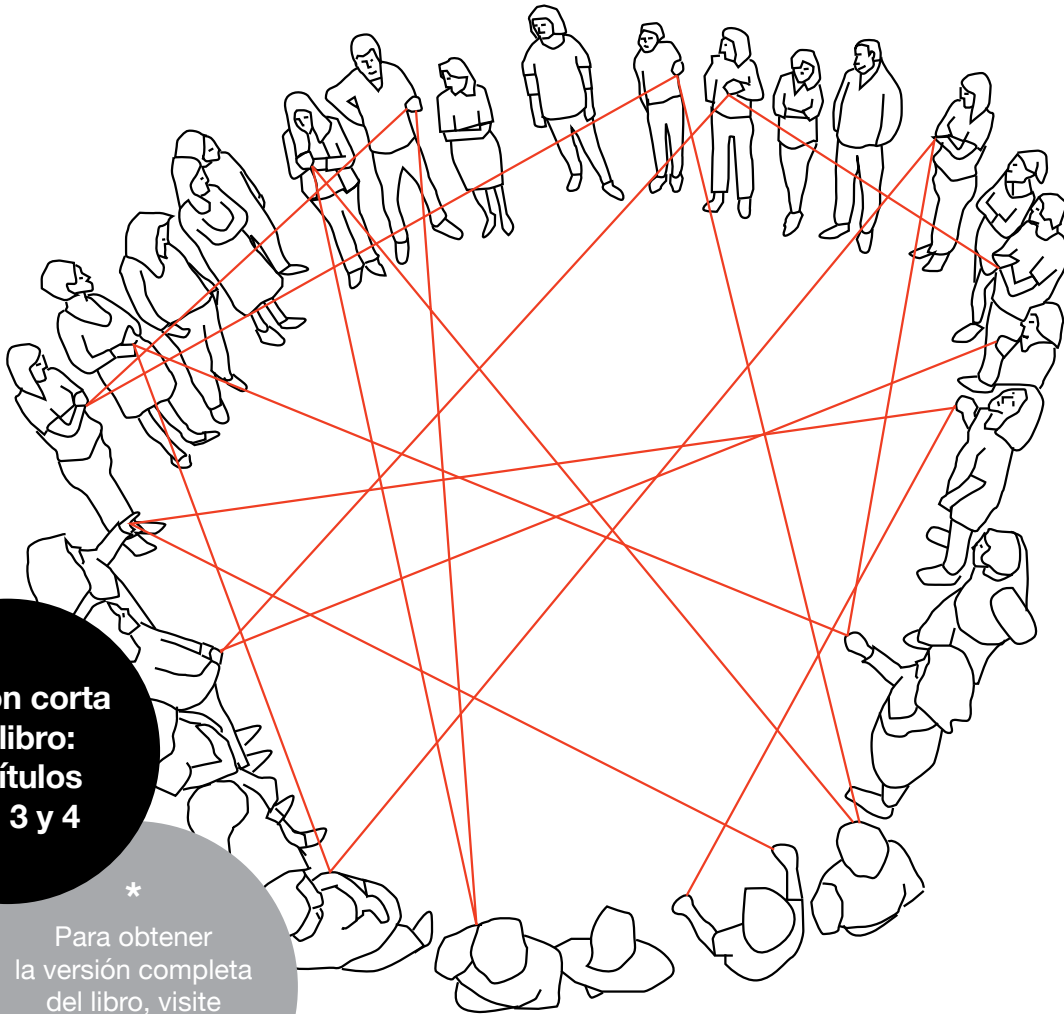


LIBRO **TejeRedes** TRABAJO EN RED Y SISTEMAS DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS

Cristian Figueroa LI.



**Versión corta
del libro:
Capítulos
1, 2, 3 y 4**

*

Para obtener
la versión completa
del libro, visite
www.tejeRedes.net

Dirigido a emprendedores, equipos y organizaciones

Conceptos, metodologías, tecnologías sociales y buenas prácticas

Título: Libro tejeRedes - Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos

Autor de contenidos: Cristian Figueroa.

Edición general y estilo: Mauricio Rojas.

Gráfica libro: Isaac Gimeno y Alejandra Robledo.

Edición de diseño: Loreto Varela e Isaac Gimeno.

Coordinación general: Alberto Infante.

Primera edición digital e impresa: Septiembre 2016. Madrid I Santiago de Chile.

Agradecemos a quienes han colaborado directa e indirectamente en el desarrollo de este libro.

Para mayor información escribenos y visítanos en:

info@tejeredes.net / www.tejeredes.net

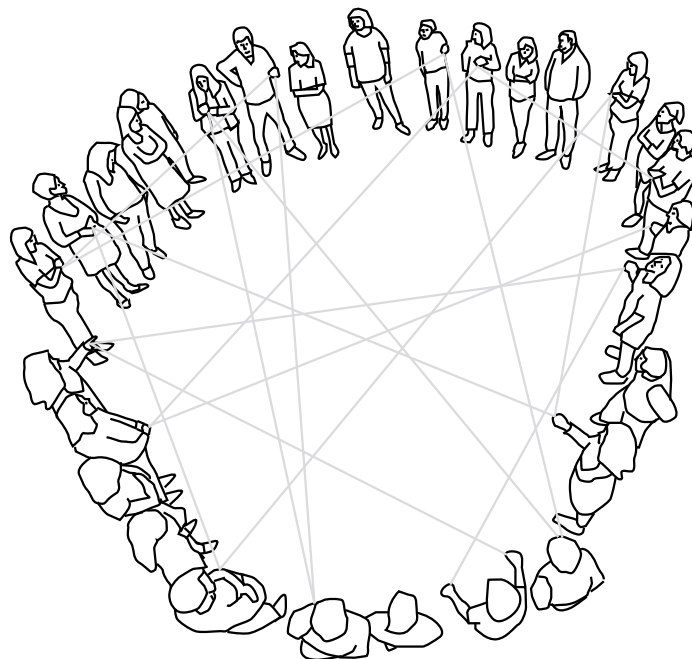


Esta obra está bajo una licencia de
Creative Commons Reconocimiento
4.0 Internacional".

LIBRO

tejeRedes

TRABAJO EN RED Y SISTEMAS
DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS



ÍNDICE, CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DEL LIBRO

Este libro está escrito en torno al rol del Articulador¹ o tejedor de redes y los sistemas colaborativos. El libro² lo hemos dividido en dos partes:

PRIMERA PARTE **Trabajo en Red Colaborativo**

Esta parte explorará a fondo el trabajo en red colaborativo, ya que nos permite generar redes de personas o comunidades menos formales (no se necesitan estructuras legales o grados de formalización mínimos).

Este apartado está recomendado para aquellas personas u organizaciones que quieran levantar redes de trabajo al interior de una organización o en el exterior (con otras personas y organizaciones).

SEGUNDA PARTE **Sistemas de Articulación Colaborativos**

La segunda parte explora el desarrollo de sistemas de articulación colaborativos que, si bien se basan en el trabajo en red, están enfocados para ser implementados en la gestión colaborativa de una comunidad con mayores grados de formalización (definición de estructuras legales o grados de formalización mayores).

Se recomienda esta parte para aquellas personas u organizaciones que quieren desarrollar un sistema de gestión o articulación basado en la colaboración o para horizontalizar su estructura organizacional.

1. Al final de cada sección encontraremos capítulos que se expliquen sobre la gestión y trabajo por parte del articulador.

2. El resto del libro está dividido en secciones y capítulos.

ÍNDICE

Notas del autor – 12

Comunidades: emprendedores, equipos y organizaciones
El Articulador mezcla de artista y arquitecto de la colaboración
El género en la redacción del libro

TejeRedes: introducción, recomendaciones y beneficios – 13

tejeRedes
Introducción
Recomendaciones y beneficios

PRIMERA PARTE - TRABAJO EN RED COLABORATIVO

SECCIÓN 1. DESDE EL INDIVIDUALISMO A LA COLABORACIÓN EN LAS COMUNIDADES – 20

Capítulo 1. El individualismo – 21

¿Cómo se entienden las comunidades jerárquicas?
Lo celestial v/s lo terrenal
El purgatorio
El infierno

Capítulo 2. La colaboración – 24

¿Cómo son las comunidades colaborativas?
Las estaciones: los ciclos (la circulación y evolución de la comunidad)
El hábitat: Las personas (los participantes de la comunidad)
El jardinero: El articulador (el tejedor de personas)
Los aromas y colores: La confianza - fraternidad, libertad e igualdad
(la cohesión de la comunidad)

Capítulo 3: ¿Cómo iniciar en las comunidades el cambio desde el individualismo a la colaboración? – 28

Tres caminos para regenerar sistemas colaborativos
Red/comunidad global o territorio
Red/comunidad local o equipo/organización
Personas o emprendedores/agentes de cambio

Capítulo 4. El articulador tejeRedes - ¿Cómo promover la colaboración? – 32

Articulando para promover colaboración

SECCIÓN 2. CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DEL TRABAJO EN RED COLABORATIVO – 34

Capítulo 5. CLEHES, la célula de las redes – 35

La tecnología del CLEHES

La célula de las redes

El Eros y la Seducción: el pegamento de las redes

Tejer redes o erotizar comunidades

Tres conceptos claves alrededor del CLEHES

Observador

La gestión enactiva

Sistemas de aprendizaje

Capítulo 6. Redes y comunidades – 40

¿Qué son las Redes?

Tejer redes y trabajar en red

Redes presenciales, virtuales e híbridas

¿Qué es una comunidad?

Fraternidad en la comunidad

Propósito en la comunidad

Actores de la comunidad

Capítulo 7. Tecnologías sociales, filtros y amplificadores de sistemas – 44

Complejidad en los sistemas

Tecnologías sociales: filtros y amplificadores - variedad absorbe variedad

Capítulo 8. Topologías y geometrías en las redes – 46

Topologías de redes: centralizadas, descentralizadas y distribuidas

Geometrías en las conversaciones de la comunidad: multilinealidad, circularidad y triangulaciones

Relación entre topologías y geometrías en las estructuras de redes y comunidades

Capítulo 9. El articulador tejeRedes - ¿Cómo tejer redes de seres humanos? – 50

Articular: relación de tejer y enredar

Networking o trabajo en red

Articulando redes humanas

Articulando identidades y la cultura de una comunidad

SECCIÓN 3. METODOLOGÍA PARA INICIAR EL TRABAJO EN RED COLABORATIVO – 52

Capítulo 10. Cultura y metodología tejeRedes – 53

Caos y orden para el trabajo en red - Proceso caótico

Las leyes de movimiento de las redes

Cultura tejeRedes

Metodología tejeRedes

- Objetivos de los procesos de la metodología tejeRedes

- Generación de valor en los procesos

 - Proceso I: valor social, relaciones y participación

 - Proceso II: valor de conocimiento, saberes y experiencia

 - Proceso III: valor de uso, económico o cambio

- Características Articuladores y Participantes

- Medición de los procesos

- Tecnologías sociales en los Procesos

Número de participantes, desarrollo de confianza, creatividad y estructuras

Capítulo 11. El articulador tejeRedes

¿Cómo empezar a articular el trabajo en red colaborativo? – 62

Articular el diseño, implementación y aceleración de las comunidades/proyectos

Articular la experimentación, co-construcción, impulso e incubación de las comunidades/proyectos

Articular la participación y levantamiento de la comunidad/proyecto

Relaciones en las características de articulación

Germinación de comunidades

SEGUNDA PARTE - SISTEMAS DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS

SECCIÓN 4. CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DE LOS SISTEMAS DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS – 68

Capítulo 12. Características/focos para el diseño de sistemas de articulación colaborativos – 69

Cinco características/focos

- Propósito y contenidos de interés común

- Roles y actores en la comunidad

- Estructuras de red en las organizaciones

- Espacio y tecnologías sociales (presenciales/virtuales)

- Confianza y marco de entendimiento común

¿Cómo implementar las características/focos?

Ventajas y desventajas de cambio a un sistema de articulación colaborativo

Capítulo 13. Propósito y contenidos de interés común – 73

Propósito, cualidades culturales e ideales

Propósito y metas (valor social, valor de conocimiento y valor de cambio o uso)

Capítulo 14. Roles y actores en la comunidad – 80

Articuladores (Arañas)

Líderes (Leones)

Polinizadores (Abejas)

Cuidadores y astutos (Zorros)

Reflexivos y fraternales (Osos)

Ejecutoras (Hormigas)

Lado A y B de los participantes y articuladores de la comunidad

Capítulo 15. Estructuras de red en las organizaciones – 87

Estructuras organizacionales jerárquicas

Estructura organizacional jerárquica - centralizada

Estructura organizacional jerárquica - descentralizada

Estructuras organizacionales colaborativas

Estructura jerárquica v/s colaborativa

Sistemas de articulación organizacional

Sistema de articulación jerárquico - Semi-centralizado

Sistema de articulación jerárquico - Semi-descentralizado

Sistema de articulación colaborativo - Semi-distribuido

Prácticas en los modelos de toma de decisiones

Decisiones del tipo centralizadas o jefaturas

Decisiones del tipo descentralizadas o Lobby

Decisiones del tipo distribuidas o colaborativas

¿Qué modelo utilizamos?

Capítulo 16. Espacios y tecnologías sociales (presenciales/virtuales) – 96

Espacios

Espacios colectivos para el trabajo y compartir

Espacios presenciales para el trabajo

Espacios virtuales para el trabajo

Espacios para compartir socialmente

Espacios para reuniones colaborativas y creativas

Sala(s) de reuniones adaptadas para equipos colaborativos

Equipamiento adaptado para la creatividad

Espacios para conversaciones privadas o silencio

Espacios para actividades que necesitan privacidad

Espacios para la relajación y vida saludable

Tecnologías Sociales

Tecnologías sociales presenciales, virtuales e híbridas

Clasificación y selección de tecnologías sociales

Extensión de utilización de las tecnologías sociales

Extensión del valor social de las personas y comunidad

Extensión del valor del conocimiento

Extensión del valor de uso

Extensión del seguimiento

Tiempos, mejoras e integración de las tecnologías sociales

Capítulo 17. Confianza y marco de entendimiento común – 110

La confianza

Historia sobre la confianza

Confianza: juicios y compromisos

Confianza en la construcción de comunidades

Cómo cuidar las confianzas y desarrollar los compromisos a través de un marco de entendimiento común

Marco de entendimiento común o reglas del juego

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

Cómo monitorear la implementación de un marco de entendimiento común

Capítulo 18. El articulador tejeRedes - ¿Qué se tiene que tener en cuenta para implementar un sistema de articulación colaborativo? – 124

Temas que maneja el Articulador para implementar los sistemas de articulación colaborativos

¿Con qué se tiene que contar previamente para cambiar a un sistema de articulación colaborativo?

Cultura colaborativa

Líderes

Comunidad y personas

Metodología

SECCIÓN 5. METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS – 127

Capítulo 19. Metodología ciclo tejeRedes – 128

Ciclo tejeRedes

Inicio: Ser humano CLEHES - (Articulación colaborativa)

Paso 1: Buscar - propósito - (Participar y conectar)

Paso 2: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

Paso 3: Dialogar- conversar - (Diseñar e implementar)

Paso 4: Realizar – (Acompañar)

Aplicación del ciclo tejeRedes

Espacio de co-creación

Preguntar

Medir

Capítulo 20. Mapa de necesidades: para identificar las situaciones problemas – 133

Mapa de necesidades o situaciones problemas

Mapa estado cultura individualista versus cultura colaborativa

Mapa para observar la existencia de líderes y/o agente de cambio.

Mapa para la identificación de temas/dolores de la comunidad y personas

Mapa de necesidades en torno a la metodología

Capítulo 21. Mapa de soluciones: tejiendo por niveles un sistema de articulación colaborativo – 135

Mapa de soluciones

Características o focos del nivel básico

Características o focos del nivel intermedio

Características o focos del nivel avanzado

Ecuaciones para el mantenimiento de un sistema de articulación colaborativo

Capítulo 22. El articulador tejeRedes -¿Qué otros temas son claves para implementar un sistema de articulación colaborativo? – 139

Caminos para implementar un sistema de articulación colaborativo

Camino 1: participación secuencial

Camino 2: consenso rápido

Camino 3: equipo piloto

¿Qué camino elegir?

Tres pasos claves para iniciar un proceso de cambio

Gestión de las personas y el cambio

Consenso y firma de manifiesto para un sistema de articulación colaborativo

Historia del libro y tejeRedes. Agradecimientos – 144

Historia del primer libro y las raíces de tejeRedes

Casos y buenas prácticas que inspiraron este segundo libro tejeRedes

Agradecimientos

Glosario y Webgrafía* – 150

NOTAS DEL AUTOR

Comunidades: emprendedores, equipos y organizaciones

En el presente libro, el concepto comunidades -como nombre genérico- lo utilizaremos, en muchos casos, para referirnos a emprendedores o agentes de cambio, equipos de trabajo y organizaciones con y sin fines de lucro.

Podríamos pensar que tienen diferentes niveles, pero para efectos de tejeRedes, la metodología se puede aplicar en el contexto de emprendedores o agentes de cambio (emprendedores sociales), equipos de trabajo y en la propia organización.

El Articulador mezcla de artista y arquitecto de la colaboración

El Articulador o Tejedor de redes debe tener, para promover la colaboración, dos características definidas:

– “Artística”, con objeto de poner al servicio del bien común sus propias capacidades y así incentivar el tejido social (relacionando y conectando personas para fomentar una cultura colaborativa).

– “Arquitectónica”, para diseñar el devenir de las comunidades con relación a los conceptos y las metodologías en la red.

El género en la redacción del libro

En el primer libro de tejeRedes se utilizó una redacción inclusiva para hablar de forma homogénea en femenino y masculino. Por ejemplo, “el/la Articulador/a”, “las/los Participantes”, etc. Muchas personas nos agradecieron dicho lenguaje, sin embargo, repararon en la dificultad a la hora de la lectura. Por ello, hemos decidido, manteniendo el mismo espíritu de inclusión que nos caracteriza, redactar en género masculino para justamente facilitar la lectura.

TEJEREDES: INTRODUCCIÓN, RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

tejeRedes

“tejeRedes se refiere al Articulador del tejido o coreógrafo de las redes o simplemente al activador de una cultura colaborativa y del trabajo en red en las comunidades”

Tejer Redes es un equilibrio que se logra entre la capacidad “artística”, es decir, las características sociales que todo ser humano tiene para conectar y generar confianza, y la capacidad “arquitectónica” que se enfoca en conceptos y metodologías, lo cual permite diseñar comunidades y procesos en red.

Muchas personas y organizaciones hacen referencia al trabajo en red y ciertamente trabajan en red, ya que al definir un organigrama y una red de clientela (tanto interna como externa) están generando networking. Pero en la práctica descubriremos que trabajar en red no es un suceso tan obvio y, menos aún, cuando le agregamos, por una parte, el apellido “colaborativo” y, por otra, apelamos al desarrollo de sistemas de gestión o articulación.

Trabajar en red colaborativamente es complejo, puesto que las redes nacen desde la propia naturaleza del ser humano que ya de por sí es biológica y químicamente compleja. También somos seres capaces de amar y crear. Las redes son precisamente eso, espacios de amor humano y conexión de nuevos mundos.

Introducción

Hoy se reconoce que los sistemas tradicionales de emprendimiento y gestión son, en parte, responsables de la crisis social, económica, ambiental y organizacional. Estos sistemas que, han sido heredados a lo largo de la historia, derivaron especialmente de la primera revolución industrial, de la consecuente masificación de la producción y de las formas de comunicación del siglo XX. En todas ellas, las personas de una organización eran sólo una parte de un sistema jerárquico de decisiones unilaterales.

A partir de la necesidad de buscar soluciones, y gracias a los diferentes

avances de las tecnologías sociales (para conectar personas y multiplicar iniciativas y conocimientos), muchos emprendedores, equipos y organizaciones comenzaron a modificar sus esquemas tradicionales de gestión y administración por otros más ajustados a las necesidades globales del presente y que, por otra parte, pusieran como eje al ser humano y su bienestar (calidad de vida).

La buena noticia, es que la dinámica del mercado ha hecho que progresivamente las comunidades piramidales se aplanen. Se empieza a trabajar más en red y en marcos compartidos de colaboración generando un valor, a largo plazo, con el cliente y los trabajadores. Lo anterior, ha ido generando un cambio cultural en las comunidades. Independiente de si el cambio se inicia desde arriba o abajo, será la dirección (y sus líderes) quien promoverá la mantención en el largo plazo³.

3. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Elena Sánchez.

Desde tejeRedes nos sumamos a quienes están promoviendo formas de gestión autoorganizadas, cooperando para que emprendedores, equipos y organizaciones (públicas, privadas, lucrativas y no lucrativas) puedan desarrollar e implementar estructuras distribuidas de gestión focalizada en las personas.

El diseño y gestión de comunidades colaborativas, requiere la implementación de conceptos, metodologías, tecnologías sociales y prácticas basadas en el trabajo en red y sistemas de gestión colaborativos a través del desarrollo de sistemas no lineales.

“El objetivo de la metodología tejeRedes es que las comunidades de emprendedores, equipos y organizaciones aprendan, diseñen, planifiquen e implementen una gestión o trabajo en red, a través de un sistema de articulación colaborativo, y promover el perfil del Articulador, que permita implementar las tecnologías sociales necesarias para que los participantes puedan cultivar un valor social, de conocimiento y de uso o cambio, promoviendo un sistema social y económico diferente al tradicional”

Si alguien se pregunta ¿Para qué queremos hacer aquello?⁴ La respuesta es simple y compleja a la vez: si deseamos un mundo diferente, es necesario proyectar nuevas oportunidades para emprendedores y organizaciones. Para esto tenemos que cambiar el modelo de la competencia desleal y pasar a modelos de trabajo en red y articulación colaborativa, que

se basen en la seducción, confianza y creatividad, es decir, que tengan como plataforma una cultura colaborativa.

Esta segunda entrega del “Libro tejeRedes” es una mejora de la primera. Básicamente, se tomó como base los contenidos del libro anterior, pero se incluyeron nuevos saberes identificados en la observación y conversación de experiencias de organizaciones y expertos en el trabajo en red colaborativo y sistemas de gestión o articulación colaborativos. De todas maneras, el primer libro seguirá siendo un complemento a este segundo.

Recomendaciones y beneficios

Se recomienda como base para mantener la colaboración en las comunidades:

- Fraternidad organizacional. La base de la fraternidad es la aceptación (tal cual son) de las personas. La negación actúa en el proceso inverso de integración del colectivo. El fundamento para la cohesión de cualquier equipo de trabajo es asumir altas dosis de conversaciones apreciativas que permitan promover los espacios de fraternidad en la organización.
- Integrar espacios lúdicos de escucha empática. Los espacios que invitan a establecer conversaciones colaborativas son claves para los equipos de trabajo que buscan reuniones participativas y procesos de autoorganización. Estos espacios deben ser seductores e invitar a que las personas utilicen tecnologías blandas para expresar ideas, cocrear,

diagnosticar y diseñar iniciativas. También es clave, para el diseño y su accionar, conectar a las personas desde lo humano.

– Metas para las relaciones humanas. Hoy las organizaciones y equipos de trabajo establecen, generalmente como prioridad y en un alto porcentaje, el cumplimiento de compromisos económicos, comerciales, etc. Y consideran en menor medida o porcentaje, que el establecimiento de compromisos fortalezca las relaciones humanas (por ejemplo, metas en torno a la felicidad).

Los beneficios⁵ en relación al trabajo en red y sistemas articulación colaborativos son amplios:

- A través de la articulación de conversaciones y relaciones, se construyen y emergen los liderazgos naturales (desde las bases de la comunidad).
- Se abandonan los esquemas piramidales y unidireccionales para justamente horizontalizar la estructura y distribuir las conversaciones.
- Promueven conversaciones en código abierto, compartido. Características fundamentales de una cultura colaborativa.
- Se gestionan las organizaciones -usando el instinto y conexión de lo humano- para promover procesos caórdicos (gestión entre el caos y orden)

4. Consultar glosario y webgrafía: tejeRedes, Introducción e historia.

5. Consultar glosario y webgrafía: este apartado se basa y contiene extractos del artículo “Emprendimiento y Empresas Sociales en Red”

con objeto de equilibrar la creatividad y los procesos de monitoreo y regulación constante.

- Manejan de forma natural los procesos de construcción de redes para generar valor social, de conocimiento y de uso.
- Se cumplen diferentes roles tanto a nivel individual como en la constitución de equipos de trabajo: articuladores, líderes, trabajadores activos, estrategias, polinizadores y astutos.

Es probable que uno de los principales beneficios, identificados desde tejeRedes, resulte ser el surgimiento o fortalecimiento de los emprendedores e intraemprendedores sociales o agentes de cambio en red. Éstos llegaron definitivamente para cambiar el sistema y con ello aportar a un mundo mejor, siempre desde la óptica de la colaboración y validados por la comunidad.

En un estudio de tejeRedes logramos identificar doce características claves que permiten configurar elementos diferenciadores para que las comunidades trabajen en red y tengan sistemas de articulación colaborativos (en organizaciones tradicionales o jerárquicas). Muchas de estas características también pueden ser parte de otras recetas del *management*. Aquí las incluimos como efecto directo de trabajar en red.

Dichas características las hemos agrupado en tres subgrupos para darles un valor focalizado:

Las “4 CO en Red”: se refieren a las características que fortalecen en red las operaciones de una comunidad y que se asocian directamente a los conceptos de “CO”: Comunicación, Colaboración, Confianza y Co-Acción.

Las “5 I+E en Red”: se relacionan con características que potencian en red la innovación y el emprendimiento: Involucramiento, Diversidad, Conocimiento, Calidad y Productividad.

Las “3A en Red”: se vinculan a las características que hacen que una comunidad tenga un impacto interno y externo en la organización, potenciando a las comunidades, agentes de cambio y protagonistas en la sociedad (personas y territorios): “Agentes sociales”, “Agentes conocimiento” y “Agentes abundancia”.



Fortalecer 3 tipos de agentes de cambio



Estimular 4 CO en la cultura



Apropiar 5 elementos de la innovación abierta

PRODUCTIVIDAD
CALIDAD
INVOLUCRAMIENTO
DIVERSIDAD
CONOCIMIENTOS

“4 CO en Red”

- (1) La “Comunicación”: enriquece las conversaciones en la comunidad, logrando coordinar acciones que antes no se realizaban, promoviendo la autoorganización. Permite, además, ser partícipes de la identidad y la cultura de la organización.
- (2) La “Colaboración”: desencadena sinergias motivacionales y de liderazgo que mejoran la productividad y las relaciones en la comunidad.
- (3) La “Confianza”: como resultado de las acciones colectivas, incentiva la cooperación y la producción compartida.
- (4) La “Co-Acción”: fomenta procesos de acción en comunidad (interna y externa) para que la capacidad de trabajo en red resulte sostenible en el tiempo.

“5 I+E en Red”

- (5) “Involucramiento” o “Compromiso”: los miembros de la comunidad buscan soluciones conjuntas y desde distintos puntos de vista, generando variada información que ayuda a los procesos de decisión. De esta forma, se incentiva la colaboración y el compromiso, permitiendo que las personas puedan conocer las aptitudes de sus pares. Lo anterior, genera un mayor consenso en las soluciones a diferencia de si estas fuesen concebidas por una sola persona.

– (6) “Diversidad”: la información variada genera multiplicidad de caminos para innovar y emprender en los productos y servicios que la comunidad genera. Lo anterior, permite integrar a las personas a una cultura diversa y a ser partícipes de nuevos retos en red (nacen desde el interior o exterior de la organización).

– (7) “Conocimiento”: la diversidad de información genera, a través de distintas fuentes, un valor de conocimiento de la organización, el cual será la base de la innovación y el emprendimiento en red o social. Las nuevas comunidades en red no sobreviven por la cantidad de ladrillos que acumulan, sino por el valor agregado (al conocimiento) a través de la generación de productos y servicios con impacto social.

– (8) “Calidad”: el conocimiento, el involucramiento y la diversidad, en el mediano y largo plazo, hacen que los procesos de la comunidad se realicen con base en la calidad. La sobrevivencia de una comunidad no está asegurada por la cantidad de recursos o dinero que sus propietarios o personas generen, sino por la calidad del trabajo en la comunidad (como factor diferencial).

– (9) “Productividad”: una comunidad que innova y emprende constantemente, mejora su productividad, la cual está directamente relacionada a la calidad del trabajo. De igual forma, el conocimiento, el involucramiento y la diversidad hacen que los gastos de la comunidad disminuyan.

“3A en Red”

- (10) “Agentes sociales”: para promover la participación de las personas en la comunidad.
- (11) “Agentes de conocimiento”: para incentivar la creación de saberes y el reconocimiento de experiencias a través de las conversaciones entre los miembros de la comunidad.
- (12) “Agentes de abundancia”: para generar abundancia (tangibles e intangibles) en red y calidad de vida en la comunidad.

tejeRedes

PRIMERA

PORTE

TRABAJO EN RED
COLABORATIVO

En esta primera parte del libro, compuesta por las secciones 1, 2 y 3, hablaremos de las diferencias entre el individualismo y la colaboración y de paso exploraremos conceptos, metodologías y prácticas del trabajo en red colaborativo.

La primera parte, analiza a fondo el trabajo en red colaborativo, ya que nos permite generar redes de personas o comunidades menos formales (no se necesitan estructuras legales o grados de formalización mínimos). Recomendado para aquellas personas u organizaciones que quieren levantar redes de trabajo en el interior de la organización o en el exterior con otras personas y organizaciones.

El desarrollo de estas redes puede tener su origen:

- Desde las personas (emprendedores o agentes de cambio).**
- Desde la red/comunidad local (personas, equipos y organizaciones acotadas en número).**
- Desde la red/comunidad global (territorio de personas y organizaciones no acotadas en número).**

tejeRedes

SECCIÓN 1

DESDE EL INDIVIDUALISMO
A LA COLABORACIÓN EN
LAS COMUNIDADES

CAPÍTULO 1. EL INDIVIDUALISMO

El individualismo existe en general en las comunidades de emprendedores, en los equipos de trabajo y en las organizaciones tradicionales con jerarquías marcadas. Las personas se acomodan al organigrama para proteger tanto su salario como el poder asignado o reconocido por el cargo y las funciones.

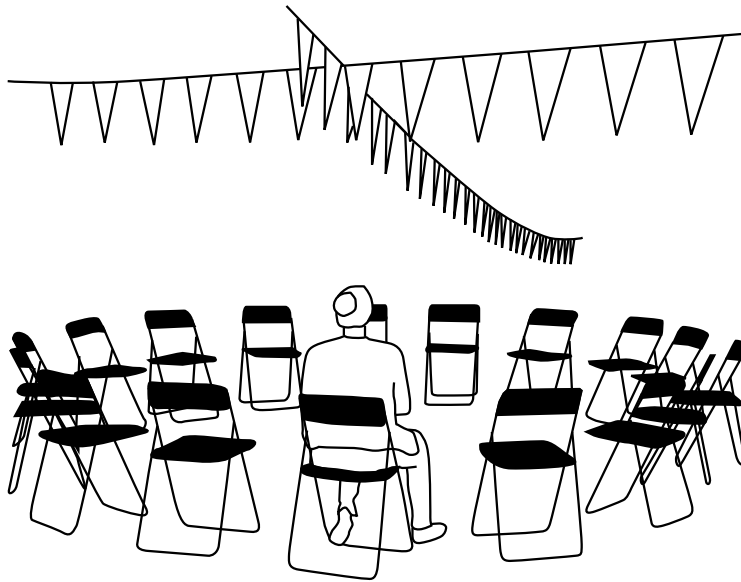
En general, no estamos preparados para operar en otros sistemas de aprendizaje diferentes al individualismo, ya sea por factores culturales, educativos, por el confort o el miedo a perder la estabilidad. Por ello, decidimos permanecer e incluso acentuamos los procesos de negación entre las personas (lo contrario a promover la fraternidad).

Cuando en las comunidades se promueven otros sistemas de aprendizajes, o directamente se habla de poner en práctica (con acciones concretas) definiciones y mecanismos propios de los equipos colaborativos, algunas personas empiezan a operar desde el miedo.

¿Cómo se entienden las comunidades jerárquicas?

Las comunidades piramidales o sistemas de articulación jerárquicos están relacionados con nuestros sistemas educacionales, democráticos o religiosos. Es decir, en lo alto o en el cielo están los que dictan las reglas y abajo o en la tierra los que reciben las órdenes. Pero entre el cielo y la tierra existe una capa intermedia o un purgatorio (por sus propia convivencia con el poder) compuesto por personas que no pertenecen a ninguno de los dos niveles. En el último escalón del sistema o en el infierno están los que sobran.

Estos sistemas se caracterizan por ser verticales en su estructura y unidireccionales en las conversaciones. Los habitantes del cielo son los protagonistas y se preocupan que los de más abajo cumplan las metas de forma lineal.



"El individualismo existe en general en las organizaciones tradicionales con jerarquías marcadas"

Lo celestial v/s lo terrenal

En las comunidades matriciales, es decir, en el cielo (mundo celestial) -donde están los gerentes, directores, altos cargos y jefes de área- no conversan ni dialogan con los que están en la tierra (mundo terrenal), es decir, con los empleados de bajos cargos y aquellas personas que se relacionan con los clientes. La historia se repite una y otra vez.

Los que están en la tierra no entienden la razón de sus decisiones, muchas de las cuales les afectan directamente: cambios en la logística de trabajo, nuevas reglas con objeto de optimizar tiempos y costes, etc. Además, no suelen recibir explicaciones frente a dichas decisiones.

Por otro lado, existe la “queja” generalizada de que en el cielo poco saben de la realidad de los clientes. Se agudiza así, la percepción de que lo único que importa son los números y no las condiciones laborales ni humanas de los que están en la tierra: trabajadores y clientes. Así mismo, los del cielo, aún pensando que son los únicos que tienen la responsabilidad y autoridad para decidir sobre la sostenibilidad de la comunidad, se fortalecen en competencias para ser mejores líderes, trabajar de forma más participativa, mejores formas de relacionarse con los pares, etc. De igual manera, los de abajo reciben formación para optimizar y ser mejores trabajadores, para despertar el intraemprendimiento, el trabajo en equipo, etc.

Lo usual es que, entre los procesos de formación y fortalecimiento de competencias, los del cielo y los de la tierra no se crucen. Por ello, es difícil aglutinar en una sola formación a los miembros del cielo en la la tierra y viceversa. Los del cielo, después de un taller de competencias, proponen infinitos proyectos para coordinar e integrar a los de la tierra. Por otro lado, estos últimos, piden mayor coordinación entre jefes, áreas y planes de acción.

Los de la tierra a veces no llegan a reconocer a un solo jefe. Esto se debe, en gran parte, a los entramados difusos de comunicación, en los cuales diversos mandos envían varias órdenes unidireccionales (a veces contradictorias) a un mismo nodo.

El purgatorio

Como decíamos, existe un submundo intermedio entre lo celestial y lo terrenal. Un mundo de seres humanos trabajadores y ángeles, de personas con autoridad que no están ni en el cielo ni en la tierra, sino en una posición intermedia y no aparecen claramente en el sistema matricial de la comunidad.

Son personas que tienen acceso a los seres del cielo, a sus conversaciones e incluso pueden afectar el desarrollo de decisiones estratégicas y operativas que se envían desde lo más alto. Por otro lado, saben lo que pasa en la tierra y bajan como guardianes del cielo para escuchar y confesar a los fieles terrenales. También, aseguran a

estos últimos que sus peticiones serán consideradas por los de arriba.

Estas personas viven en el purgatorio, a mitad de camino entre lo celestial y lo terrenal. No pueden salir de su espacio de sobrevivencia, ya que no les quieren muy arriba, pero tampoco muy abajo. Los del cielo prefieren dejarlos donde están, es decir, en la mitad para que amortigüen el sistema y sus crisis, como una especie de bálsamo para quien lo necesite. Tampoco arriesgan mucho, ya que para eso están en el purgatorio. No les interesa subir a lo celestial, pero tampoco bajar a lo terrenal. Su mundo es cómodo, no se queman por ningún lado, son felices y aseguran su espacio de funciones.

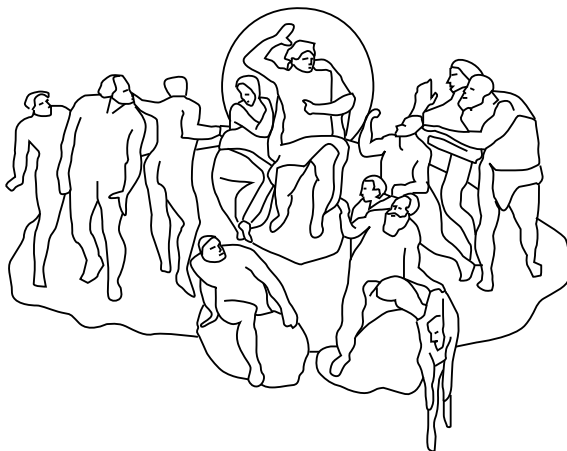
El infierno

Hay otro tipo de personas, que son reconocidas como poco o nada funcionales por los de arriba y además son poco aceptadas por los de la tierra. Estas personas son las que se van al infierno, es decir, salen de la comunidad. En general, tienen historias de todo tipo, son víctimas o victimarios, no hay punto medio. Por una u otra razón dejan de ser importantes para la comunidad, ya sea porque cometieron graves errores o porque fueron el fusible o la parte más delgada de la cuerda. En el infierno conviven personas que estuvieron en el cielo o la tierra. Los menos son los del purgatorio (que en su posición cómoda difícilmente se queman con alguien).

Cielo

(las cabezas del organigrama)

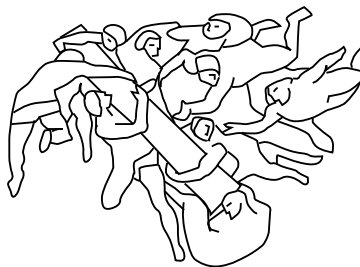
"son los únicos que tienen la responsabilidad y autoridad para decidir sobre la sostenibilidad de la comunidad"



Purgatorio

(los asesores)

"viven a mitad de camino entre lo celestial y terrenal, no pueden salir de sus espacios de sobrevivencia, ya que nos los quieren muy arriba, pero tampoco muy abajo"



Tierra

(los ejecutores del trabajo)

"no entienden y tampoco reciben razones en torno a decisiones que les afectan directamente, como cambios en la logística de los lugares de trabajo, nuevas reglas de relación con los clientes para optimizar tiempos y costes, etc."



Infierno

(los despedidos)

"son quienes por una u otra razón dejan de ser importantes. A veces porque cometieron graves errores y otras porque fueron el fusible de la parte más delgada de la cuerda que se cortó"



CAPÍTULO 2. LA COLABORACIÓN

Desde la experiencia podríamos decir que la colaboración en las comunidades se establece en la relación de personas y acciones -que impulsan ciertos valores o ideales- en torno a un propósito bien establecido. Por ello, el eje son las personas y sin ellas no existiría la colaboración⁶.

La colaboración ocurre en las organizaciones⁷:

- Cuando todos están unidos y tienen los mismos intereses/agenda común.
- Cuando todos se aceptan y existe fraternidad.
- Cuando todos desean conseguir el éxito en torno al propósito.

Las acciones que llevan el acento en la fraternidad, construyen colaboración. La fraternidad permite que las conversaciones fluyan y circulen entre las personas. En la medida que aparece el ego, la colaboración se va deteriorando. Por naturaleza somos colaborativos, pero el sistema (educacional, económico, social) tiende a movernos hacia el individualismo, ya que ir sólo, en teoría, es más cómodo y rápido. En cambio, ir acompañados y colaborar, es menos rápido y requiere paciencia, pero nos ayuda a llegar más lejos.



“Ir acompañados y colaborar, es menos rápido y requiere paciencia, pero nos ayuda a llegar más lejos”

Muchas personas dicen o creen colaborar, pero al momento de constatar las acciones, comienzan a asomar los matices de la palabra colaboración.

La colaboración es una sensación y si alguien la rompe, nuestro cuerpo se resiente. Por lo tanto, la colaboración es simplemente lo que nuestra biología nos deja sentir. Los sistemas colaborativos son menos frecuentes en las comunidades y su meta es poner a las personas como eje del sistema. Por ello, es importante que abunde la fraternidad.

¿Cómo son las comunidades colaborativas?

Se asemejan a los sistemas orgánicos y por sus características podemos compararlas a un jardín que alberga: estaciones, un ecosistema o hábitat, un jardinero y, por cierto, aromas y colores. Estos sistemas se caracterizan por ser distribuidos en su estructura y evolutivos

6. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Elena Sánchez.

7. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Beatriz Lara.

en las conversaciones que se tejen. Todos sus habitantes son protagonistas y participan de los procesos. Además, existe el rol del Articulador, el cual debe cuidar, al interior de la comunidad, la fraternidad, la libertad e igualdad. Todas ellas son características claves

que darán cohesión, sostenibilidad y confianza en el sistema.

De esta forma, las comunidades se retroalimentan cuando todos cuidan del sistema (el jardín)⁸.

8. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Elena Sánchez.

Los ciclos

(la circulación y evolución de la comunidad)

"En el jardín las estaciones permiten que el ecosistema se renueve"

Las personas

(los participantes de la comunidad)

"En el jardín: animales, insectos, plantas, árboles, flores, todos se conectan y se alimentan entre todos"



El Articulador

(el tejedor de personas)

"Es la persona que riega y nutre el jardín, poda los árboles y plantas, da vuelta la tierra, etc"

Confianza:

libertad, fraternidad e igualdad

(la cohesión de la comunidad)

"En el jardín hay aromas y colores que nos inspiran a quedarnos"

Las estaciones: los ciclos (la circulación y evolución de la comunidad)

Las estaciones (invierno, primavera, verano y otoño) en algunas cosmologías reflejan la circularidad y evolución de la vida. Por ejemplo, en la cultura Mapuche se celebra la salida del sol en cada nuevo ciclo. Los ciclos y sus propósitos muestran la evolución de la comunidad en relación con el objetivo central. Por ejemplo, si el propósito principal es “producir alimentos sanos para mejorar la calidad de vida de las personas”, la organización tendrá diferentes ciclos que deberá respetar (al igual que aquellos que tiene un jardín para vivir).

Si la comunidad no respeta aquellos ciclos, se generan las crisis, ya que no adecuan su objetivo central al propósito de los ciclos. De esta manera, se debe identificar y dejar tiempo en cada etapa para⁹: tiempo de lluvias, brotes, abundancia y descanso.

Tiempo de lluvias

Es importante que las personas de la comunidad se expongan al agua y al viento para que las vivencias pasen, se limpien las energías y se renueven los estados de ánimo. Dichos períodos se dan con posterioridad a los quiebres y, por ello, es necesario poner a descansar el sistema o dejar que las emociones de las personas involucradas percolen durante un tiempo. De esta forma es necesario tomar períodos de silencio y reflexión que permitan meditar y aprender de la historia vivida.

Tiempo de brotes

Después de la reflexión y la observación, la comunidad empiezan a tener otras

miradas y conversaciones que fomentan períodos de escucha activa y aprendizajes del pasado. Es también un período de creatividad e innovación que permite potenciar el propósito central de la comunidad, sus valores, ideales y los paradigmas que la mueven. Lo anterior, generará cercanía y comunicación al interior (entre los que trabajan por el propósito) y en el exterior (clientes, proveedores, etc.).

Tiempo de abundancia

Una vez que la creatividad y la innovación han dado sus frutos, es necesario proveer a quienes nos rodean. Aquello, generará abundancia en las relaciones (valor social), se compartirán conocimientos y experiencias (valor de conocimiento) y suscitará recursos para intercambiar, vender, etc. (valor de uso). En aquel momento, es importante, entonces, reservar para los siguientes períodos del ciclo.

Tiempo de descanso

Cuando el sistema está lleno de valor social, de conocimiento y de uso (económico) hay que descansar, disfrutar lo conseguido y mantener el sistema para que, en algún momento, llegue un período de renovación. Hay que esperar ese punto de quiebre que permita empezar de nuevo y evolucionar en el tiempo, ya que si nos quedamos en lo mismo y con lo mismo, la comunidad estará destinada a morir.

Los ciclos son importantes para la circulación y evolución de la comunidad y su sistema de articulación. Es importante saber que, en alguna parte del ciclo, todo descansará para siempre, es decir, morirá por factores naturales o externos.

El hábitat: Las personas (los participantes de la comunidad)

El hábitat o ecosistema de habitantes del jardín, es lo que permite que exista la diversidad y desde allí la colaboración en la comunidad. Así lo explica Jordi Bascompte¹⁰:

“Tanto los ecosistemas como los sistemas económicos forman redes complejas en que múltiples actores interactúan unos con otros”. Además agrega: “En estas redes, las plantas benefician a los insectos y los insectos a las plantas. Además, unas especies de insectos pueden beneficiar a otras si van a las mismas plantas. Y unas especies de plantas pueden beneficiar a otras si las polinizan los mismos insectos. Es lo que llamamos una red mutualista”

Bascompte explica también lo que sucede en los sistemas de articulación virtuosos y complejos, como por ejemplo la industria de la moda entre diseñadores y contratistas. También en el hábitat de insectos y plantas es importante cuidar a las personas que generan la fraternidad, ya que son ellas las que construyen o dan cohesión a la comunidad. En este sentido Bascompte dice:

“Si todo el mundo actúa de manera egoísta, la sociedad entera se colapsa. Por lo tanto, si queremos tener un sistema social estable, conviene crear incentivos y reconocimiento para quien contribuye

9. Consultar glosario y webgrafía: Ciclo el año Mapuche.

10. Consultar glosario y webgrafía: Jordi Bascompte.

al bien común. Hay que proteger a los que más ayudan porque son los más vulnerables a la extinción". Y agrega "Identificar los nodos que más contribuyen a la robustez de la red y protegerlos ayudará a que la red sea menos vulnerable al error o al ataque de un hacker"

La polinización entre diferentes insectos y plantas contribuye a que los procesos de innovación y creatividad resulten colaborativos. Por lo tanto, es clave tener diferentes perfiles de personas que interactúen en la organización para que el sistema de articulación resulte sostenible. Es importante que todos los habitantes del sistema mantenga el equilibrio. Si éstos no se encuentran bien o no se aceptan, el sistema tenderá a romperse y a fraccionarse.

Por eso es importante proteger a cada persona que compone la comunidad. Como se dijo antes, es necesario cuidar a las personas que cultivan, particularmente, la fraternidad, la generosidad, transparencia, etc., ya que ellas serán las polinizadoras del sistema para que el ciclo evolucione. Por otro lado, es importante estar alerta con las personas que conviven en torno a los egos y a la negación, ya que provocarán en el largo plazo el colapso del sistema colaborativo.

El jardinero: El Articulador (el tejedor de personas)

Es la persona que cuida el hábitat o ecosistema del jardín. Entre insectos y plantas, es quien de acuerdo al ciclo de "lluvias", "brotes", "abundancia" y "descanso" resolverá diferentes formas de

actuar según el momento: abonar la tierra, podar las plantas, etc. En una comunidad es quien, año tras año, va afinando la escucha y la observación de las personas en torno al sistema de articulación. De esta forma, es capaz de evidenciar los ciclos, los nodos de conflicto, los nodos de abundancia, etc.

El jardinero es una persona importante e irremplazable, pero también debe ser cauta, sigilosa, casi invisible, dejando que el ecosistema continúe su vida, pero tejiendo día a día las relaciones y conversaciones que se cruzan en el jardín u organización.

El jardinero va colocando semillas según los momentos del ciclo, pero nunca sabrá lo que pasa. De esta forma lo que realiza son procesos de articulación que permiten que la comunidad circule y evolucione según el nivel de agua, la calidad de la tierra, la gradación solar, intensidad de las polinizaciones y cruces entre insectos/plantas. Así se crean, entonces, las instancias para que las plantas crezcan fuertes y los insectos se mantengan vigorosos. El jardinero es como la araña, teje y teje, y cuando siente que algo no está bien en el sistema o jardín, inmediatamente intenta resolver ese nudo de conversación.

Los aromas y colores: La confianza, fraternidad, libertad e igualdad (la cohesión de la comunidad)

Lo más significativo de un jardín son sus colores y aromas, ya que permiten que sus habitantes disfruten y convivan en el ecosistema. En una comunidad lo

relacionamos al buen ambiente o el fluir de la fraternidad y la construcción de confianza.

Lo anterior, provocará que nuevas interacciones se unan al ecosistema, aumentando su capacidad de polinización y resiliencia entre un ciclo y otro. Esto se traduce en que nuevas personas se sientan atraídas -de forma libre e igualitaria- por la comunidad. Ello permite que el hábitat se fortalezca.

Si un jardín tiene un buen cuidado (por parte de sus jardineros), vive cada ciclo correctamente y desarrolla una positiva interacción, tendrá aromas y colores especiales, independiente de la estación del año. Por lo tanto, la confianza junto a la fraternidad, no resulta sólo del mero respeto o grado de aceptación: es un camino de trabajo a largo plazo, donde la comunidad se esmera en la siembra y la cosecha. Aquello repercutirá positivamente en el equilibrio y la sostenibilidad del sistema de articulación.

La fraternidad debe estar acompañada de la igualdad y la libertad para darle cohesión a la comunidad. La fraternidad es una danza sincronizada y armónica que establece lazos empáticos con otros e impulsa un conjunto de acciones que movilizan a una comunidad. Por lo tanto, la comunidad se mueve desde la fraternidad y si ésta desaparece se fraccionará.

CAPÍTULO 3. ¿CÓMO INICIAR EN LAS COMUNIDADES EL CAMBIO DESDE EL INDIVIDUALISMO A LA COLABORACIÓN?

Para iniciar el cambio es importante preguntarnos cómo es posible pasar de prácticas organizacionales donde predomina el individualismo, las jerarquías y los egos, a prácticas donde las personas colaboren.

Tres caminos para regenerar sistemas colaborativos

Es necesario recordar que las características de la colaboración siempre nos han acompañado (desde nuestro nacimiento), pero las vamos olvidando a favor del individualismo. Por lo tanto, es posible regenerar las características colaborativas (personal y colectiva), ya que son parte de nuestra naturaleza.

Adquirimos ciertas características individualistas, ya que los gimnasios donde practicamos las relaciones

humanas o las estructuras donde convivimos diariamente (gobiernos, sistema educacional, escuelas, trabajo, la propia familia o el club de deportes) son módulos muy jerárquicos y en muchos de ellos se promueve la competencia (quién es mejor en detrimento de otro) avivando, con ello, la llama de los egos personales y colectivos.

La experiencia nos invita a observar 3 caminos relacionados al concepto de comunidad, con objeto de regenerar e iniciar un proceso de cambio, es decir, para pasar de sistemas gobernados por el individualismo a la colaboración. Estos caminos son:

- Desde las personas (emprendedores o agentes de cambio)
- Desde la red/comunidad local (personas, equipos y organizaciones acotadas en número)

– Desde la red/comunidad global (territorio de personas y organizaciones no acotada en número)

Si bien los tres caminos son formas diferentes de abordar el cambio, es necesario señalar que -al estar relacionados entre ellos- son también tres maneras de abordar las necesidades de un mismo sistema. Desde tejeRedes, sumamos además la visión más holística.

Entre personas, red/comunidad local y global existen diferencias sutiles, pero al momento de direccionar el camino, las vicisitudes surgen en la forma e intención de promover un cambio hacia lo colaborativo (considerando por cierto el número de personas involucradas y cómo emerge la iniciativa).

No existe una regla clara. Desde los sistemas tradicionales se habla de procesos “Bottom Up” (de abajo a arriba)

y “Top Down” (de arriba a abajo) para entender cómo nacen las intervenciones (desde las bases del pueblo o desde la cabeza del gobierno). Esto se ve mezclado a la vez con procesos endógenos (desde dentro) o exógenos (desde fuera) para comprender cómo se activa el sistema.

En nuestro caso, y desde la mirada de los sistemas complejos de actividad humana, la regla general aplica que todo puede empezar y ocurrir por cualquier

parte (incluidas las miradas Bottom Up o Top Down y Endógenos o Exógenos). Lo importante es determinar en qué nivel estamos las personas observando el sistema y cómo se tejen las conversaciones. Estos niveles de observación y conversación pueden darse desde:

– Red/comunidad más global: red amplia de personas y organizaciones que se relacionan en un territorio (por ejemplo más de 180 personas)

– Red/comunidad local: comunidad acotada de personas que conviven en una organización o equipo (por ejemplo 7 a 180 personas), o
– Personas: emprendedores o agentes de cambio en conjunto con sus pares (por ejemplo 1 a 7 personas).

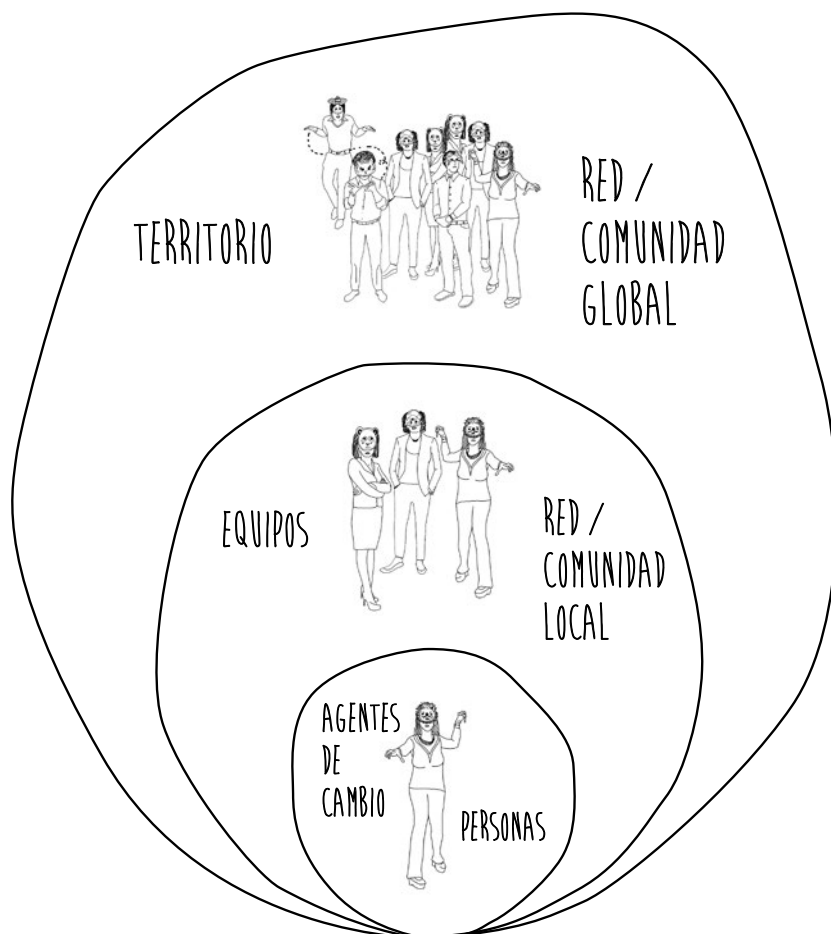
Desde la red/comunidad global o territorio, la comunidad de personas es muy amplia, como un barrio o una universidad. Las necesidades derivan de clamores generalizados.

Desde la red/comunidad local o equipo/organización, hablamos de comunidades más acotadas que conviven en una pequeña y mediana empresa (PYME) o una organización cultural de barrio. Las necesidades derivan de colectivos de personas acotadas.

Desde las personas o emprendedores/agentes de cambio, hablamos de personas que destacan en la comunidad de un territorio o equipo/organización y que impulsan procesos de cambio, como por ejemplo, un arquitecto de viviendas sociales o un actor de teatro que conecta patrimonio y ciudadanía. Las necesidades nacen de la observación de una o pocas personas.

Red/comunidad global o territorio

La red/comunidad global (o territorio) la podemos asemejar a un contenedor general del sistema. La mayoría de estas personas son parte de diferentes dominios traducidos en comunidades u organizaciones que se conectan entre ellas para desarrollar diferentes propósitos.



La mirada desde la red/comunidad global o territorio es amplia y necesita fijar muy bien las necesidades de trabajo para encaminar un proceso de cambio.

Existen ejemplos interesantes en este ámbito. Un caso es la universidad¹¹ que, vista como un territorio, conviven diferentes estamentos y miles de personas (funcionarios, profesores y alumnos). En este caso, la cabeza del organigrama (entiéndase la rectoría), decidió, en su planing de trabajo, promover una cultura colaborativa y para ello creó un programa¹² transversal que, sin cambiar la estructura formal de la universidad, comenzó informalmente a regenerar procesos colaborativos a través de la identificación de necesidades colectivas y la formación de equipos interdisciplinarios.

Lo interesante de este caso, es cómo impulsando procesos de formación y cambios en las prácticas de trabajo en equipo (cambiar el gimnasio y las sesiones de entrenamiento), con metodologías y tecnologías sociales colaborativas, las personas comenzaron a movilizar acciones que desembocaron en una energía que ilumina el territorio: cultura colaborativa.

Red/comunidad local o equipo/ organización

La red/comunidad local o equipo/ organización es un nivel intermedio de actuación. Se refiere a personas que, unidas por un propósito y desde sus actividades, desean realizar un proceso de cambio en sus relaciones internas y externas. La red o equipo se relaciona con: las áreas de trabajo de una organización

(equipo comercial de una empresa), un grupo de personas que desarrollan con un proyecto (asociación cultural de barrio) o con nuestras vidas de padres, madres, hijos/hijas (la familia). En este ámbito también existen ejemplos interesantes: las empresas que deciden cambiar sus modelos de gestión y participación de la propiedad y los trabajadores¹³.

Este sería el caso de una empresa¹⁴ en la cual sus trabajadores deciden cambiar el modelo, es decir, el organigrama y los procesos de trabajo, para lograr más horizontalidad, una mejor distribución en la toma de decisiones y aumentar las relaciones abiertas de colaboración con la comunidad (proveedores, clientes, ciudadanía, etc).

Personas o emprendedores/agentes de cambio

Muchos equipos o red/comunidad local se forman por acciones sociales o de emprendimiento, sin embargo, siempre existe una persona que destaca por sus cualidades de agente de cambio. Es decir, personas que son activistas sociales o emprendedores. La mayoría de ellos tienen un apellido en común: líderes.

Aunque existen diversos matices para caracterizar a un agente de cambio, está claro que hay una diferencia abismal entre un líder que promueve la colaboración y otro que se inclina por el individualismo. Es importante que los líderes colaborativos emerjan desde las bases de los territorios o equipos y lo hagan por sus propias características (de forma organizada y no forzada).

Se acostumbra que, en los sistemas individualistas, los roles de liderazgo se designen con el dedo del favoritismo. En los sistemas colaborativos, en cambio el liderazgo de las personas emerge como resultado del reconocimiento de los otros.

Debido a una serie de factores, como el disconformismo con el sistema global, los problemas derivados de las migraciones forzadas por las crisis territoriales y la pobreza, ha comenzado destacar personas que usualmente llamamos agentes de cambio. Sin embargo, son también emprendedores sociales o simplemente líderes de sus territorios. Éstos desarrollan procesos de cambio, en la cual:

- En primer orden, identifican en la comunidad necesidades o problemas para transformarlos en oportunidades o retos.
- Segundo, la comunidad se interesa por el reto y son capaces de impulsar directamente soluciones o equipos colaborativos para abordarlos.
- Tercero, desarrollan un proyecto traducido en un negocio o acción de cambio social.
- Cuarto, implementan el cambio a través del proyecto (producto o servicio).
- Quinto, la comunidad valida y participa del proyecto (comprando el producto o servicio) o proceso de cambio.

11. Consultar glosario y webgrafía: Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).

12. Consultar glosario y webgrafía: Programa NEXUS24 Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).

13. Consultar glosario y webgrafía: NER.

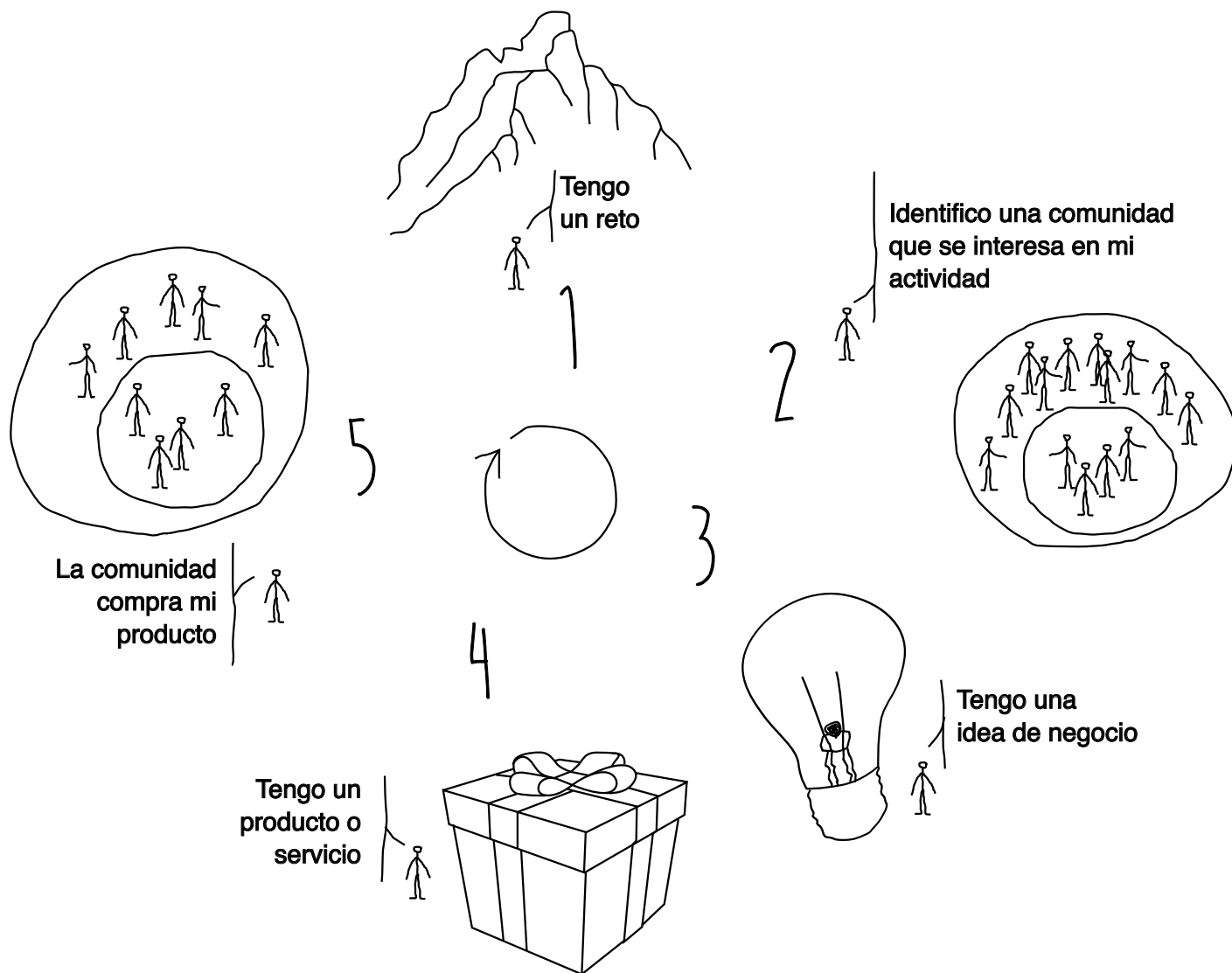
14. Consultar glosario y webgrafía: Empresa Lancor.

Actualmente, en este ámbito de agentes de cambio, tenemos muchos ejemplos de personas y organizaciones¹⁵ que quieren modificar sus entornos y, en lo posible, el mundo. Es en este entorno, por ejemplo, que se movilizan jóvenes para mejorar la calidad de vida de personas y territorios

menos favorecidos en lo económico. Es decir, personas que quieren modificar la forma y fondo de cómo se construyen barrios de viviendas sociales¹⁶ o cómo las personas del barrio se involucran en sus necesidades y soluciones de forma colaborativa.

15. Consultar glosario y webgrafía: Organización Techo.

16. Consultar glosario y webgrafía: Alejandro Aravena y estudio de arquitectura Elemental.



CAPÍTULO 4. EL ARTICULADOR TEJEREDES ¿CÓMO PROMOVER LA COLABORACIÓN?

El rol de Articulador lo desarrollaremos en varios capítulos. En una primera parte, presentaremos su función sustantiva de articulador (promotor). En una segunda, abordaremos su función de tejedor de seres humanos y, finalmente, explicaremos su función de diseñador para implementar el trabajo en red y los sistemas de articulación colaborativos.

Articulando para promover colaboración

La colaboración aplicada a las comunidades es un concepto muy integrador y holístico, pero el Articulador buscará inspirarla y llevarla a la acción de acuerdo a las experiencias y realidades¹⁷:

– La colaboración, en un sistema de gestión, debe adaptarse a la capacidad de la comunidad y adecuarse a los entornos. Por ejemplo, en organizaciones del sector tecnológico, la colaboración se da de manera bastante natural. Al contrario, en ciertas cooperativas, si bien

la colaboración es central, eso no implica que se desarrolle de forma eficiente.

– La colaboración tiene que estar alineada con el propósito del negocio y la satisfacción de las personas de la comunidad. Es importante el “para qué” realizamos procesos colaborativos (temas comerciales, de innovación, etc), ya que todos tendrán diferentes enfoques de trabajo.

– Es necesario definir por escrito las reglas del juego o criterios, ya que determinarán el marco colaborativo. Además, es importante que sean compartidas y comunicadas por todos y que las definiciones no limiten los procesos colaborativos.

– Es deseable sacarle el máximo provecho a las personas que participan del proceso. Los estudios indican que cuando la colaboración es activa en una comunidad los resultados económicos y la satisfacción de las personas es alta.

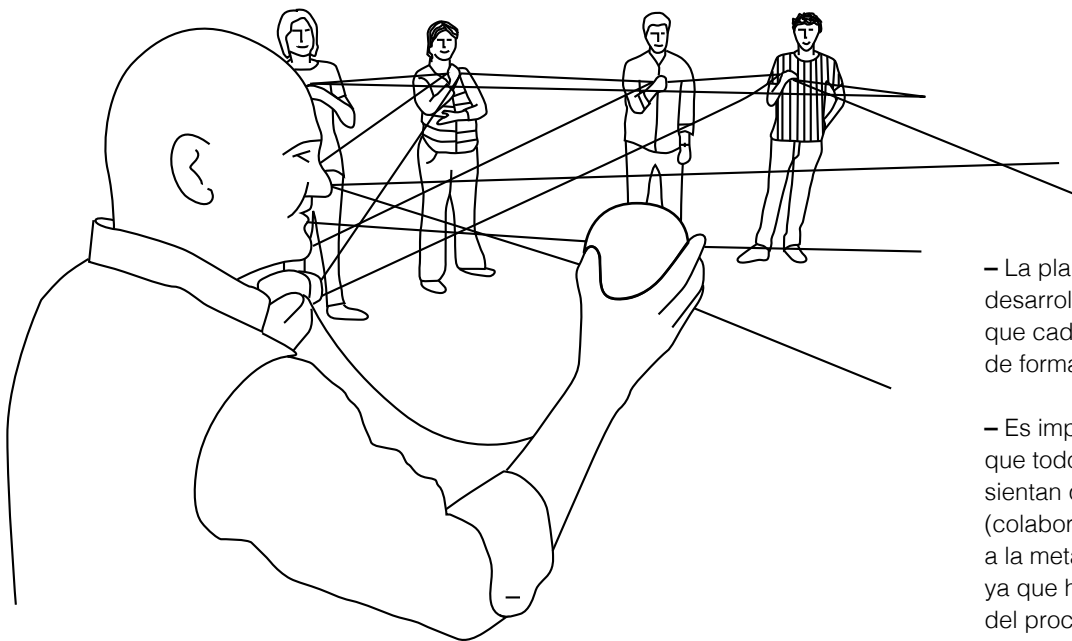
– A través de la colaboración se debe generar valor de uso o económico y éste debe repercutir en las personas que lo han generado. Las estructuras de horas extras o bonos no ayudan a los procesos colaborativos.

– El proceso colaborativo se puede iniciar con equipos acotados y personas que estén dispuestas a colaborar y adaptarse. De esta forma, puede ser mucho más fácil experimentar o replicar en otros grupos.

– En algunos procesos de cambio, nos podemos encontrar con comunidades que desarrollan técnicas colaborativas, pero al final las decisiones las toman unos pocos.

Por otro lado, para iniciar un proceso de cambio desde la colaboración, nos podemos encontrar que¹⁸:

17. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Jordi Martí.



“El Articulador es un tejedor de conversaciones colaborativas entre seres humanos”

– Si las empresas u organizaciones, basadas en procesos de gestión tradicional, avanzaran hacia equipos directivos más colaborativos, sería un gran logro para iniciar un cambio. La burocracia la generan los directivos, a través de proyectos inútiles, para justificar el trabajo y su remuneración.

– Si en una organización la directiva trabajara colaborativamente, se podría aumentar la productividad y, con ello, se eliminarían muchos proyectos ineficaces. De esta forma, se avanzaría en otros niveles de la organización para desarrollar equipos colaborativos.

– Es más fácil iniciar procesos de cambio (hacia sistemas de articulación colaborativos) cuando tenemos organizaciones con un solo dueño.

– El ego puede paralizar un proyecto. Por ello, dejar que los equipos funcionen de forma auto-organizada es un gana-gana, donde el mérito es de todos.

También la experiencia de articulación nos da algunas líneas para que la colaboración se instale a nivel micro en los equipos de trabajo o emprendedores¹⁹:

– La planificación en general hay que desarrollarla de forma colaborativa para que cada uno pueda realizar su trabajo de forma clara.

– Es importante cerrar un proyecto y que todos estén de acuerdo para que sientan que han conseguido el éxito (colaborativamente). Cuando todos llegan a la meta, se sienten felices y motivados, ya que han participado conjuntamente del proceso.

– Un equipo que tiene personas que no son parte del éxito final, romperán la ecuación colaborativa. Hay que reconocer, por tanto, los aportes de las personas.

– Para poder innovar se necesita de la colaboración de todos. Por ende, es necesario construir en base al trabajo de diferentes personas (hasta ir mejorando un proyecto).

– No es lo mismo un equipo que trabaja colaborativamente que colaborar en una organización.

18, 19. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Beatriz Lara.

tejeRedes

PARA SEGUIR LEYENDO EL RESTO DE
LOS CAPÍTULOS Y OBTENER LA VERSIÓN
COMPLETA DEL LIBRO, VISITE:

WWW.TEJEREDES.NET

tejeRedes

HISTORIA DEL
LIBRO Y TEJEREDES

AGRADECIMIENTOS

A través de este libro te invitamos a repensar muchos paradigmas que conviven entre las personas y las organizaciones.

Historia del primer libro y las raíces de tejeRedes

En el primer libro de tejeRedes, explicamos la experiencia y el recorrido trazado durante dos décadas. Parte de esa experiencia, se consolidó en la Universidad de Santiago de Chile (USACH), y en particular en el área de Sistémica y Cibernética del Departamento de Ingeniería Industrial²⁵⁶, en la cual se desarrolla el Curso de Reingeniería Humana para La Acción (RIHPLA)²⁵⁷, a cargo del profesor Osvaldo García. La influencia tanto de RIHPLA como la de Osvaldo han resultado fundamental para la base conceptual, metodológica y experimental de tejeRedes.

Por otra parte, existen diversas experiencias y autores referenciales que han dado vida y soporte a tejeRedes. Por ejemplo, el teórico británico Stafford Beer²⁵⁸ quien fue parte de SYNCO, proyecto desarrollado en Chile durante el gobierno de Salvador Allende (1970-1973)²⁵⁹. La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)²⁶⁰, decidió impulsar un modelo de gestión para conectar seiscientas empresas, y sus respectivos trabajadores, con la estructura económica, social y política del país. Lo trascendental es que, a través de los proyectos SYNCO o CYBERSYN²⁶¹, se planificaron modelos de trabajo en red que incluían el uso de tecnologías sociales que, por la fecha, aún no existían o recién

256. Consultar glosario y webgrafía: Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Santiago de Chile.

257. Consultar glosario y webgrafía: RIHPLA.

258. Consultar glosario y webgrafía: Stafford Beer.

259. Consultar glosario y webgrafía: Salvador Allende y proyecto SYNCO.

260. Consultar glosario y webgrafía: CORFO.

261. Consultar glosario y webgrafía: CYBERSYN.

empezaban a ver la luz en los laboratorios de los países desarrollados (como es el caso de internet). El equipo de trabajo, reunido en torno a Beer, fue un factor polinizador clave para que una gran cantidad de personas impulsaran nuevas disciplinas y desarrollos que hoy afectan positivamente la gestión organizacional, la economía local, las políticas públicas, las empresas productivas, etc. Del mismo modo, sus lineamientos de antaño han sido gravitantes para las bases conceptuales y metodológicas de tejeRedes.

Humberto Maturana²⁶², y en especial el trabajo realizado junto a Francisco Varela²⁶³, (ambos científicos chilenos), ha contribuido a entender los sistemas de actividad humana desde la biología del conocimiento que, unidos a los conceptos del mundo de la sistémica y cibernética, enseñan diversas formas para comprender cómo las organizaciones no obedecen, necesariamente, a los sistemas basados en la revolución industrial. Se expone, además, como la educación tradicional, las organizaciones empresariales y los gobiernos en general funcionan de acuerdo a los conceptos del oprimido y el opresor, tal como Pablo Freire²⁶⁴ y Augusto Boal²⁶⁵ señalan en la Pedagogía del Oprimido²⁶⁶ y el Teatro del Oprimido²⁶⁷.

Tanto el libro “El Árbol del Conocimiento”²⁶⁸, escrito por Maturana y Varela, como los aportes de Osvaldo García y Soledad Saavedra (CLEHES)²⁶⁹, dan vida a las raíces sobre las cuales tejeRedes explica para qué y por qué nos conectamos y vivimos en redes y comunidades.

Posteriormente, en los años noventa, Rafael Echeverría presentó su libro Ontología del Lenguaje²⁷⁰, en el cual expone la forma en que el lenguaje ejerce influencia para conectar y generar acción. En relación con lo anterior, el CLEHES ha resultado crucial para entender que el lenguaje no es un elemento independiente, pues éste se complementa con el cuerpo y las emociones, con objeto de generar mundos y acciones a través de las conversaciones. Por lo tanto, la Historia y Silencio, como parte del CLEHES, nos ayudan a observar y comprender el pasado, presente y futuro de cada integrante de la red. Por último, el Eros actúa, a través de la seducción, como el pegamento entre los nodos de personas que forman una red y comunidad.

También, han aportado a tejeRedes, las experiencias y metodologías en torno a redes empresariales, en particular la experiencia de CORFO en Chile²⁷¹, FOMIN-BID²⁷² en Latinoamérica y ONUDI²⁷³ en otros países y continentes. Existe una serie de profesionales, académicos y consultores que impulsaron metodologías para el desarrollo asociativo de empresas y proveedores. Este es el caso de Marco Dini²⁷⁴ y María Angélica Vega²⁷⁵ en Latinoamérica. Debemos mencionar, también, el Desarrollo Territorial o Desarrollo Económico Local²⁷⁶ y las políticas de Clusters²⁷⁷⁻²⁷⁸. Se puede discutir si estos modelos, para impulsar nuevas etapas en el desarrollo social, ambiental, económico de los territorios, grupos productivos, etc., son los mejores. Sin embargo podemos afirmar que tejeRedes no existiría si estos modelos no hubiesen estado allí para invitarnos a explorar nuevas formas de desarrollar redes.

262. Consultar glosario y webgrafía: Humberto Maturana.

263. Consultar glosario y webgrafía: Francisco Varela.

264. Consultar glosario y webgrafía: Paulo Freire.

265. Consultar glosario y webgrafía: Augusto Boal.

266. Consultar glosario y webgrafía: Pedagogía del Oprimido.

267. Consultar glosario y webgrafía: Teatro del Oprimido.

268. Consultar glosario y webgrafía: Árbol del Conocimiento.

269. Consultar glosario y webgrafía: CLEHES.

270. Consultar glosario y webgrafía: Ontología del Lenguaje.

271. Consultar glosario y webgrafía: CORFO.

272. Consultar glosario y webgrafía: FOMIN-BID.

273. Consultar glosario y webgrafía: ONUDI.

274. Consultar glosario y webgrafía: Marco Dini.

275. Consultar glosario y webgrafía: María Angélica Vega.

276. Consultar glosario y webgrafía: Desarrollo Local.

277. Consultar glosario y webgrafía: Políticas de Cluster.

278. Algunos de estos temas están referenciados en el glosario y webgrafía.

Aunque en ocasiones las personas y profesionales se sienten cómodos con su aporte conceptual y experimental -tratando de rentabilizar sus posiciones- en tejeRedes hemos aprendido que movernos, funcionar en beta²⁷⁹, compartir el conocimiento, aunar la economía tradicional con los nuevos vientos de la economía creativa²⁸⁰, colaborativa²⁸¹, los procomunes²⁸², entre otros, es posible vislumbrar un cambio o revolución que, finalmente, termine arrastrando a las viejas instituciones del modelo industrial, hacia nuevos horizontes.

Internet y la web 2.0²⁸³ generaron un quiebre entre el uso de las tecnologías y la vida diaria de las personas. Hay quienes siguen renegando del uso de internet, pero también hay otro grupo de personas que conviven en la cultura 2.0, empresa 2.0, ciudadanía 2.0. Nos referimos al 2.0 como la forma en que el individualismo está siendo absorbido por la colaboración. En paralelo, observamos que es en la infancia cuando se presentan los mayores grados de adaptabilidad, tanto en el uso de los recursos tecnológicos como en sus entornos más cercanos. Por ello, es fácil y divertido compartir con sus amistades en las redes sociales o compartir el universo creativo del juego en las plazas y parques (sacando el máximo provecho de lo virtual y presencial).

El mundo del software libre, las industrias creativas y culturales, los movimientos culturales libres, las empresas colaborativas, los colectivos de investigación en beta, el uso de internet, la tradición del trueque (que aún existe en los pueblos), la abundancia (característica de una economía opuesta a la escasez) han afectado e influido en el devenir de tejeRedes para colaborar en la transferencia, creación y sistematización de conocimiento, metodologías, prácticas y experiencias.

Santiago de Chile, Buenos Aires, Valparaíso, Lima, Cuzco, Quito, Montevideo, Ciudad de Guatemala, Madrid, Valencia, Barcelona, Asunción, Medellín, Bogotá, Cali, Quibdó y otras tantas ciudades han dado forma a tejeRedes.

Prácticas como RIHPLA²⁸⁴, The Art of Hosting²⁸⁵ y el Teatro del Oprimido²⁸⁶, así como otras tantas, asumidas a lo largo del camino (Dragon Dreamer, Serius Legos Play, Scrum, Design and Visual Thinking, Design for Change, etc.)²⁸⁷ han inspirado los talleres tejeRedes. De igual forma, existen otros autores, blogueros, activistas y prácticas de organizaciones (La Sociedad de las Indias, MediaLab Prado, Ourshare, UrbanoHumano, Consumo Colaborativo, Economía del Bien Común, Cultura Senda (hoy MINKA), etc.)²⁸⁸ que han inspirado a tejeRedes para aprender a enseñar y enseñar aprendiendo.

279. Consultar glosario y webgrafía: Funcionar en beta.

280. Consultar glosario y webgrafía: Economía creativa.

281. Consultar glosario y webgrafía: Economía colaborativa o consumo colaborativo.

282. Consultar glosario y webgrafía: Procomunes.

283. Consultar glosario y webgrafía: web 2.0.

284. Consultar glosario y webgrafía: RIHPLA.

285. Consultar glosario y webgrafía: Art of Hosting.

286. Consultar glosario y webgrafía: Teatro del Oprimido.

287, 288. Algunos de estos temas están referenciados en el glosario y webgrafía.

Casos y buenas prácticas que inspiraron este segundo libro tejeRedes

Gran parte de los contenidos de este segundo libro, están inspiradas en el caso y las buenas prácticas de las organizaciones que forman parte de NERgroup²⁸⁹. Koldo Saratxaga²⁹⁰ en la década de los años 90 implementó buena parte del modelo de gestión en la empresa Irizar²⁹¹ y posteriormente lo llevó a cabo en más de una veintena de organizaciones (en su mayoría vinculadas al País Vasco-España).

Si bien en el primer libro de tejeRedes se asentaron los conceptos y metodologías del trabajo en red colaborativo, ha resultado decisivo conocer de cerca el funcionamiento de NER²⁹² (Nuevo Estilo de Relación) para configurar y fortalecer la metodología en torno a los sistemas de articulación colaborativos. Hoy muchas personas y organizaciones están hablando de modelos holocráticos²⁹³ y de las prácticas de la sociocracia²⁹⁴. Es por ello, que también queremos invitarlos a conocer el trabajo que se ha llevado adelante en NERgroup, K2K²⁹⁵ y en el resto de organizaciones que comparten NER.

Este libro igualmente se construyó a partir de casos y buenas prácticas de diversas organizaciones y países. Fueron muchas las entrevistas y visitas que dieron forma a cada uno de los contenidos. A continuación, detallamos estos trascendentales aportes:

- Entrevista con Anamaria Aristizabal (Bogotá - Colombia). Experta en temas de innovación social y de coaching. Es parte de diferentes iniciativas: red SOL, ecoaldeas, etc.
- Entrevista con Beatriz Lara (Madrid - España). Experta en innovación y transformación digital. Pionera en el trabajo colaborativo en las grandes corporaciones.
- Entrevista con Elena Sánchez. Consultora organizacional y gestión del talento.
- Entrevista con Guadalupe de la Mata (Madrid - España). Su principal motivación es apoyar a las empresas, ideas, personas y proyectos para generar un impacto social positivo y contribuir a cambiar vidas.
- Entrevista con Jabi Salcedo (Bilbao - España). Es parte de NERGroup y de la empresa K2K. También, participa en Trebeki, organización de servicios de gestión y administración. Javi empezó a trabajar con Koldo Saratxaga desde los inicios de NERGroup. Fue coordinador de varios proyectos: Lancor, EKIN, etc.
- Entrevista con Jesús Martínez (Barcelona - España). Trabaja en el Centro de formación del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya (GENCAT). Intenta reformar la formación tradicional por una más colaborativa, buscando que las personas se activen por medio de propuestas y aprendizajes.
- Entrevista con Jordi Martí (Barcelona - España). Trabaja temas de estrategia organizacional y colaboración a través de ALTRIUM-Strategic Collaboration.
- Entrevista con Julem Iturbe (Bilbao - España). Comparte sus actividades profesionales entre la Universidad de Mondragón y la Consultoría empresarial.
- Entrevista con Nicolás Badel (Montevideo - Uruguay). Es parte de la empresa Villalima. Se dedicaron en sus inicios (a través de Villalima S.A.) a la producción de vinagre.

289. Consultar glosario y webgrafía: NERgroup.

290. Consultar glosario y webgrafía: Koldo Saratxaga.

291. Consultar glosario y webgrafía: Irizar.

292. Consultar glosario y webgrafía: NER.

293. Consultar glosario y webgrafía: Holocracia.

294. Consultar glosario y webgrafía: Sociocracia.

295. Consultar glosario y webgrafía: K2K.

– Entrevista con Javier Ceballos y Lucia Yañez (Quito - Ecuador). Ambos son parte de Quito Eterno, fundación cuya finalidad es promover los temas culturales y patrimoniales de carácter inmaterial.

También existen otras personas y organizaciones que han aportado a este libro con su experiencia y buenas prácticas:

- José Luis Femia de la Empresa Lancor (perteneciente a NERgroup).
- Didac Ferrer y María Hortensia Alvarez del programa Nexus24 de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- Fermín Mínguez de la empresa Televida.

Agradecimientos

Hemos nombrado hasta aquí a muchas personas, organizaciones y temáticas que han colaborado e influido a tejeRedes. Pero también hay muchas otras que han pasado y siguen multiplicando y dando vida a la comunidad tejeRedes. A todos ellos, muchas gracias.

Pero, queremos darte las gracias a ti. Seguramente, no estás nombrado en primera persona, con nombre y apellido, pero estás presente en nuestro corazón.

Son cerca de 8 años de camino recorrido, en la cual hemos interactuado con muchas organizaciones y participantes. Sin el aporte de esas personas seguramente este libro no sería una realidad.

Queremos agradecer los aportes realizados desde el Proyecto DICYT-USACH código: 061617GDLC, “Tecnologías y herramientas enactivas de apoyo al gobierno y la gestión organizacional” 2016-2018 (Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Santiago de Chile).

Por último agradecer al “Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación” 2016 de CORFO - Chile por apoyar el desarrollo de este libro.

tejeRedes

GLOSARIO Y WEBGRAFÍA *

A - C

- Alejandro Aravena y estudio de arquitectura Elemental. Dirige una iniciativa para innovar y construir viviendas a bajo coste. <http://goo.gl/Hw0ZQF>
- Amor. Consultar definición en libro El Árbol del Conocimiento²⁹⁶. Humberto Maturana²⁹⁷ y Francisco Varela²⁹⁸. <https://goo.gl/nsfsxH>
- Animómetro. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El Animómetro o CLEHES Mood²⁹⁹, es una tecnología social que nos permite escanear y observar el CLEHES³⁰⁰. El Animómetro nos entrega una medida del estado de ánimo individual o colectivo de una comunidad o grupo de personas que se reúne en torno a un propósito concreto. El Animómetro físico y el que da cuenta de nuestra biología y química humana, nos entrega medidas para coreografiar la red o realizar networking. Es importante considerar esta herramienta al momento de operar en una red o comunidad, ya que si los estados del CLEHES o, en particular, los estados de ánimo y/o Eros son disímiles respecto del nuestro (o entre los CLEHES de los mismos miembros de una comunidad), es poco probable que pasemos de las ideas a la acción.
- Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Tesis doctoral. Joan Anton Ros Guasch. Universidad Autónoma de Barcelona. Dept. de Psicología Social. 2006. <http://goo.gl/CdMprA>
- El Árbol del Conocimiento. Libro de Humberto Maturana³⁰¹ y Francisco Varela³⁰². <https://goo.gl/nsfsxH>
- Art of Hosting. Es un enfoque de liderazgo que escala desde lo personal a lo sistémico mediante la práctica personal, el diálogo, la facilitación y la co-creación de la innovación para hacer frente a desafíos complejos. <http://goo.gl/xuUTjS>
- Asociación de organizaciones NERGroup. Asociación en la que diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones (NER), comparten experiencias, sinergias y conocimientos. <http://goo.gl/gyuaJx>
- Augusto Boal. Dramaturgo, escritor y director de teatro brasileño. <https://goo.gl/pHkN0m>
- Banco común de conocimiento. Son repositorios físicos o virtuales de conocimientos y saberes. <http://goo.gl/ic9rsD>
- Café Redes. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El objetivo de esta tecnología social es propiciar y co-crear conversaciones grupales sobre temas e iniciativas del trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos. Si bien el término Café Redes deriva del World Café³⁰³, la diferencia está en que Café Redes concentra preguntas

*Revisado a junio 2016

296. Consultar glosario y webgrafía: Árbol del Conocimiento.

297. Consultar glosario y webgrafía: Humberto Maturana.

298. Consultar glosario y webgrafía: Francisco Varela.

299. Consultar glosario y webgrafía: CLEHES Mood.

300. Consultar glosario y webgrafía: CLEHES.

301. Consultar glosario y webgrafía: Humberto Maturana.

302. Consultar glosario y webgrafía: Francisco Varela.

303. Consultar glosario y webgrafía: World Café.

C

y conversaciones asociadas a los temas de redes y la metodología tejeRedes. Los elementos esenciales del World Cafe se mantienen: mesas con lápices, anfitriones, participantes rotando, preguntas, hablar con intención, escuchar con atención, dibujar o escribir al hablar o escuchar, cosechar y transferir. El Café Redes ayuda a explorar preguntas desde lo general a lo específico, a navegar y lanzar ideas, promueve la interacción y conexión entre las personas, el intercambio de saberes y opiniones, entre muchas otras cosas. <http://goo.gl/zHIRdX>

- Capítulo del CLEHES. Este capítulo se ha construido con base en la colaboración y conversaciones mantenidas con Osvaldo García y Soledad Saavedra. Ambos son profesores, investigadores y creadores de la tecnología del CLEHES. <http://goo.gl/IYvVjz> <http://goo.gl/f5LGGM>
- Ciclo del año Mapuche. Inspirado en la web Rescatando la medicina Mapuche / Importancia de las estaciones / El año mapuche de la “La asociación Fotün Mapü Pü Lafken de Punta Lavapie”. <https://goo.gl/hqzwoA>
- Círculo de inicio (check in), cierre (check out) y cosecha. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El círculo es una forma ancestral de reunión que ha inducido a los seres humanos a conversar, escuchar y observarse respetuosamente durante miles de años. El círculo ha servido de base a muchas culturas. Lo que transforma una reunión ordenada en un círculo, es la voluntad de sus integrantes para convertir la socialización informal o discusión en una actitud respetuosa de conversación y escucha profunda. Los círculos de presentación inicial o final, son un espacio donde los participantes se presentan o despiden del resto de la comunidad, indicando su nombre al inicio y estableciendo un saludo y una despedida al final. El Círculo de saludo inicial, sirve para que los participantes dejen atrás su vida cotidiana, sus preocupaciones y distracciones al momento de llegar al proceso de articulación. El Círculo de saludo final, sirve para contener lo sucedido en el proceso de formación, para que los participantes puedan volver a conectarse con el mundo exterior. Este es un paso necesario para no dejar procesos sueltos. Cosechar consiste en registrar lo sucedido en el proceso. Es más que tomar notas. Incluye el uso de tecnologías sociales para dar cuenta de lo tangible y lo intangible. La cosecha puede ser individual o colectiva, y en muchos casos ayuda a que ésta sea visual. Sin embargo, es aquí cuando los niveles de observación operan para tener retroalimentaciones desde la persona (en su propia observación) y el colectivo (observación de los participantes). <http://goo.gl/zHIRdX>
- CLEHES. Relación Cuerpo + Lenguaje + Emociones + Historia + Eros + Silencio. <http://bit.ly/1hHmgWv> <http://bit.ly/1qnAP9P>
- CLEHES Mood. Lyonel Laulié Cerda, Osvaldo García. An enactive technology towards effective and collaborative action. <http://goo.gl/7AtUpQ>
- Colaborómetro. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El Colaborómetro es una tecnología social que nos permite diagnosticar si una organización se mueve con valores de una cultura tradicional-individual o colaborativa (Colaborómetro cultura tradicional v/s cultura colaborativa). También sirve para realizar seguimiento a los procesos y estado de colaboración de una organización que decidió trabajar colaborativamente (Colaborómetro cultura colaborativa). También nos ayuda a observar

- y medir el estado de las reglas del juego del marco de entendimiento común de un sistema de articulación colaborativo. (Colaborómetro reglas del juego colaborativas). El Colaborómetro es clave para poder realizar una radiografía del “por qué” es importante un proceso de implementación del trabajo en red colaborativo. <http://goo.gl/zHIRdX>
- Collage. Es una técnica que consiste en juntar una diversidad de elementos en un sólo conjunto. <https://goo.gl/sjUiYe>
 - CollageRed. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El CollageRed³⁰⁴ o más conocido como *collage*, es una muy buena práctica para generar procesos creativos, ya que invita a pensar y graficar (dibujando, pintando, pegando imágenes, etc.) en torno a una o varias preguntas. Es muy útil para explorar el propósito y contenidos de interés común de un equipo de trabajo o de grupo que está definiendo sus ámbitos de acción. Por ejemplo: permite explorar la razón del Propósito y otras preguntas asociadas a las cualidades culturales e ideales de la organización o equipo. El *collage* necesita de la interpretación y generación de historias a partir de las gráficas resultantes. Éstas darán forma a un propósito, identidad, etc. <http://goo.gl/zHIRdX>
 - Concepto acuñado por @UrbanoHumano (entre lo presencial y/o virtual). <http://goo.gl/1DPBmE>
 - Confianzómetro. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. En una comunidad no todos somos iguales: existen diversos roles y niveles de compromiso o apego respecto al propósito. De esta manera, si la confianza es una forma de medir la relación de los miembros de una comunidad en un mapa, resultará que ésta nunca será estática, y dependerá de las acciones y los compromisos que asumamos. Por ello, podemos ver en qué grado de confianza se encuentran los miembros de una comunidad. <http://goo.gl/zHIRdX>
 - Conversaciones. El Árbol del Conocimiento. Humberto Maturana y Francisco Varela. <http://bit.ly/KXXzmd>
 - Conversación 4x4 / 4x4x4. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. Emplear mecanismos o tecnologías de conversación promueve espacios de diálogo, escucha y reflexión, lo que contribuye a hilar las relaciones de la comunidad u organización. Realizar el ejercicio de “escuchar con atención”, sin preguntar durante cuatro minutos y “hablar con intención”, durante otros cuatro minutos, es un entrenamiento para operar con precisión respecto de lo que decimos y escuchamos. La claridad de lo que pedimos y ofrecemos será clave para la construcción de confianzas. <http://goo.gl/zHIRdX>
 - Comunidad. David Ugarte. <http://bit.ly/1j7lgyp>
 - Comunidades de práctica³⁰⁵: Son una forma distinta de generar y compartir conocimientos. Es una metodología que implica reuniones y objetivos, en contenidos y tiempo, para desarrollar productos en torno al conocimiento. El ABC de las Comunidades de Práctica son: 1) que exista un problema que agobie o presione (situación problema); 2) que existan personas que vivan el proceso con intensidad (personas apasionadas); 3) que la institucionalidad y la organización apoyen el proceso de forma amable (que les concedan tiempo y les dejen trabajar). <http://goo.gl/eyOYC3>

304. Consultar glosario y webgrafía: Collage.

305. Consultar glosario y webgrafía:
Entrevista Jesús Martínez.

- Coaching. Es un método para acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo con objeto de cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. <https://goo.gl/M7HWQP>
- CORFO. Corporación de Fomento de la Producción en Chile. <http://goo.gl/f4xxnw>
- CYBERSYN. Proyecto sinergia cibernética. <http://goo.gl/qoXpL1>
- Desarrollo Local. La idea es trabajar con los recursos endógenos del territorio. <https://goo.gl/uMUXg3>
- Design Thinking. El pensamiento de diseño es un método formal para la práctica de resolución creativa de problemas y creación de soluciones. <https://goo.gl/hEl7p4>
- Dominios. El Árbol del Conocimiento. Humberto Maturana y Francisco Varela. <http://bit.ly/KXXzmd>
- Ecoaldea Aldea Feliz. Generan desarrollo basado en la felicidad y el cuidado de la naturaleza. Cuidan un territorio ubicado en uno de los rincones más biodiversos del planeta. <http://goo.gl/35Po74>
- Economía colaborativa o consumo colaborativo. Interacción entre dos o más sujetos (con o sin medios digitalizados) que satisface una necesidad real o potencial. <https://goo.gl/NxrOJr>
- Economía creativa. Sector de la economía que involucra la generación de ideas y conocimiento. <https://goo.gl/qd0lbZ>
- Elevator pitch. El objetivo es condensar un mensaje que llame la atención de algún sujeto o grupo en pocos segundos o minutos. <https://goo.gl/8VOGHW>
- Emprendimiento y Empresas Sociales en Red. En este artículo emerge el concepto de agentes de cambio en red o emprendedor y empresario en red. Se dice que las empresas deben diseñar e implementar el trabajo en red o networking , incorporando herramientas y capacidades de gestión para movilizar sus procesos internos y clientes en red. Las empresas deben contribuir a mejorar el mundo a través de la emergencia de emprendedores, empresarios y empresas sociales. Autor: Cristian Figueroa. Publicado en Revista de Servicios Sociales y Política Social. Vol .XXX, nº 102 Agosto 2013. ISSN 1130-7633. pág. 23-38. Madrid - España. <http://slidesha.re/1m30Xn4>
- Empresa EKIN, desde su creación en 1963, fabrica herramientas de corte de precisión. A lo largo de su vida ha evolucionado hasta posicionarse a la vanguardia del brochado y laminado y, por ello, hoy es uno de los fabricantes líderes a nivel mundial de máquinas y herramientas de brochar y laminar (tanto acanaladuras como dentados y roscados de alta precisión). SEDE PRINCIPAL: AMOREBIETA (País Vasco - España). Fuente información: <http://goo.gl/YfBfjP>
- Irizar es una empresa carrocería española de autobuses. Su sede está localizada en Ormaiztegui, una pequeña localidad de la provincia de Guipúzcoa en la comunidad autónoma del País Vasco. <https://goo.gl/4tsD6a>
- Empresa K2K. Son parte de NERGroup³⁰⁶ y se dedican a apoyar la implementación de NER en las organizaciones. <http://goo.gl/wO8KBk>
- Empresa Lancor. Diseñan y fabrican máquinas y motores eléctricos de forma autónoma o en colaboración con los clientes (País Vasco - España). <http://goo.gl/5s6fMD>

306. Consultar glosario y webgrafía: Asociación de organizaciones NERGroup.

- Enredar. Definición: enlazar, entretejer, enmarañar una cosa con otra. Acciones que tienen un significado parecido, pero distinto. <http://goo.gl/v3tBbZ>
- Enredómetro. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El Enredómetro es una tecnología social que permite graficar distintas interacciones e intensidades entre los miembros de una comunidad. Dichas interacciones, son el resultado de las relaciones sociales entre las personas y los compromisos adquiridos. También nos permite generar un mapa de necesidades o problemas. El Enredómetro lo desarrollamos intuitivamente todos los días y en distintos espacios de interacción y comunidades. La ventaja de graficar esta dinámica, es que podemos ver dónde existen más intereses, congruencias y nodos activos. <http://goo.gl/zHIRdX>
- Entrevista a Anamaria Aristizabal. Experta en temas de innovación social y coaching. Ha formado parte de diversas iniciativas como la red SOL, ecoaldeas, etc. (Bogota - Colombia) <http://goo.gl/6jfKFe>
- Entrevista a Beatriz Lara. Experta en innovación y la transformación digital, pionera en el trabajo colaborativo en las grandes corporaciones.
- Entrevista a Elena Sánchez. Consultora organizacional y gestión del talento (Madrid - España). <http://goo.gl/NcOleW>
- Entrevista a Guadalupe de la Mata. Su principal motivación es apoyar a las empresas, ideas, personas y proyectos para generar un impacto social positivo y contribuir a cambiar vidas (Madrid - España). <http://goo.gl/xIUxBc>
- Entrevista a Jabi Salcedo. Jabi es parte de NERGroup³⁰⁷ y de la empresa K2K³⁰⁸. Además, forma parte de Trebeki, organización de servicios de gestoría y administración. Sus inicios fueron en Koldo Saratxaga³⁰⁹. También fue coordinador de proyectos como Lancor, EKIN, entre otros muchos (Bilbao - España). <http://goo.gl/Y44YCn>
- Entrevista a Jesús Martínez. Trabaja en el Centro de formación del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya (GENCAT). Intenta transformar la formación tradicional en favor de una colaborativa. Busca que las personas se activen proponiendo y aprendiendo (Barcelona - España). <http://goo.gl/eyOYC3>
- Entrevista a Jordi Martí. Trabaja en temas de estrategia organizacional y colaboración a través de ALTRIUM-Strategic Collaboration (Barcelona - España). <http://goo.gl/l8ZwIz>
- Entrevista a Julem Iturbe. Comparte sus actividades profesionales entre la Universidad de Mondragón y la Consultoría empresarial (Bilbao - España). <http://goo.gl/aCWaUw>
- Entrevista a Nicolas Badel de la empresa Villalima (Uruguay) quienes se dedican a la producción de vinagre (Montevideo - Uruguay). <http://goo.gl/UtzVGJ>
- Entrevista a Quito Eterno. Javier Ceballos y Lucía Yañez son parte de esta fundación cuya finalidad es promover temas culturales y patrimoniales de carácter inmaterial (Quito - Ecuador). <http://goo.gl/ZfSsFr>
- Escritor Nahuel Furrer. Libro de poesía "Fue en Madrid". <http://goo.gl/dmm1rr>
- Escuela tejeRedes. Área de formación de tejeRedes. <http://goo.gl/OW62Pe>
- Francisco Varela. Biólogo chileno, investigador en neurociencias y ciencias cognitivas. <https://goo.gl/4fEjTK>
- FOMIN-BID. Fondo Multilateral de Inversiones. <http://goo.gl/Q2mqwg>

307. Consultar glosario y webgrafía: Asociación de organizaciones NERGroup.

308. Consultar glosario y webgrafía: Empresa K2K.

309. Consultar glosario y webgrafía: Koldo Saratxaga.

- Funcionar en beta. Estar en un proceso permanente de diseño y mejora.
<https://goo.gl/pimbFK>
- Gestión enactiva. Se refiere a evidenciar algo existente y determinante para el presente.
<https://goo.gl/u6377q>
- Google for work. Suit de soluciones de Google para que las personas de una organización estén conectados y realicen su trabajo colaborativamente.
<https://goo.gl/cNGZ3s>
- Historia de las redes. David Ugarte. *<http://slidesha.re/QTBOyC>*
- Holística. Es una posición metodológica y epistemológica que postula cómo los sistemas (físicos, biológicos, sociales, económicos, mentales, lingüísticos, etc.) y sus propiedades deben ser analizados en su conjunto y no sólo a través de las partes que lo componen. *<https://goo.gl/GCVDA4>*
- Humberto Maturana. Biólogo e investigador chileno. Premio Nacional de Ciencias (1994). *<https://goo.gl/PTIAvI>*
- Jordi Bascompte. Es biólogo y relaciona los sistemas humanos con los ecosistemas de la naturaleza y la biodiversidad. Extractos entrevistas *<http://goo.gl/r1uou>*, *<http://goo.gl/UZHTqU>* y *<https://youtu.be/ZfHi9M3MAtA>*
- Kanban. Es un tablero que muestra la programación de actividades de producción en cantidad y tiempo. *<https://goo.gl/YTbHYV>*
- Koldo Saratxaga. Es ingeniero y responsable del modelo NER. Ha escrito y participado en innumerables proyectos para fortalecer las empresas. Una de sus actividades más reconocida es la gestión de la empresa Irizar³¹⁰ y las organizaciones que componen NERGroup³¹¹. Es fundador de K2K³¹². *<http://goo.gl/u0XdQB>*
- Ley de la Variedad Requerida de Ashby. *<https://goo.gl/uCG1vg>*
- Libro Indagación apreciativa. Miriam Subirana; David Cooperrider. *<http://goo.gl/PE4cc1>*
- Libro Pensamiento en Red. Sonia Abadi. *<http://goo.gl/unQINs>*
- Manual de Tecnologías Sociales de tejeRedes. Manual de tejeRedes donde se presentan de manera didáctica el uso de tecnologías sociales (Animómetro, Confianzómetro, Colaborómetro, etc.) para promover conversaciones colaborativas. *<http://goo.gl/zHIRdX>*
- Maquilometro. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El Maquilómetro es una tecnología social inspirada en los Kanban³¹³ y permite gestionar proyectos, coordinar horas de trabajo de un equipo, definir urgencias, etc. Lo más importante es visualizar gráficamente y gestionar las tareas programadas, las que se están realizando y las que ya se realizaron para que las conversaciones del equipo estén dirigidas a optimizar el uso del tiempo y los recursos. El Maquilometro se puede combinar con metodologías ágiles³¹⁴ para que el articulador coordine las reuniones. *<http://goo.gl/zHIRdX>*
- Marco Dini. Consultor y profesional experto en redes empresariales. *<http://goo.gl/aAw582>*
- María Angélica Vega. Consultora y profesional experta en redes empresariales *<http://linkd.in/1hX8ApM>*
- Metodologías ágiles. Sistema de colaboración de equipos autoorganizados y multidisciplinarios. *<https://goo.gl/kKXZrx>*

310. Consultar glosario y webgrafía: Empresa Irizar.

311. Consultar glosario y webgrafía: Asociación de organizaciones NERGroup.

312. Consultar glosario y webgrafía: Empresa K2K.

313. Consultar glosario y webgrafía: Kanban.

314. Consultar glosario y webgrafía: Metodologías ágiles.

- NER, sistema organizacional basado en un Nuevo Estilo de Relación. En NER se apuesta por un Desarrollo Humano Justo y Sostenible. Las organizaciones que resuelven pertenecer a NER, lo deciden en asambleas (entre la propiedad y los trabajadores en activo). Los principios de NER son: Ética, Transparencia, Comunicación – Información, Confianza, Equipos autogestionados, Libertad, Responsabilidad, Decisiones juntos, Visión de futuro, Solidaridad, NO horas extras pagadas, Reparto de la cosecha, NO despidos, Integrados en la sociedad (País Vasco - España). <http://goo.gl/z4RVyr>
- NERGroup, Asociación de empresas que comparten NER. Es una asociación en la cual diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones (NER), comparten experiencias, sinergias y conocimientos. Aúnan esfuerzos para mejorar, avanzar, ser más eficientes y obtener mejores resultados. NERGroup es una asociación que se preocupa de la Sociedad y aspira al Desarrollo Humano Justo y Sostenible. <http://goo.gl/dOSPF>
- Ontología del Lenguaje. Es un libro, desarrollada por Rafael Echeverría, que explica al ser humano como ser lingüístico. <http://goo.gl/JwNBMn>
- ONUDI. Oficina de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. <http://goo.gl/nfxcYE>
- Organización Techo o Un Techo para mi país. Se dedica a promover la toma de conciencia (entre menores de treinta años) respecto a la necesidad de que los más desprotegidos cuenten con una vivienda. <http://goo.gl/ET0we>
- Osvaldo García y Soledad Saavedra. Osvaldo García De la Cerda (Santiago de Chile) es profesor e Ingeniero, investigador en CLEHES, consultor en Diagnóstico e innovación Organizacional. Soledad Saavedra (Santiago de Chile) es antropóloga, orientadora en relaciones humanas y familia, profesora universitaria, investigadora en CLEHES y consultora en gestión de conflictos. <https://goo.gl/HN83z7> <https://goo.gl/C930Wr>
- Paulo Freire. Educador y experto en temas de educación. <https://goo.gl/NHRGue>
- Pedagogía del Oprimido. Es uno de los trabajos más conocidos del educador, pedagogo y filósofo brasileño Paulo Freire³¹⁵. <https://goo.gl/5oJD1u>
- PicNicRed. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. Busca compartir a través de la tecnología social más antigua y efectiva: el alimento. Todo proceso necesita un momento de relajación y celebración para compartir temas y situaciones diversas. Alimentarse y beber (al interior de un grupo cohesionado) es clave para conectar y cambiar los estados de ánimo. <http://goo.gl/zHIRdX>
- Política de Cluster. Concentraciones de empresas e instituciones interconectadas. <https://goo.gl/0drU1i>
- Priorización de intereses. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. La idea de la priorización de intereses es abrir conversaciones en un equipo o grupo de trabajo en relación con las percepciones más objetivas o cualitativas de un proyecto o iniciativa. Las personas se pueden mover en varias combinaciones para valorar la facilidad v/s impacto de una propuesta. <http://goo.gl/zHIRdX>
- Proacción Redes. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. El objetivo es concretar proyectos e iniciativas en red a partir del diálogo co-creado y orientado hacia la acción. Proacción Redes es un derivado y una adaptación del ProAction o World Café³¹⁶. La diferencia está en que concentra preguntas y conversaciones asociadas a las redes y a

315. Consultar glosario y webgrafía: Paulo Freire.

316. Consultar glosario y webgrafía: World Café.

P - T

la metodología tejeRedes. La idea es mantener los elementos esenciales del ProAction Cafe: temas programados, mesas con lápices, anfitriones o líderes de los temas, participantes con roles y rotando, hablar con intención, escuchar con atención, dibujar o escribir al hablar o escuchar, cosechar y transferir. Proacción Redes ayuda a identificar y levantar las iniciativas para promover y/o fortalecer el trabajo en red colaborativo. <http://goo.gl/zHlRdX>

- 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>
- Procomunes. Recursos (tangibles o intangible) cuyos derechos de explotación pertenecen a una comunidad determinada. <https://goo.gl/XBdfSZ>
- Programa NEXUS 24 de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC). Su propósito es que el año 2024 sea "normal" trabajar en equipos colaborativos al interior de la UPC. <https://goo.gl/uKB6Ed>
- Quito Eterno (Ecuador). Fundación y colectivo cultural, dedicado a conectar ciudadanía y patrimonio. Su principal actividad son las rutas de leyendas con enfoque educacional y la gestión/mediación cultural en torno al patrimonio. <http://goo.gl/Tk3l1l>
- Resiliencia. Capacidad de un sistema de soportar y recuperarse ante desastres y perturbaciones. <https://goo.gl/MKDmAk>
- RIHPLA. Reingeniería Humana Para La Acción. <http://goo.gl/ioehCr>
- Sistemas. Nombre para todas las investigaciones relacionadas con la teoría de sistemas y la ciencia de sistemas. Se define como un campo emergente de la ciencia que estudia los sistemas holísticos. <https://goo.gl/tSaqPl>
- Salvador Allende, Presidente de la República de Chile (1970-1973). Cybersyn, proyecto de planificación económica controlada en tiempo real <https://goo.gl/8ahMyQ>
- Stafford Beer. Académico y consultor británico. Es conocido por su trabajo en los campos de la investigación operacional y cibernética organizacional. <https://goo.gl/65LtsR>
- Sympoetic. Sitio web que relaciona los estudios de Humberto Maturana. <http://bit.ly/1g9pf7y>
- Teatro del Oprimido. Es una tendencia teatral sistematizada por el dramaturgo, actor, director y pedagogo teatral brasileño Augusto Boal³¹⁷. <https://goo.gl/HAICTv>
- Tecnologías Sociales. Definición trabajada por Juan Freire. <http://bit.ly/o39Ykx>
- Tecnologías Sociales de regulación y registro. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. Existen algunas tecnologías sociales que ayudan a coordinar y regular las conversaciones y los movimientos del grupo. El Articulador debe facilitar las conversaciones y permitir el seguimiento y acompañamiento de los procesos. El Tótem hablador, es una pieza de la palabra que los participantes se pasan cuando alguien quiere decir algo y conversar. El Tótem del silencio es para pedir 1 o 2 minutos de silencio. El Tótem del tiempo es un aviso que permite el auto monitoreo de la escucha y el habla entre los participantes. El Fotógrafo, registra visualmente cómo ocurren las acciones o chequea el estado visual de las tecnologías sociales para el seguimiento de mediciones. La Fotografía/Vídeo permite registrar lo sucedido y los momentos más emotivos del proceso (cosecha). <http://goo.gl/zHlRdX>

317. Consultar glosario y webgrafía: Augusto Boal.

- TEDx. ¿Qué resulta ser una buena vida? Lecciones del estudio más largo sobre la felicidad. Estudio realizado en Harvard (EEUU) durante 75 años sobre el desarrollo del ser humano. <https://goo.gl/dSNfJe>
- tejeRedes, Introducción e historia: Capítulo 1 Libro tejeRedes. El arte de facilitar y articular organizaciones en red. <http://goo.gl/ElahDh>
- Tejer. Definición: formar en el telar un tejido con la trama y la urdimbre. <http://goo.gl/mgGcx0>
- Texto recogido en el artículo “Nuevos lugares de trabajo BBVA: impulso del trabajo colaborativo”, desarrollado por el equipo nuevas sedes BBVA. Está compuesto por Iván Argüelles Carralero (Observatorio Lean y Nuevas Formas de Trabajo), Gloria Lamas Rull (Directora de la Ciudad BBVA), Beatriz Lara Bartolomé (Directora de Transformación Corporativa), Susana López Arias (Directora Proyecto Nueva Sede Corporativa), Belén Piserra de Castro (Directora de Inmuebles y Servicios Corporativos) y Alfonso Zulaica (Director de Cultura Corporativa). <https://goo.gl/K0eSqu>
- Tendedor Social. Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes. Es una especie de red social presencial y virtual. Es similar a Facebook, ya que nos permite identificarnos e identificar a los miembros de una comunidad. Es importante tener un Tendedor Social, no sólo para conocer a las personas (¿quién es? ¿cómo es? ¿qué hace?), sino también para agradecer, realizar solicitudes etc. En el Tendedor Social podemos compartir nuestros gustos e intereses y dejar mensajes profesionales o de amistad. En general, es un activador de conversaciones y nexo de seducción. Nos permite construir la identidad de la red y que ésta observe qué pasa con nuestra propia identidad y las relaciones entre identidades. <http://goo.gl/zHIRdX>
- Terapia Gestalt. Es una psicoterapia que busca ayudar al paciente a sobreponerse a ciertos síntomas, permitirle llegar a ser más completo y creativamente vivo y liberarle de los bloqueos y asuntos inconclusos que disminuyen su satisfacción óptima, autorrealización y crecimiento. <https://goo.gl/ORE5EW>
- Tesla Motors. Es una compañía de Estados Unidos que diseña, fabrica y vende coches eléctricos. <https://goo.gl/T4zPbS>
- Trello. Aplicación de gestión de proyectos basada en Kanban³¹⁸. <https://goo.gl/anpOF>
- Topologías de Red. Es la descripción en la que se conectan los nodos en una red. <http://bit.ly/iseKfu>.
- Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) es una universidad pública española de la Generalidad de Cataluña, especializada en los ámbitos de la ingeniería, la arquitectura y las ciencias. <https://goo.gl/o2vmVvk>
- Web 2.0. Permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí. <https://goo.gl/JORzpm>
- World Café. Es un proceso de conversación estructurada que tiene por objeto facilitar la discusión abierta e íntima y vincular las ideas dentro de un grupo más grande para acceder a la inteligencia colectiva. <https://goo.gl/CXU57u>

318. Consultar glosario y webgrafía: Kanban.

“Las organizaciones que se han construido desde el Eros (aceptación) tienen más posibilidades de creatividad y autonomía que las construidas desde el Ego (negación) que necesitan de jerarquización o que alguien las dirija”

Soledad Saavedra y Osvaldo García

www.tejeRedes.net

Proyecto apoyado por

CORFO 

