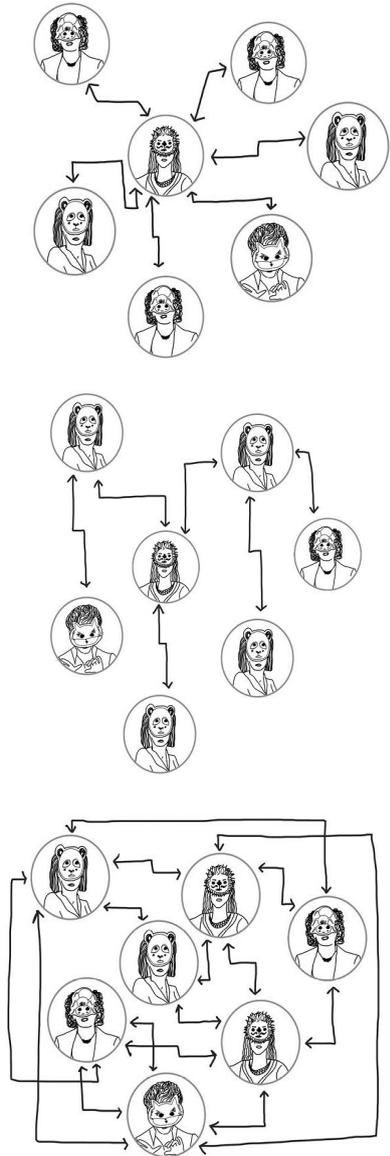
Para entender cómo se establecen las estructuras y conversaciones de redes en las organizaciones, desde las jerárquicas (individualistas) hasta las horizontales (colaborativas), es necesario revisar los conceptos de las topologías y geometrías en las redes y organizaciones.

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.

“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”



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.

Ventajas y desventajas

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

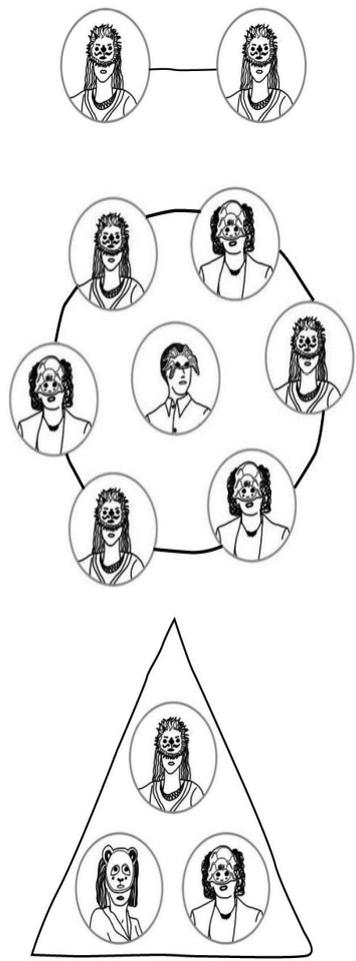
En la **red descentralizada**, la caída de uno de los nodos centralizadores, conlleva a la desconexión de uno o más nodos del conjunto de la red.

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.

“Cuanto más distribuida resulte ser una red, más resistente, flexible e independiente será. Por el contrario, cuanto más centralizada sea, más debilidades, rigidez y dependencia habrá”

“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”





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.

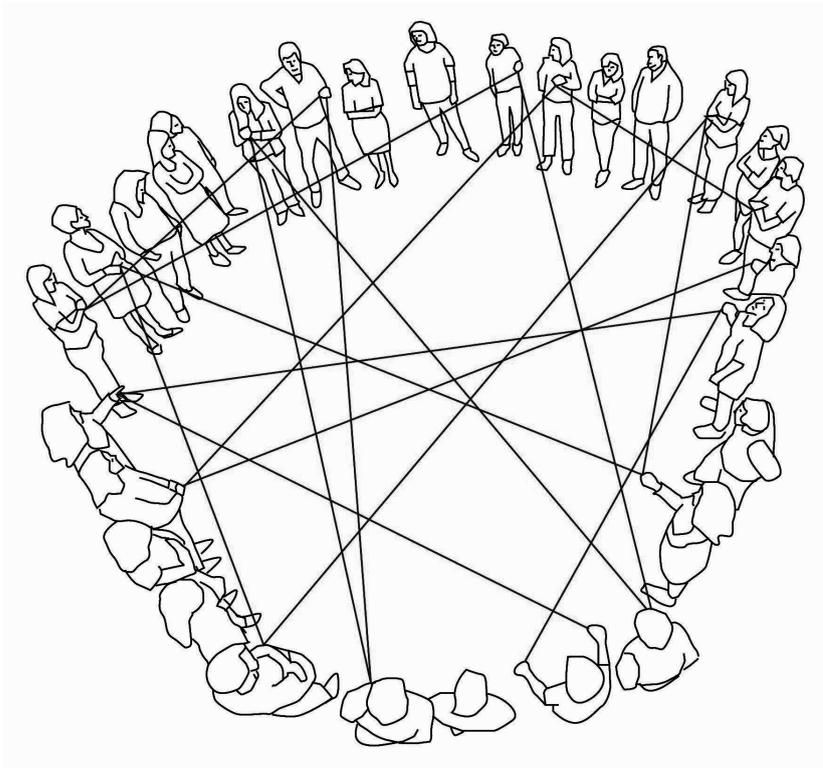
Triangularidad: se relaciona con la capacidad de amor que ponemos entre un vértice o nodo y con otros nodos, permitiendo que las personas se muevan con libertad e igualdad en una organización a través de la fraternidad.

“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”

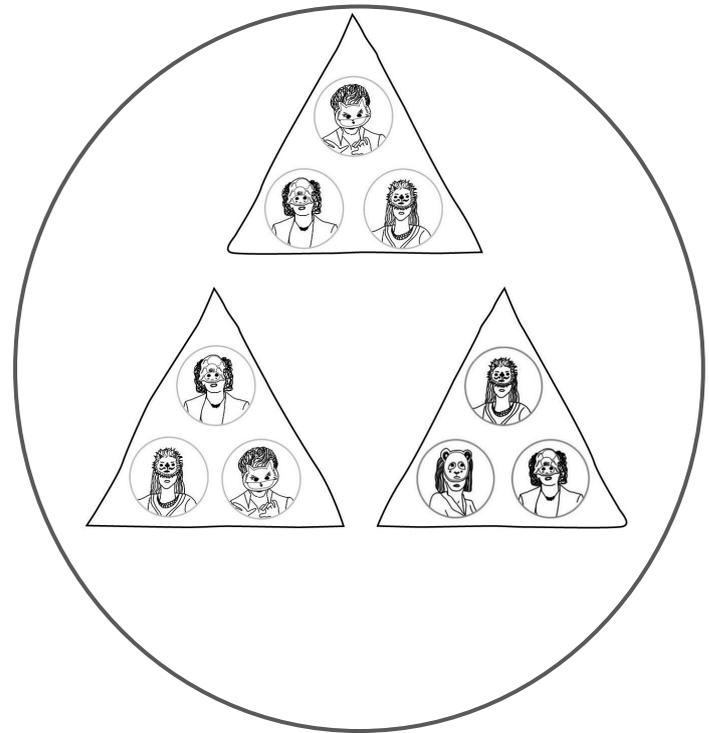
El **círculo** es más integrador como espacio de igualdad y fraternidad.

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.



**Circularidad,
multilinealidad, y
triangularidad horizontal**



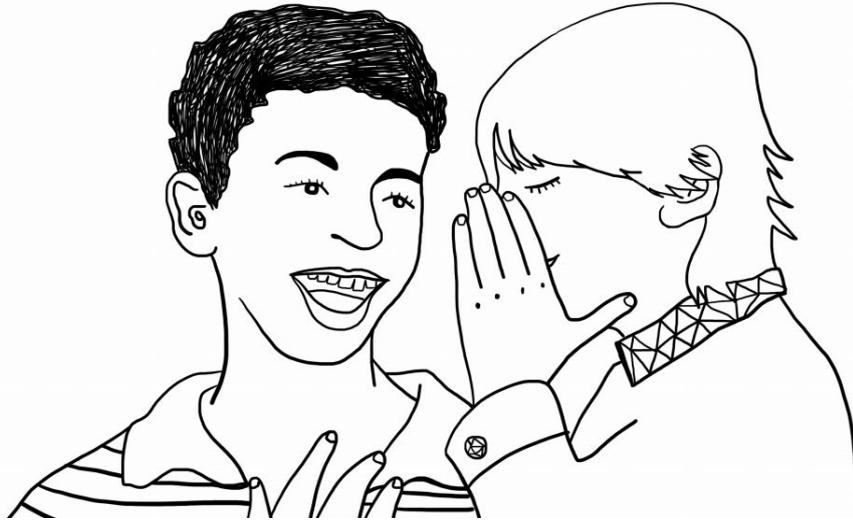
**Circularidad,
multilinealidad, y
triangularidad vertical**

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.

“Si tomamos los lazos triangulares que se desarrollan conversacionalmente o de forma multilineal, podremos centralizar, descentralizar o distribuir esas conversaciones en círculo”

Por qué tejer las organizaciones



“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.

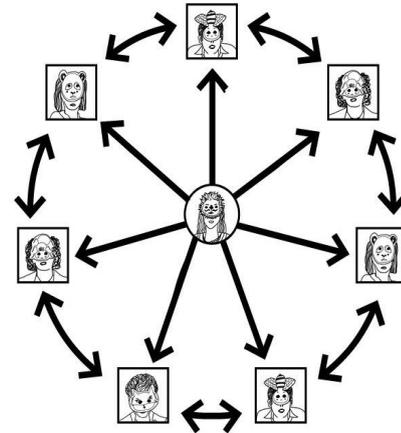
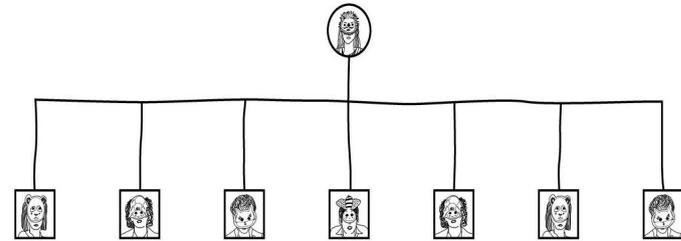
La labor de tejer organizaciones nos lleva a diferentes modelos o estructuras organizacionales* y sistemas de articulación que son el resultado de combinar las topologías y geometrías.

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

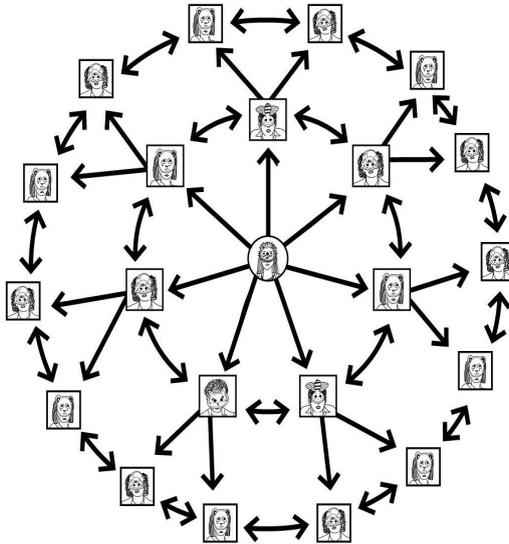
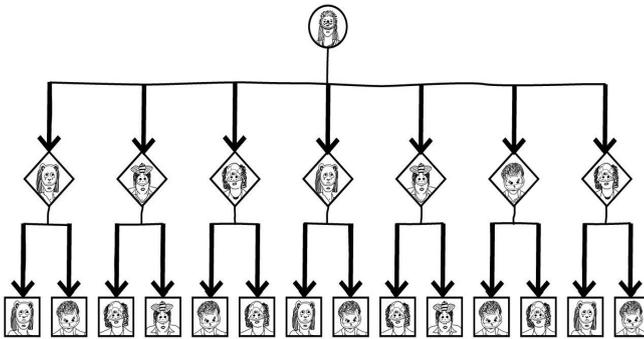
Estructura y sistema de articulación jerárquico - Semicentralizado

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 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 - Semidescentralizado



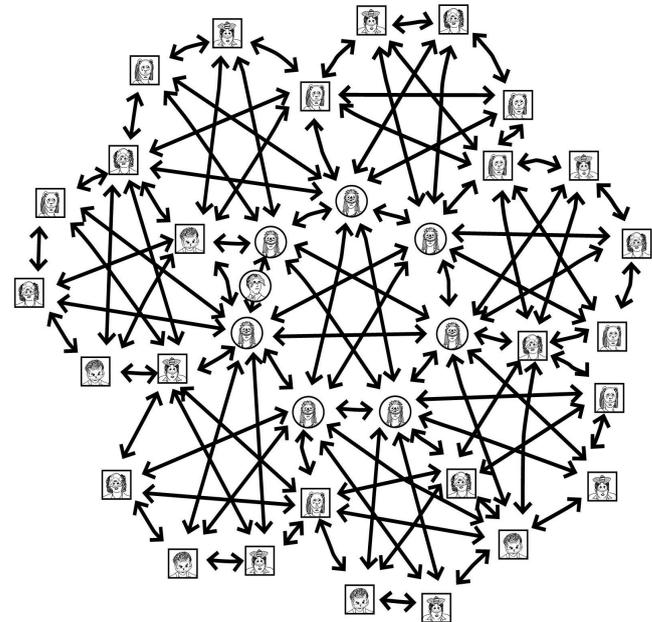
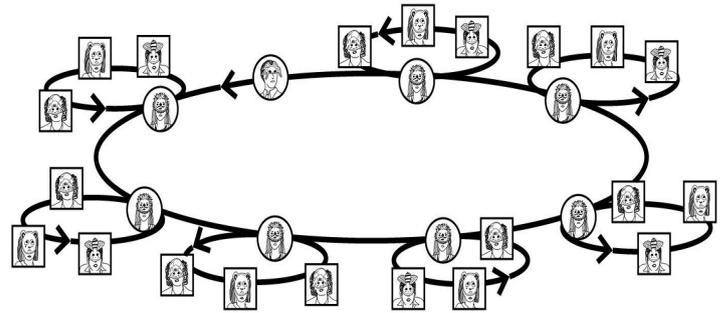
Existe cuando el poder y la comunicación se desconcentra de una persona (debido al crecimiento de la organización y sus operaciones) y se centraliza en un grupo limitado de personas. La gestión se realiza normalmente en base al control y a los reglamentos.

La figura que representa esta estructura organizacional es la de un 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 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.

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.



“Los sistemas centralizados o descentralizados no son totalmente jerárquicos (grados de colaboración) y los sistemas distribuidos tampoco son del todo colaborativos (grados de jerarquía)”

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 el de el/la **articulador/a**.

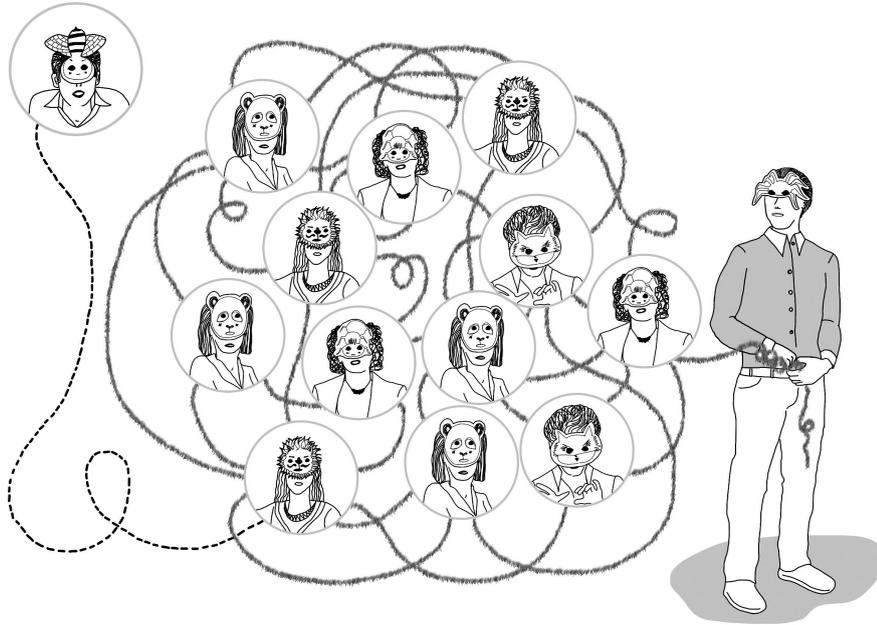
El/la **articulador/a*** es un/a tejedor/a de conversaciones colaborativas entre seres humanos o personas en la organización.

Además, es un observador constante de CLEHES* individuales y colectivos. No basta sólo 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.

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 que promueve el trabajo en red colaborativo. La máxima expresión de un articulador/a es cuando no está y su invisibilidad logra que la organización se articule por sus propias sinergias”

Cómo tejer las organizaciones



La estrategia para que las organizaciones y las personas mejoren sus relaciones humanas y colaboren es que se **tejan organizacionalmente**.

Es decir, transparentar quiénes se conectan con quién y quiénes no se conectan. También, quiénes concentran poder a través de las conversaciones o quiénes distribuyen los procesos colaborativos.

Por ejemplo, poder identificar qué persona está aislada en el equipo o quién tiene muchas interacción para preguntarnos las razones por las cuales se dan esas dinámicas.

“Desarrollar mapas de relaciones permite que las personas observen las interacciones humanas en el equipo y además, cómo se concentra o distribuye el poder y la colaboración”

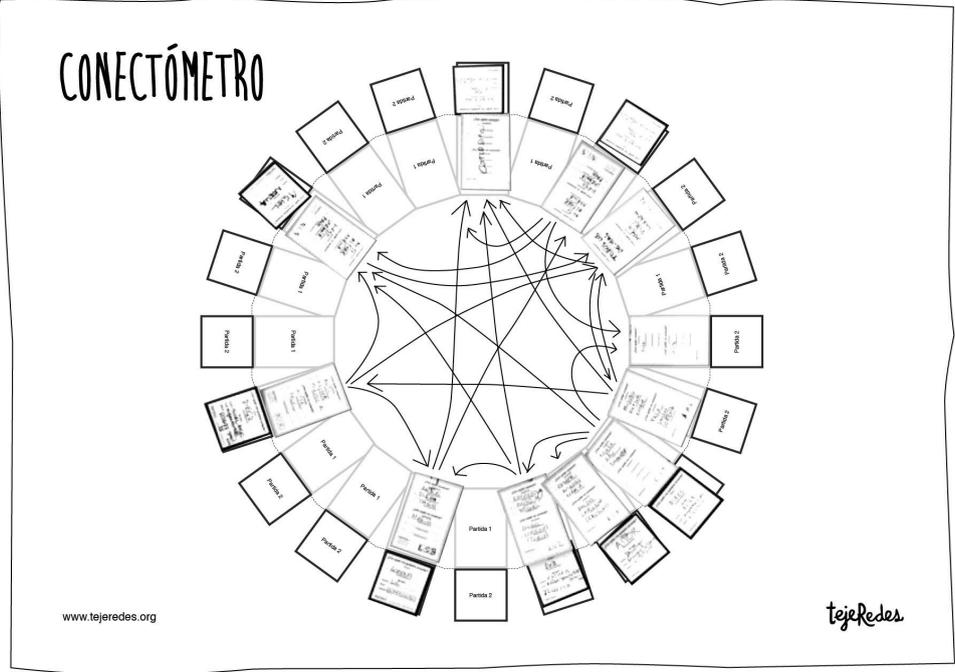
“A continuación proponemos la Tecnología social del **Conectómetro**, para que las personas en las organizaciones se conecten y distribuyan en sus relaciones humanas”



“Las **tecnologías sociales** son verdaderos telares que nos ayudan a visualizar las conversaciones que no siempre se escuchan y se observen en un equipo de personas”

“El/la **articulador/a** usa y propone las tecnologías sociales para tejer las relaciones humanas”

Conectómetro para tejer las organizaciones



La Tecnología Social del **Conectómetro** nos ayuda a identificar y mejorar las relaciones humanas de un equipo, en relación a observar si están jerarquizadas (centralizadas o descentralizadas) o colaborativas (distribuidas)

Conectómetro

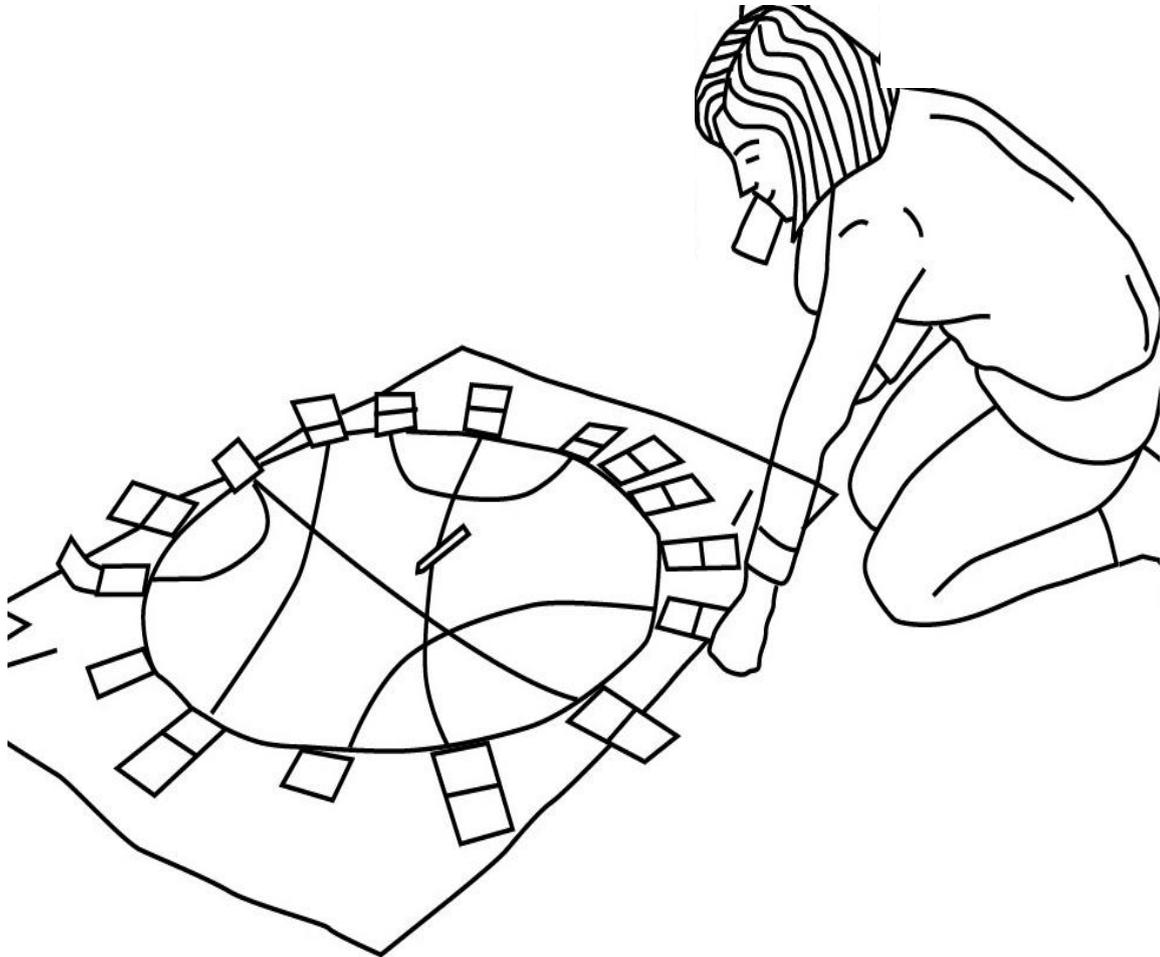
El **Conectómetro** nos permite construir mapas para identificar las interacciones y conexiones o desconexiones entre las personas de un equipo de trabajo.

Una fuente de conflicto es no identificar cómo se están dando las interacciones en las redes conversacionales en el equipo, pero también los acoples o desacoples organizacionales. Podemos tener los siguientes casos:

- Personas que por diferentes causas aglomeran el poder de las conversaciones.
- Personas que no tiene acceso o no están conectadas con las conversaciones.
- Personas que no conversan con otras personas.
- Personas que instalan subgrupos dentro del equipo por efecto de egos invisibles.

El **Conectómetro** nos ayuda a visualizar las relaciones con la idea de adelantarnos a futuros nudos o roturas de las redes de conversaciones del equipo y buscar el equilibrio en las interacciones de las personas y la colaboración.

Conectómetro



Conectómetro materiales

- Tablero Conectómetro impreso
 - ✓ Sustituto: Tablero dibujado en cartelera A1.
- Impresión Fichas según número de personas (hasta 20) y partidas 1 y 2
 - ✓ Sustituto: 2 tipos de post it de diferentes colores (partida 1: color 1 y partida 2: color 2)
- Marcadores o rotuladores por persona (hasta 20).
- 4 Marcadores o rotuladores gruesos. " de un color (por ejemplo, azul) y 2 de otro color (por ejemplo, rojo)
- Cinta adhesiva o masking tape

Se recomienda utilizarlo para un máximo de 20 personas.

Instrucciones descarga e impresión

- Link descarga tablero y fichas:
 - ✓ <http://conectometro.tejerede.org>
- Imprimir tablero en formato A1 (blanco y negro)
- Imprimir fichas en formato A4 (blanco y negro) según número de personas.
- Ambas impresiones realizarla solo por una cara.
- Se recomienda imprimir:
 - ✓ Tableros pliegos A1 en gramaje mayor de 100 gramos (mínimo) en lo posible tipo cartulina (sobre 160 gramos).
 - ✓ Fichas hojas A4 de impresión normal o folios gramaje de 80 gramos.
- Recomendaciones:
 - ✓ Doblar adecuadamente tablero (recomendable dobles hasta que quede en formato A4).
 - ✓ Recortar fichas y ordenar según el uso de las partidas.
 - ✓ El tablero se puede reutilizar y las fichas conviene imprimirlas para una nueva partida.

Conectómetro Principios y acuerdos

- En esta actividad se mantienen como base los “principios y acuerdos” y usos del Círculo, Tótem y Animómetro.
- Es importante que las personas del equipo se conecten desde la humildad individual y colectiva.
- Todo lo que se converse en el círculo de trabajo se habla desde la sinceridad.
- Es recomendable para quien facilita, y en la medida de lo posible para las personas del equipo, conocer la tecnología del CLEHES*, las topologías/geometrías de red, estructuras y sistemas de articulación organizacional y el rol de articular.
- También es importante relacionar qué pasa cuando estamos conectados o desconectados, cómo interactuamos desde redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas. Por último, qué sucede con el poder desde la jerarquía versus desde la colaboración.
- Antes de iniciar es importante realizar un análisis global y el entendimiento de todas las personas del funcionamiento del Conectómetro y del significado de estar conectado/a o desconectados/as.

*Ver bibliografía complementaria: CLEHES.

Conectómetro Práctica de uso - Inicio

- Para su desarrollo es necesario tener impresa la cartelera del Conectómetro o dibujar (en una cartulina) un círculo donde indiquemos que al interior van las fichas de la partida 1 y en el exterior las de la partida 2.
- Además, es necesario tener impresas las fichas del Conectómetro o usar un post-it de color para la partida 1 y otro post-it de color para la partida 2.
- Esta actividad se desarrolla en Círculo con el Conectómetro al centro, Además es recomendable incorporar el Tótem y utilizar antes/después el Animómetro como *check in* y también como *check out* del círculo de personas*.
- Al finalizar la actividad del Conectómetro en la partida 1 y la partida 2, se puede invitar a las personas del equipo a reflexionar sobre lo observado y a tomar compromisos individuales y grupales.

Conectómetro Práctica de uso - Partida 1

- Se reparten entre las personas una “Ficha de la partida 1”.
- Se les pide a las personas que coloquen sus iniciales en la ficha (3 letras los 3 cuadros).
- Pregunta Fichas partida 1:
 - ✓ ¿Con quién conectó? (presente)
 - ✓ ¿Con quién no conectó? (presente)
- Para cada pregunta se podrán colocar el nombre desde 1 y hasta 3 personas.
- Posteriormente, y en la misma posición donde se encuentra en el círculo, cada persona pasará al Conectómetro y se distribuirán (fijar con cinta adhesiva) homogéneamente las fichas en el círculo.
- Después los participantes pasan (individualmente) al frente y con un rotulador/marcador de color y una línea/flecha, comienzan a unir su ficha con la/s persona/s con la/s que se conecta.
- ✓ Antes de unir las desconexiones se puede abrir una conversación para identificar “cómo me veo” y “cómo se ven” las conexiones entre las personas.
- Después, y nuevamente, los participantes pasan (individualmente) al frente y con un rotulador/marcador de otro color y una línea/flecha, comienzan a unir su ficha con la/s persona/s con la/s que no se conectan.
 - ✓ Al terminar, se puede abrir una conversación para identificar “cómo me veo” y “cómo se ven” las desconexiones entre las personas.
- Las actividades de unir conexiones y desconexiones se pueden realizar uno a uno o todos/as a la vez (opcional).
- Después de que todas las personas hayan unido las fichas, se realiza un análisis grupal del Conectómetro y las fichas.

Conectómetro Práctica de uso - Partida 2

- Se reparten entre las personas una “Ficha de la partida 2”.
- Se les pide a las personas que coloquen su nombre y datos (mail y tel.) en la ficha.
- Pregunta Fichas partida 2:
 - ✓ ¿Con quién me gustaría conectar? (Futuro)
- Para la pregunta se podrá colocar el nombre desde una sola persona.
- Posteriormente, cada persona pasará al Conectómetro y colocará la ficha frente a la posición de la persona de la ficha 1 con quién quiere conectar homogéneamente en el círculo.
 - ✓ Al terminar, se puede abrir una conversación para visualizar quiénes tienen más o menos conexiones y citas de conversación
- Las actividades se pueden realizar uno a uno o todos/as a la vez.
- Después de que todas las personas hayan pasado se realiza un análisis grupal del Conectómetro y las fichas.

Conectómetro Recomendaciones para el uso

- Las flechas y citas permiten distinguir quiénes desarrollaron una amplia red de conexiones o son atractores (por la información o relaciones que desarrollan).
- Las líneas y citas también permiten observar quiénes están desconectados o no son atractores.
- Las concentraciones o no concentraciones de líneas permiten identificar quiénes tienen cierto poder o centralización en las conversaciones y quiénes no (jerarquización).
- También se puede realizar un análisis del estado distribución y colaboración

Bibliografía complementaria

Animómetro. Manual 2 de tejeRedes (páginas 16 a 18) y Vídeo (tiempo completo)

Articulador/a. Libro tejeRedes Cap. 4 (páginas 32 a 33), Cap. 9 (páginas 50 a 51), Cap. 11 (páginas 62 a 65), Cap. 18 (páginas 124 a 126) y Cap. 22 (páginas 139 a 143)

Círculo y Totem. Manual 2 de tejeRedes (páginas 8 a 15) y Vídeo (desde el minuto 2.20 aprox.)

CLEHES y Redes. Libro tejeRedes (páginas 35 a 41) y Vídeo (hasta el minuto 10 aprox.)

Comunidad. Libro tejeRedes (páginas 42 y 43) y Vídeo (desde el minuto 10 al minuto 12 aprox.)

Enredómetro (Tejido Social). Manual 2 de tejeRedes (páginas 39 a 41) y Vídeo (tiempo completo)

Estructuras de red en las organizaciones. Libro tejeRedes (páginas 87 y 93) y Vídeo (desde el minuto 14 aprox. al minuto 16 aprox.)

Topología y geometrías en las Redes. Libro tejeRedes (páginas 46 y 49) y Vídeo (desde el minuto 10 al minuto 12 aprox.)

Tecnologías Sociales. Libro tejeRedes (páginas 44 a 45) y Vídeo (desde el minuto 12 al minuto 14 aprox.)

Tejiendo organizaciones Tejiendo.ORG

Autor de contenidos: Cristian Figueroa Ll.
Edición general y estilo: Cristian Figueroa Ll.
Gráfica Libro y Juegos: Isaac Gimeno
Edición de diseño: Cristian Figueroa Ll. y Isaac Gimeno

Tercera edición revisada digital e impresa. Oct. 2021. Madrid | España.

Segunda edición revisada digital e impresa. Abril 2020. Madrid | España.

Primera edición digital. Agosto 2018. Madrid/Barcelona | España.

Agradecemos a quienes han colaborado en este Tejiendo.ORG

Para mayor información escribenos y visítanos en:

info@tejeRedes.net / metodologiaJET.tejeRedes.net



Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional

METODOLOGÍA
JET
JAQUEANDO / EROTIZANDO / TEJIENDO

tejeRedes

Tejiendo ORGanizaciones

TEJIENDO.ORG
tejeRedes

info@tejeRedes.net