

# tejeRedes

## MANUAL DE CONCEPTOS, METODOLOGÍA Y PRÁCTICAS



Trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos

[www.tejeredes.net](http://www.tejeredes.net)

El Manual de conceptos, metodología y prácticas tejeRedes es una síntesis de contenidos que ayudan a comprender, diseñar e implementar el trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos.

Las temáticas del Manual pueden ser complementadas y profundizadas con el “Libro tejeRedes” y Manual de “Articuladores y Participantes”.

Más información:

[www.tejeRedes.net](http://www.tejeRedes.net)

### **El género en la redacción del manual**

En los anteriores manuales 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.

## ¿Qué hacemos en tejeRedes?



## Elementos y beneficios del trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos

### ELEMENTOS PARA EL TRABAJO EN RED

1. Desde mi comunidad cambiar los entornos y el mundo
2. Implicar el entorno en la comunidad
3. Iniciativas nuevas para la comunidad
4. Acciones colaborativas en comunidad
5. Pequeñas personas y pequeños actos para mover el mundo y la comunidad

### BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE ARTICULACIÓN

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

# tejeRedes

MANUAL DE CONCEPTOS,  
METODOLOGÍA Y PRÁCTICAS

-  
ÍNDICE

## **Sección 1**

Desde el individualismo a la  
colaboración en las comunidades

p. **8**

## **Sección 2**

Conceptos y prácticas del trabajo  
en red colaborativo

p. **16**

## **Sección 3**

Metodología para iniciar el trabajo  
en red colaborativo

p. **32**

## **Sección 4**

Conceptos y prácticas de los sistemas  
de articulación colaborativos

p. **52**

## **Sección 5**

Metodología para implementar sistemas  
de articulación colaborativos

p. **86**

SECCIÓN 1

# tejeRedes

DESDE EL INDIVIDUALISMO A LA  
COLABORACIÓN EN LAS COMUNIDADES

**EN ESTA SECCIÓN 1 EXPLORAREMOS  
LOS SIGUIENTES TEMAS:**

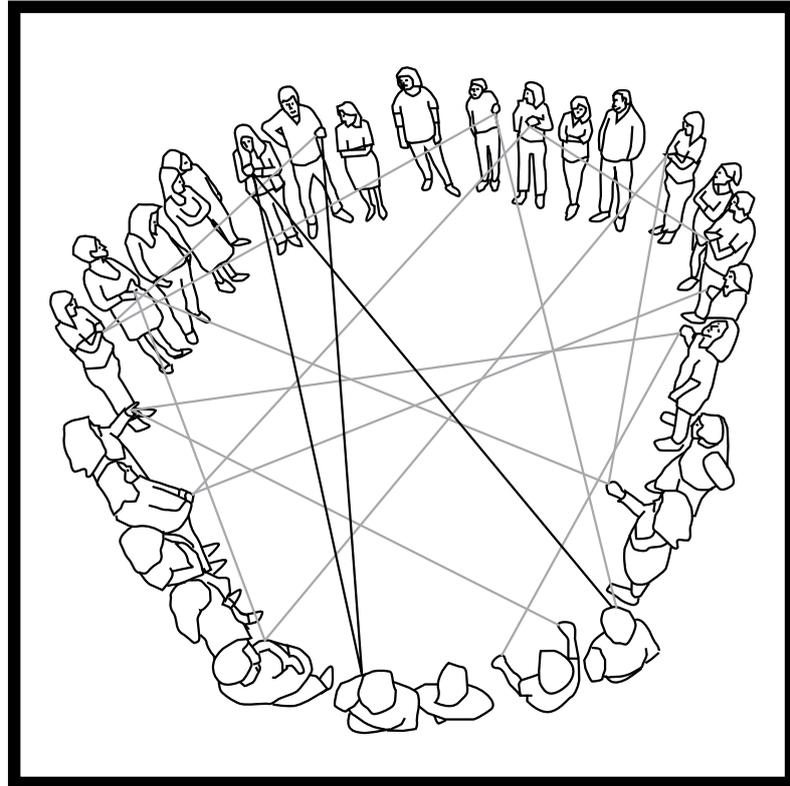
**El individualismo**

**La colaboración**

**¿Cómo iniciar en las  
comunidades el cambio  
desde el individualismo  
a la colaboración?**

**El articulador tejeRedes -**

**¿Cómo promover  
la colaboración?**



# 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.

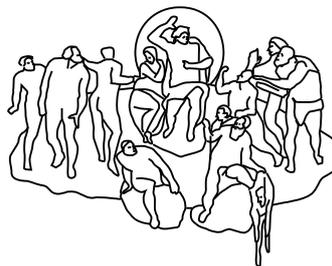


"El individualismo existe en general en las organizaciones tradicionales con jerarquías marcadas"

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 quienes dictan las reglas y abajo o en la tierra quienes 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.

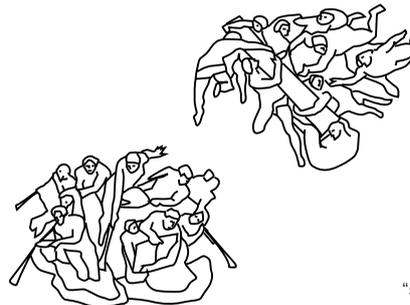
### **Cielo**

(las cabezas del organigrama)  
"son los únicos que tienen la responsabilidad y autoridad para decidir sobre la sostenibilidad de la comunidad"



### **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."



### **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"

### **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 del gada de la cuerda que se cortó"

# LA COLABORACIÓN

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



La colaboración en las comunidades se establece a partir de 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 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.

### Los ciclos

(la circulación y evolución de la comunidad)

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



### El Articulador

(el tejedora de personas)

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

### Las personas

(los participantes de la comunidad)

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

### Confianza: libertad, fraternidad e igualdad

(la cohesión de la comunidad)

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

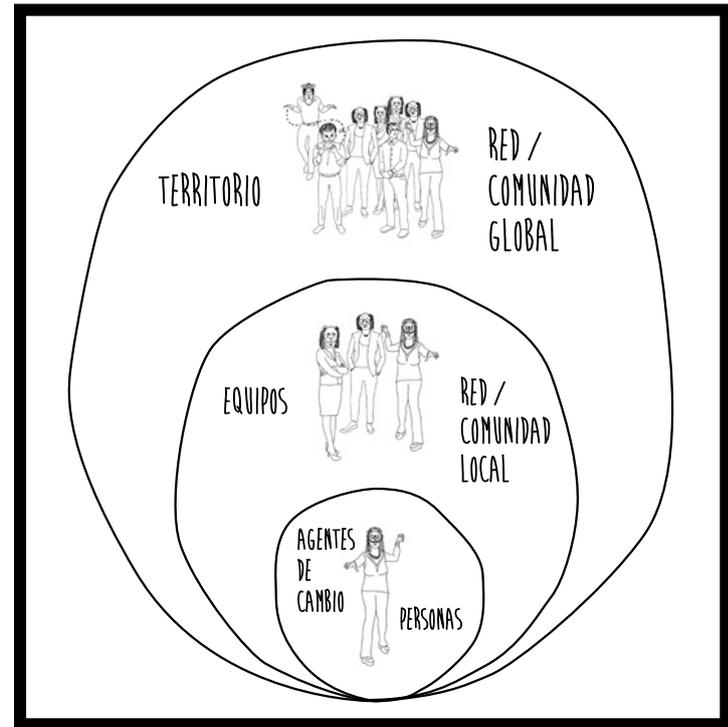
Las comunidades colaborativas se asemejan a los sistemas orgánicos y, por sus características, podemos compararlos con un jardín, el cual alberga: estaciones, un ecosistema o hábitat, un jardinero y, por cierto, aromas y colores. Estos sistemas se caracterizan por ser distribuidos en su estructura y evolutivos en las conversaciones. 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 dan cohesión, sostenibilidad y confianza al sistema.

# ¿CÓMO INICIAR EN LAS COMUNIDADES EL CAMBIO DESDE EL INDIVIDUALISMO A LA COLABORACIÓN?

Podemos observar 3 caminos (relacionados al concepto de comunidad) para regenerar e iniciar un proceso de cambio, es decir, para pasar de un sistema gobernado por el individualismo a uno colaborativo. Estos caminos son:

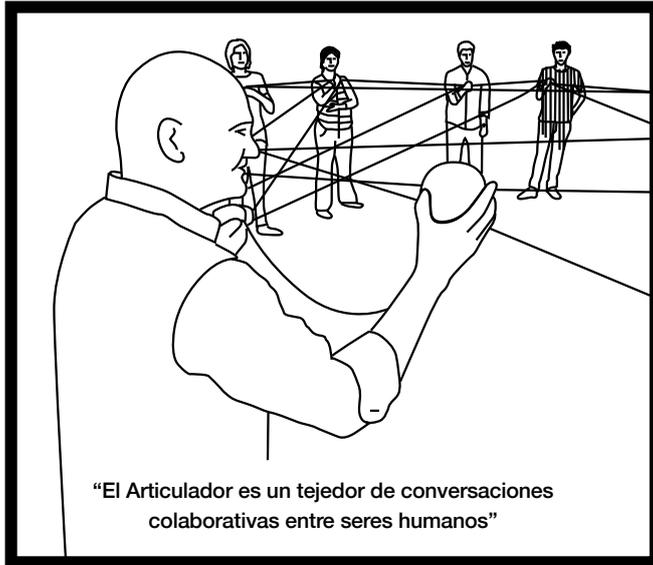
- Red/comunidad más global: red amplia de personas y organizaciones que se relacionan en un territorio (por ejemplo, más de 180 personas).
- Red/comunidad local: comunidad acotada de personas que conviven en una organización o equipo (por ejemplo, 7 a 180 personas).
- Personas: emprendedores o agentes de cambio en conjunto con sus pares (por ejemplo, 1 a 7 personas).

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



# EL ARTICULADOR - ¿CÓMO PROMOVER LA COLABORACIÓN?

La colaboración (aplicada a las comunidades) es un concepto muy integrador y holístico, en la cual el Articulador busca inspirar y materializar a partir de las experiencias y realidades:



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

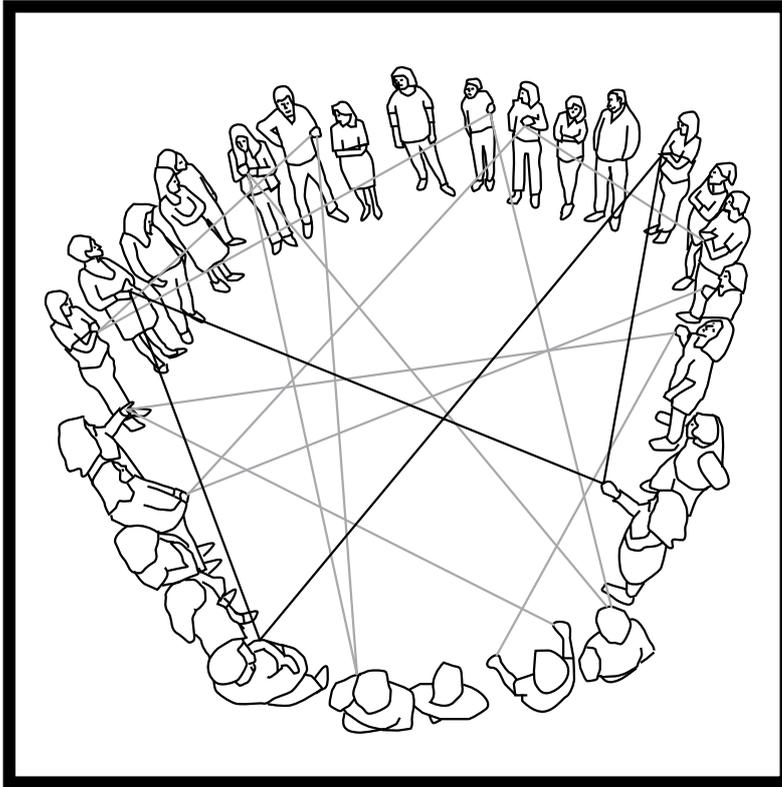
- La colaboración, en un sistema de gestión, debe adaptarse a la capacidad de la comunidad y adecuarse a los entornos.
- La colaboración tiene que estar alineada con el propósito del negocio y la satisfacción de las personas de la comunidad.
- Es necesario definir por escrito las reglas del juego o los criterios para determinar el marco colaborativo.
- Es deseable sacarle a las personas, que participan en el proceso, el máximo provecho.
- El proceso colaborativo se puede iniciar con equipos acotados y personas que estén dispuestas a colaborar y adaptarse.
- El ego puede paralizar un proyecto. Por ello, dejar que los equipos funcionen de forma autoorganizada es un gana-gana (el mérito es de todos).
- La planificación en general debe desarrollarse de forma colaborativa para que cada uno pueda realizar su trabajo en forma clara.
- Es importante cerrar un proyecto y que todos estén de acuerdo, es decir, que todos los miembros noten que han conseguido el éxito (colaborativamente). Cuando todos llegan a la meta, se sienten felices y motivados.
- Para poder innovar es necesario la colaboración de todos. Por ende, se debe construir en base al trabajo de diferentes personas (e ir mejorando el proyecto).

## SECCIÓN 2

# tejeRedes

CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DEL TRABAJO  
EN RED COLABORATIVO

**EN ESTA SECCIÓN 2 EXPLORAREMOS  
LOS SIGUIENTES TEMAS:**



**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**

**Redes y comunidades**

**Tecnologías sociales, filtros y amplificadores de sistemas**

**Topologías y geometrías en las redes**

**El articulador tejeRedes**

**¿Cómo tejer redes de seres humanos?**

# CLEHES, LA CÉLULA DE LAS REDES

Osvaldo García y Soledad Saavedra han investigado, por largos años, los elementos claves que explican cómo los seres humanos nos relacionamos y aceptamos. Han identificado seis características, las cuales se resumen en la palabra CLEHES: Cuerpo + Lenguaje + Emociones + Historia + Eros + Silencio.

El CLEHES es una tecnología (similar a un lente) que permite observarnos, mirar a otros o a las redes de personas que nos rodean. Es una herramienta gratuita que incluye el aprendizaje de nuestro cuerpo.



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

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

– La letra “E” da cuenta de las Emociones (como capacidad de acción). No es lo mismo estar en una situación de buen estado (feliz) o bajo estado de ánimo (triste), ya que condiciona nuestras acciones.

– La cuarta letra, la “H”, hace referencia a la Historia. Si observamos la historia en nuestro cuerpo veremos cómo se ha modificado en el tiempo nuestra identidad. Las situaciones de felicidad, tristeza, rabia o miedo (infancia, adolescencia o adultez) modifican nuestra historia.

– La letra “E” se relaciona con el Eros o la capacidad de ternura o acogida que tengo conmigo mismo o con el otro. Aquí es donde se condiciona la aceptación o negación.

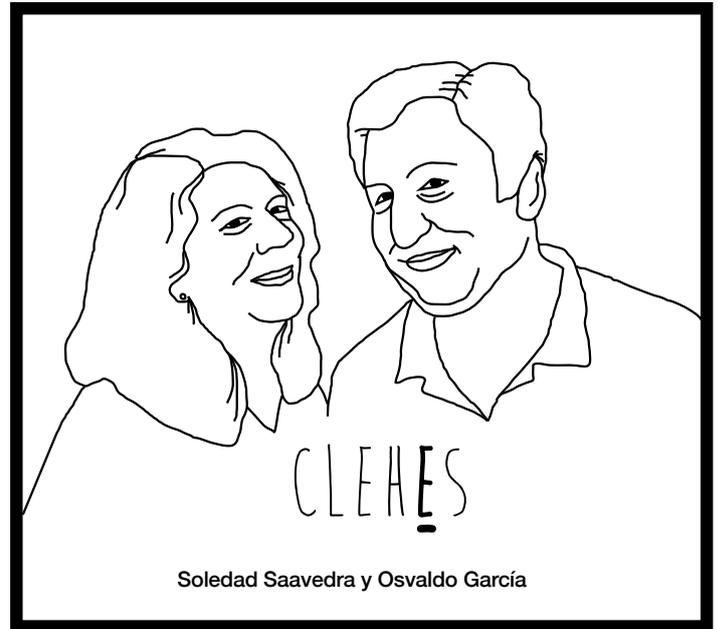
– La última, la letra “S” da cuenta del silencio o nuestra relación con la espiritualidad para observarnos íntimamente en nuestros espacios de aprendizaje.

# EL EROS Y LA SEDUCCIÓN: EL PEGAMENTO DE LAS REDES

Los espacios que se han construido desde el Eros o el amor (aceptación) tienen mayor posibilidad de creatividad y autonomía que los espacios erigidos desde la negación, ya que necesitan de jerarquización o que alguien nos dirija.

Los seres humanos tenemos la posibilidad, a partir del eros, de construir comunidad. El Eros en una conciencia participativa, es decir, estoy con otros bajo el placer de conversar y compartir disfrutando. El Eros nos permite expandir nuestro observador y conciencia para abrirnos a nuevos aprendizajes. La construcción de halagos abre mundos entre las personas.

El Eros se manifiesta en toda su esencia cuando, en su capacidad de seducción, logra unir un CLEHES con otro, es decir, cuando se logra configurar una conexión que genera vida en la red. La seducción son todos aquellos lazos invisibles de química y entendimiento que se dan entre las personas. Sin el Eros, es probable que la configuración de redes y comunidades no exista. La seducción es una capacidad innata del ser humano, pero aún así, se puede aprender y entrenar.



Soledad Saavedra y Osvaldo García

# TEJER REDES O EROTIZAR COMUNIDADES

La estrategia para que las comunidades sobrevivan pasa por la “erotización”. Es preciso que dejen fluir el Eros en la aceptación de las personas más allá de las diferencias en los contenidos. Por ejemplo, aceptar a una persona a pesar de nuestras diferencias a la hora de trabajar. Es en ese momento cuando logramos acuerdos para convivir.

## TRES CONCEPTOS CLAVES ALREDEDOR DEL CLEHES



Existen tres referencias que enriquecen el concepto del CLEHES al momento de gestionar y tejer comunidades y organizaciones:

### **Observador**

- Observador de primer nivel o Auto-Observador: es aquel que todos tenemos al momento de poner la lupa en nuestro propio CLEHES.
- Observador de segundo nivel o Bi-Observador: opera cuando interactúa con sus pares, de forma directa, a través de conversaciones bilaterales.
- Observador de tercer nivel o Multi-Observador: opera cuando realiza una observación global del sistema de CLEHES.
- Observador de cuarto nivel o Intu-Observador: actúa desde la intuición o la contemplación (interior) para conectarse con el exterior, adelantándose a procesos de observación que se darán en el futuro.

### **La gestión enactiva**

- Si las conversaciones y quehaceres aún no están maduras para avanzar, seguimos trabajando en ellas.

– Si las conversaciones y quehaceres están maduras, avanzamos un paso más de acuerdo a un diseño o acción natural de trabajo en red.

– Si las conversaciones y quehaceres no están avanzando en el diseño deseado, damos un paso hacia atrás para rediseñar el trabajo en red.

### **Sistemas de aprendizaje**

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

En general, hablaremos de CLEHES para aludir al ser humano o de los CLEHES para referirnos a las personas o actores del sistema, entendiendo que el CLEHES es una herramienta ontológica que nos permite diseñar, desde nuestro observador, el trabajo en red colaborativo. También hablaremos de nodos en las redes como las células de CLEHES o seres humanos que se conectan.

Las redes se definen como sistemas de actividad humana. Asimismo, las redes son acoples de conversaciones entre los actores o CLEHES, entendiendo que el entrelazado entre el lenguaje y las emociones generan mundos a partir del diálogo y la conversación.

Cuando hablamos de redes, estamos refiriéndonos a una organización con muchas personas en un territorio (una ciudad entera o de 7.000 millones de habitantes). Entre todos nos conectamos y conversamos. Las redes no tienen límites y, por ende, existirán hasta donde lleguen las conversaciones.

Una comunidad es un segmento de la red. Y a diferencia de la red, que no tiene límites, la comunidad se caracteriza por tenerlos. Redes y comunidades comparten características comunes y a su vez guardan algunas diferencias.

La Comunidad la podemos definir como un sistema de personas que se reconocen entre sí y que se juntan alrededor de un propósito, ideales y metas. La fraternidad es la fuente que les da cohesión para tomar acción en torno a iniciativas en espacios presenciales, virtuales o híbridos.

Una comunidad puede ser cualquier organización, equipo o núcleo de emprendedores bajo un carácter social (la familia), sanitario (hospital), con fines de lucro (empresa) o sin fines de lucro (grupo de acción social o un colectivo cultural), entre muchas otras.



“Trabajar en red es tejer conversaciones de seres humanos  
(entrelazar lenguaje y emociones desde la seducción)”

# TECNOLOGÍAS SOCIALES, FILTROS Y AMPLIFICADORES DE SISTEMAS

Las tecnologías sociales son aquellos canales que nos permiten conectar el trabajo de la comunidad en red. En general, las tecnologías sociales se definen como cualquier artilugio presencial o virtual que permite a los miembros de una comunidad gestionar las complejidades conversacionales.

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

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



- / +  
Complejidad

Persona



Red / Comunidad local



- / +  
Complejidad

Red / Comunidad global

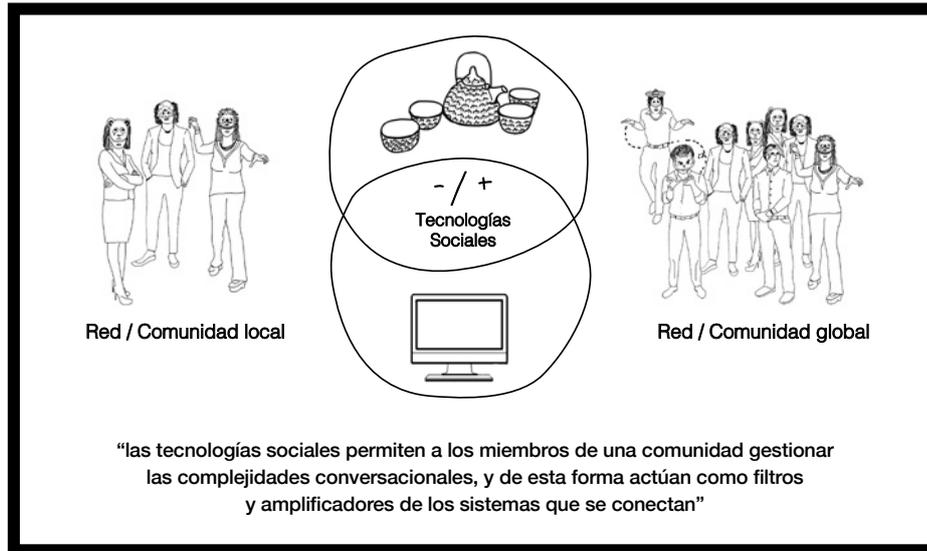
---

- VARIEDAD / COMPLEJIDAD +

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

La sostenibilidad en una comunidad es muy compleja y depende de las habilidades del Articulador (también de otros roles: líderes, trabajadores, estrategas, astutos, polinizadores) para mantener el sistema en funcionamiento. Por ello, la sostenibilidad, es un arte en sí.

La principal tecnología social que tenemos incorporada las personas, en nuestro sistema biológico, es el CLEHES. Éste nos permite filtrar y amplificar nuestras propias complejidades a la hora de interactuar con otras personas o comunidades.



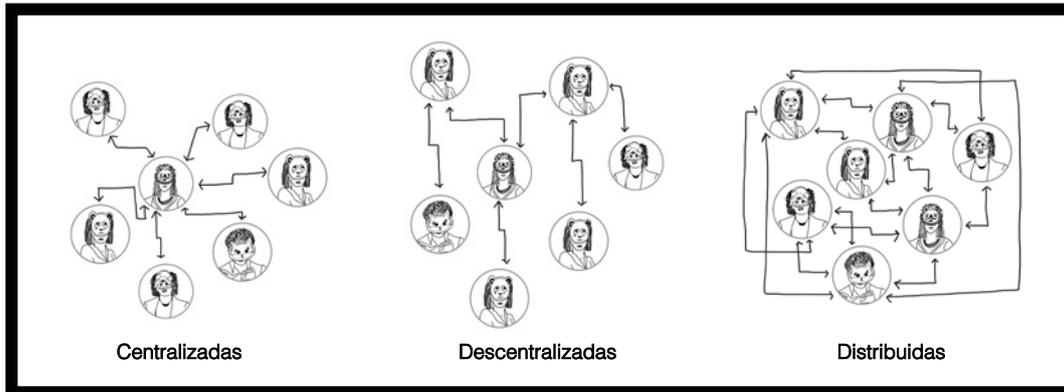
# TOPOLOGÍAS Y GEOMETRÍAS EN LAS REDES

Existen tres estructuras topológicas de redes: centralizadas, descentralizadas y distribuidas. Estas redes conviven en espacios presenciales (físicos) y virtuales (digitales).

– Red centralizada: todos los nodos (menos uno) son periféricos y sólo pueden comunicarse a través del nodo central. La caída del nodo central priva el flujo de información e interacción a todos los demás nodos.

– Red descentralizada: surge por la interconexión de los nodos centrales de varias redes centralizadas. No existe un único nodo central, sino un centro colectivo de conectores. La caída de uno de los nodos centralizadores, conlleva a la desconexión de uno o más nodos del conjunto de la red.

– Red distribuida: todos los nodos se conectan entre sí, sin pasar necesariamente por uno o varios centros. Desaparece la división centro/periferia y, por tanto, el poder de filtro sobre la información de la red. La red es sólida ante la caída de nodos: ningún nodo al ser extraído genera desconexión.

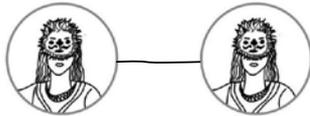


Cuando se desarrollan comunidades conversacionales (una empresa y sus emprendedores) las estructuras geométricas pueden ser multilineales, circulares y triangulares, tanto al interior de la organización como al exterior.

– La multilinealidad: se refiere a la capacidad de observación de los individuos durante una conversación. Lo anterior, permite escuchar con atención y hablar con intención.

– La circularidad: se relaciona con la capacidad de aceptación. Genera espacios de armonía para que las personas literalmente circulen.

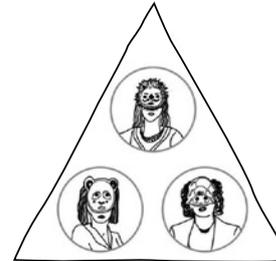
– La triangularidad: es el Eros y la Seducción o la capacidad de amor y fraternidad que ponemos entre un vértice o nodo con otros, permitiendo que las personas se muevan con libertad e igualdad en una organización a través de la fraternidad.



Multilinealidad



Circularidad



Triangularidad

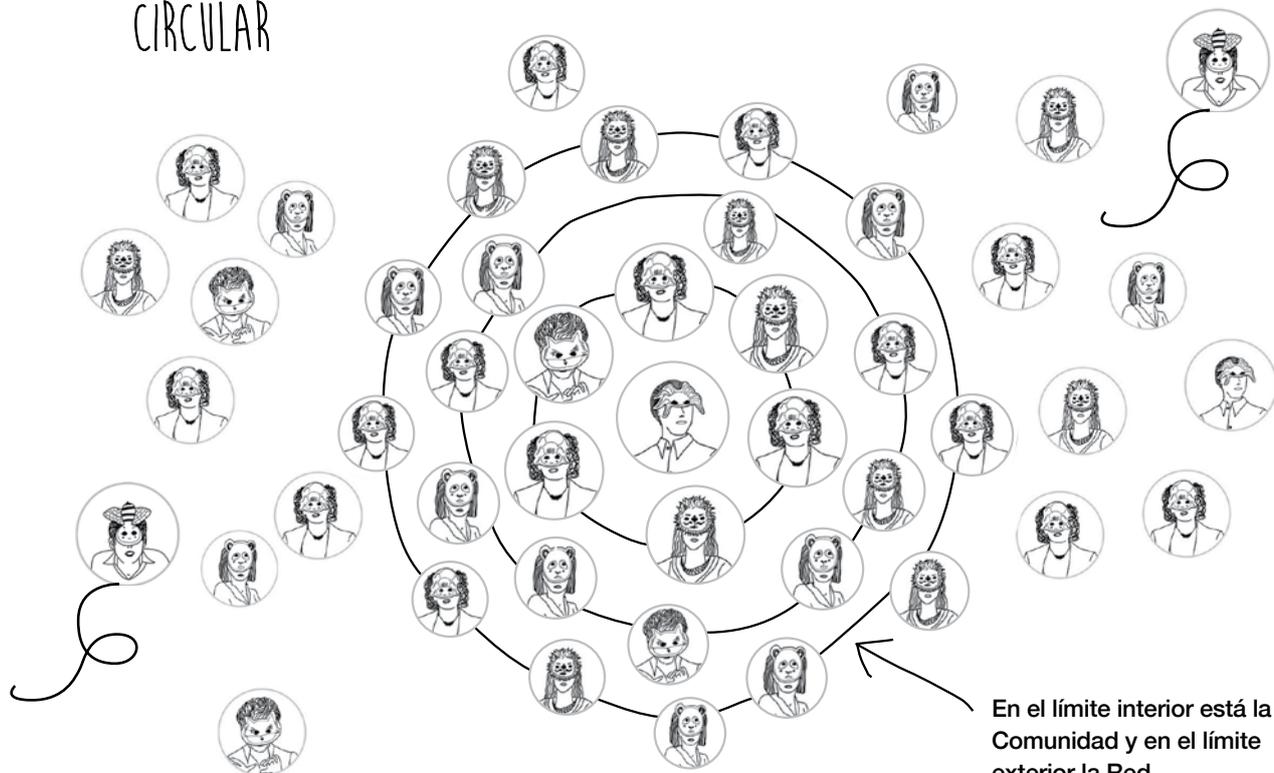
Por ejemplo, al interior del círculo de una organización empresarial (todos se observan) se conectan triangularmente quienes trabajan en desarrollar productos y/o servicios. De igual forma, al exterior de una empresa u organización, hablaremos de la clientela que gira en torno a esos productos y servicios.

Siempre tendremos un mundo intermedio entre el exterior e interior. En el caso de la empresa, es la clientela y proveeduría quienes colaboran activamente en el desarrollo de los productos y servicios, generando altos espacios de confianza.

El límite más externo de la comunidad es la frontera entre la red y la organización o equipos de trabajo. De esta forma, hay personas que entran a la comunidad y otras que salen.

Relación entre topologías y geometrías: pasaremos desde la centralización a la descentralización en la medida en que la fraternidad se establezca en las conversaciones de triangulación (con un propósito que se clarifica o focaliza en el tiempo). Si, además, integramos procesos virtuales, podemos tender a distribuir en caso de que las conversaciones triangulares contengan altos grados de fraternidad, concentren la energía en un propósito claro y focalizado en el círculo.

# CIRCULAR



En el límite interior está la  
Comunidad y en el límite  
exterior la Red

# EL ARTICULADOR TEJEREDES ¿CÓMO TEJER REDES DE SERES HUMANOS?



Desarrollar *networking* o trabajar en red es la manera en la que el Articulador teje y enreda los movimientos y conversaciones de las personas o el CLEHES de la comunidad. El Articulador está, todo el tiempo, gestionando conversaciones a través de los CLEHES y aplicando los tres conceptos desarrollados anteriormente: observador, enacción y SA1 y SA2.

Existen ocasiones en las que el Articulador debe activar sus capacidades artísticas (en cuanto a las conexiones sociales) y, otras veces, equilibrar los movimientos de la red, respecto de las lecturas que emergen desde el cruce conceptual y metodológico (capacidades arquitectónicas).

Por ejemplo, si una comunidad se encuentra con el ánimo bajo, es necesario, activar desde un punto de vista artístico las capacidades para revertir la situación. Lo anterior, debe hacerse de acuerdo al propósito central de la comunidad.

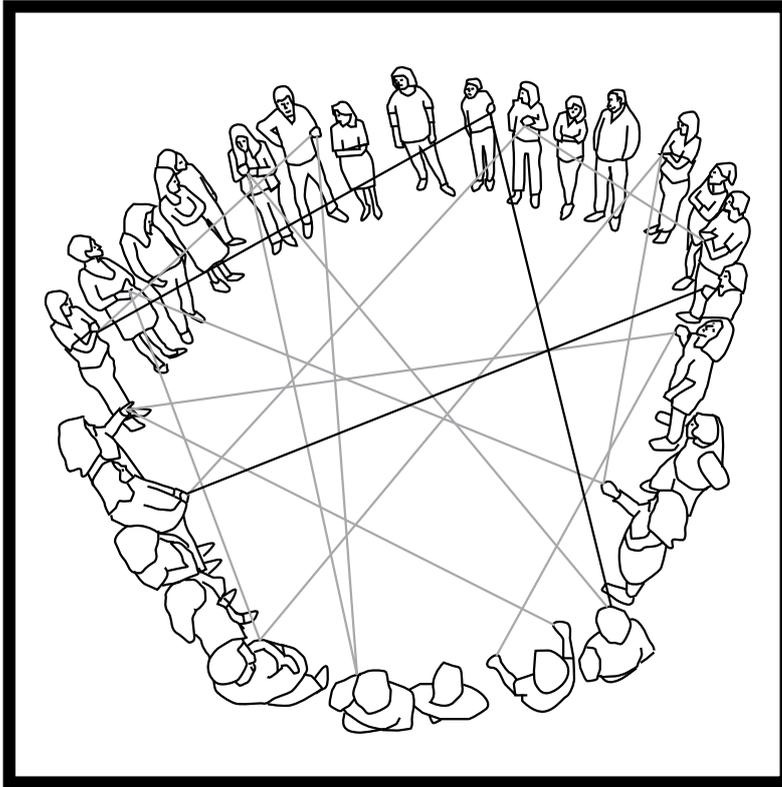
Desde un punto de vista arquitectónico, es necesario observar el movimiento de los CLEHES, pero teniendo lecturas finas de lo que sucede y atender las interacciones en el observador. Dicho de otra manera, nuestros sentidos deben estar en conexión con nuestras sensibilidades sociales y, por otro lado, debemos ser capaces de leer al interior de la red qué sucede a nivel conceptual y metodológico.

## SECCIÓN 3

# tejeRedes

METODOLOGÍA PARA INICIAR EL TRABAJO  
EN RED COLABORATIVO

**EN ESTA SECCIÓN 3 EXPLORAREMOS  
LOS SIGUIENTES TEMAS:**



**Caos y orden para el trabajo en red  
Proceso caórdico**

**Cultura tejeRedes y las leyes de movimiento  
de las redes**

**Metodología tejeRedes**

**Objetivos y generación de valor  
en los procesos**

**Número de participantes, desarrollo  
de confianza, creatividad y estructuras**

**El articulador tejeRedes - ¿Cómo empezar  
a articular el trabajo en red colaborativo?**

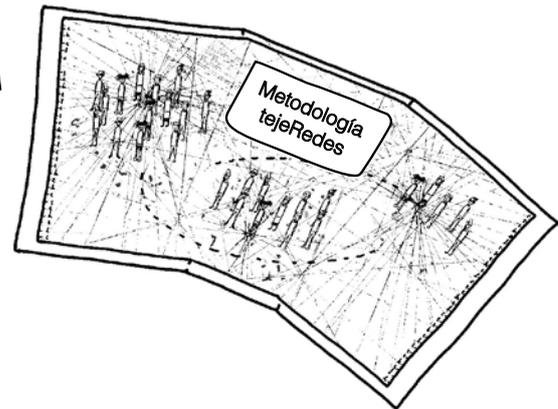
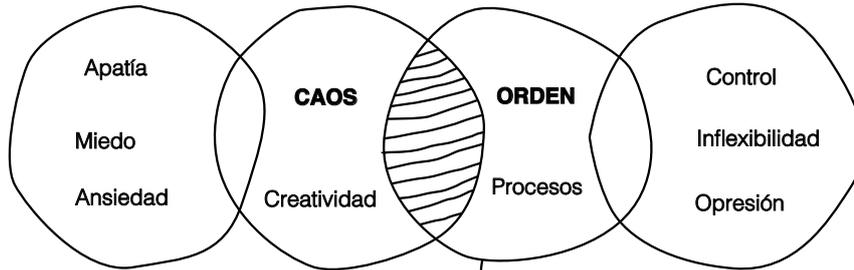
# CAOS Y ORDEN PARA EL TRABAJO EN RED

## PROCESO CAÓRDICO

Las palabras caos y orden nos llevan a explorar el concepto del proceso caórdico. Lo anterior, implica que toda acción (como el trabajo en red) puede transitar entre el caos y el orden. Si nos vamos muy a la derecha, estableciendo muchas reglas y control sobre un proceso, encontraremos que las acciones serán difíciles de llevar adelante por la extrema rigidez o la falta de flexibilidad. Si nos posicionamos muy a la izquierda, sin definir los puntos mínimos que requiere la acción, generaremos apatía e incertidumbre o simplemente destrucción.

Desde el trabajo en red, el caos fomenta una cultura colaborativa que llamaremos "cultura tejeRedes". Además, promueve el lado artístico del Articulador. Y en el orden está el diseño e implementación de procesos a través de la "metodología tejeRedes" que impulsa el lado arquitectónico del Articulador.

# CAÓRDICO



# CULTURA TEJEREDES Y LAS LEYES DE MOVIMIENTO DE LAS REDES

La cultura tejeRedes se entiende como un barco que navega por las aguas de las conexiones humanas. Una característica especial de este barco, es que las velas son infladas por el viento (de las leyes de movimiento) de las redes. En la medida que el Articulador y los participantes de la comunidad del barco levantan velas, la navegación toma rumbo sin mediar esfuerzos físicos o mandatos de terceros.

En la cultura colaborativa, el barco avanza gracias a cuatro ejes que hacen que las leyes de las redes generan movimiento:

– En la proa (parte delantera del barco) siempre debe estar la fraternidad (Eros y amor) como

punta de lanza, ya que genera que las personas o CLEHES se conecten, acoplen y cohesionen.

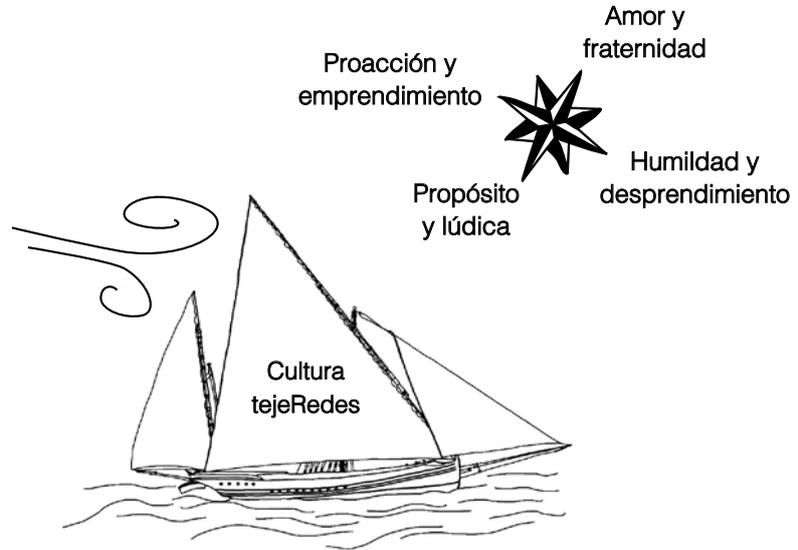
– En la popa (parte posterior del barco) el timón siempre debe estar en dirección al propósito. En caso de que se desvíe, el Articulador debe monitorear y regular el movimiento y la dirección.

– En estribor (lado derecho del barco) nos encontramos con la Proacción y emprendimiento, es decir, la capacidad de provocar que las cosas pasen para que otros también participen.

– En babor (lado izquierdo del barco) la humildad y desprendimiento son claves para mantener el equilibrio del estribor.

Las leyes de movimiento de las redes son normas que existen de manera natural. El movimiento de las redes es provocado por una energía invisible que permite que, la colaboración que establecemos en un momento determinado, se devuelva posteriormente en forma de colaboración. Es decir, como un bumerán o como la fuerza natural que nos empuja para avanzar en la vida sin que necesariamente existan explicaciones lineales.

### **Leyes de movimiento de las redes: Colaboración**



CULTURA COLABORATIVA

Para aplicar la metodología tejeRedes es necesario una persona, institución u organización articuladora, con características para promover, levantar redes, impulsar, incubar y acelerar nuevas organizaciones en red. Y, por otro lado, es necesaria la existencia de participantes: líderes (futuros Articuladores), participantes activos (trabajadores o ejecutores) y pasivos (estrategas o reflexivos), polinizadores y cuidadores/astutos.

La metodología tejeRedes contiene las siguientes características:

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

La metodología establece una doble dualidad de procesos en su diseño e implementación. La primera, entre las etapas y, la segunda entre las redes presenciales y virtuales. El cruce establece los siguientes procesos:

- Proceso I: Participación y levantamiento de la comunidad/proyecto.
- Proceso II: Experimentación, co-construcción, impulso e incubación de la comunidad/proyecto.
- Proceso III: Diseño, implementación y aceleración de la comunidad/proyecto.

# METODOLOGÍA TEJEREDES



Articuladores



Participantes

Tecnologías sociales  
presenciales

Tecnologías  
sociales virtuales

Aceleración de  
la nueva red

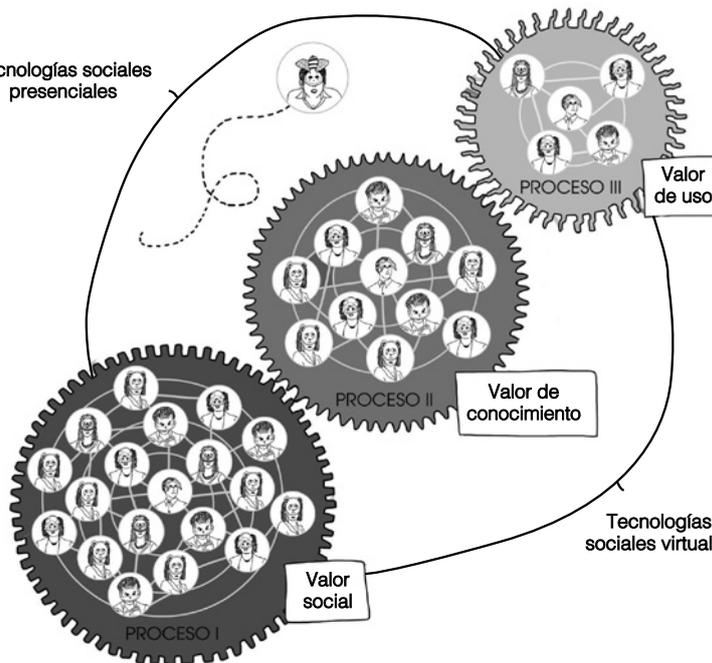
Impulso e  
incubación  
de redes

Levantamiento  
de redes

Diseño e  
implementación

Experimentación  
y co-construcción

Participación



# OBJETIVOS Y GENERACIÓN DE VALOR EN LOS PROCESOS

Cada uno de los procesos presenta características que, en conjunto a los objetivos, permiten activar tres tipos de valores claves en los procesos de la metodología.

Proceso I: valor social, relaciones y participación: sumar socialmente a las personas, utilizando herramientas y dinámicas que permitan cautivar para:

- Potenciar a los participantes en espacios de confianza social; y
- Filtrar a los participantes que buscan en las redes mecanismos para potenciar sus intereses individuales.

Proceso II: valor de conocimiento, saberes y experiencia: promover acciones pilotos que vayan perfilando la identidad de la red en relación con los intereses que unen a los participantes para:

- Desarrollar acciones que permitan compartir conocimiento y experiencia en la comunidad; y
- Promover procesos de incubación de proyectos en función de los intereses que quieran desarrollar los participantes de la comunidad.

Proceso III: valor de uso, económicos o cambio: desarrollar un plan de acción en torno al propósito para:

- Generar un conjunto de producto(s) o servicio(s) con valor uso o cambio; y
- Acelerar e independizar la comunidad (con o sin fines de lucro) para que evolucione en el tiempo.

Articuladores

Promover y desarrollar el valor de uso a través de productos y servicios

Diseño y desarrollo de iniciativas y capacidades de organización

PROCESO III

Promover el valor de conocimiento a través de saberes o experiencias

Experimentación y co-construcción del grupo en espacios presenciales/virtuales

PROCESO II

Promover el valor social a través de la interacción de las personas

Búsqueda y selección de participantes, intereses comunes y desarrollo de confianza

PROCESO I

Participantes

# NÚMERO DE PARTICIPANTES, DESARROLLO DE CONFIANZA, CREATIVIDAD Y ESTRUCTURAS

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

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

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



Articuladores

Aceleración de la nueva red

Impulso e incubación de redes

Levantamiento de redes

Tecnologías sociales presenciales



Participantes Creatividad

Confianza Rigidez



Participantes

Diseño e implementación

Experimentación y co-construcción

Participación

Tecnologías sociales virtuales

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

– El número de participantes y la creatividad disminuye y la confianza aumenta en las capas más internas. La estructura organizacional es más rígida.

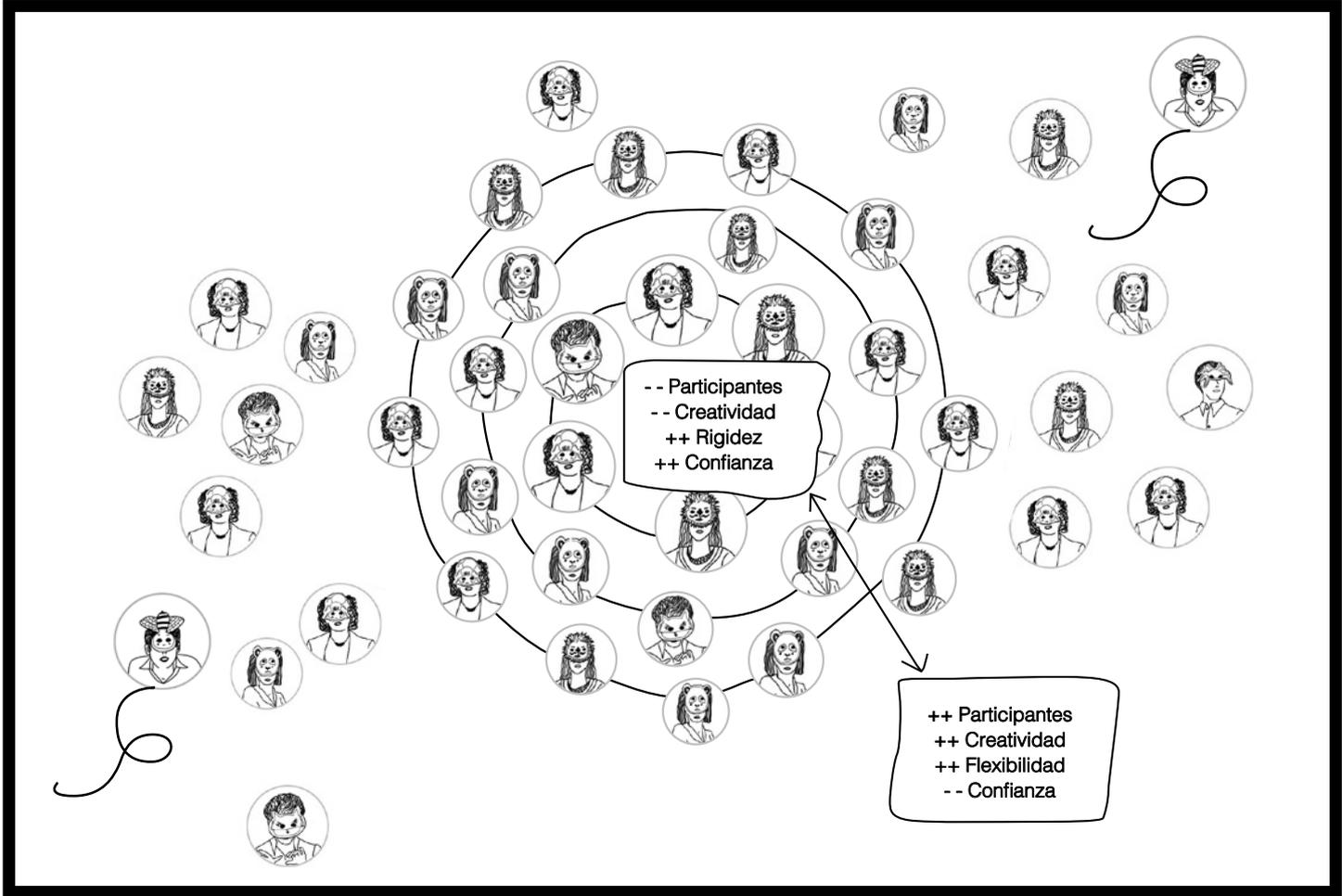
– El número de participantes y creatividad es mayor y la confianza es más débil en las capas más externas. La estructura organizacional es más flexible.

– En las capas más internas tendremos a los Articuladores y los participantes (líderes, trabajadores, estrategas, polinizadores y astutos) de un proyecto y comunidad que se relacionan con el Proceso III de la metodología tejeRedes.

– En la siguiente capa tendremos a otros actores que experimentan con la comunidad. Se relacionan con el Proceso II de la metodología tejeRedes.

– En la capa siguiente, antes de la externa, tendremos a actores que están observando la comunidad. Se relacionan con el Proceso I de la metodología tejeRedes.

– En la capa más externa (más allá de la línea de entrada a la comunidad) tendremos actores o instituciones de la red que están dando vueltas en torno a la organización. Ejemplo: clientela o futuros colaboradores (tendremos todas las tipologías de actores). A la mayoría hay que animarlos a incorporarse a la comunidad.



# EL ARTICULADOR TEJEREDES - ¿CÓMO EMPEZAR A ARTICULAR EL TRABAJO EN RED COLABORATIVO?

Para desarrollar la capa central (tercera capa) del equipo motor (cuando se tiene claro el propósito y existen pocas personas para empezar a articular) se puede iniciar por el proceso III metodológico de tejeRedes: “diseño, implementación y aceleración de comunidad/proyectos”:

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

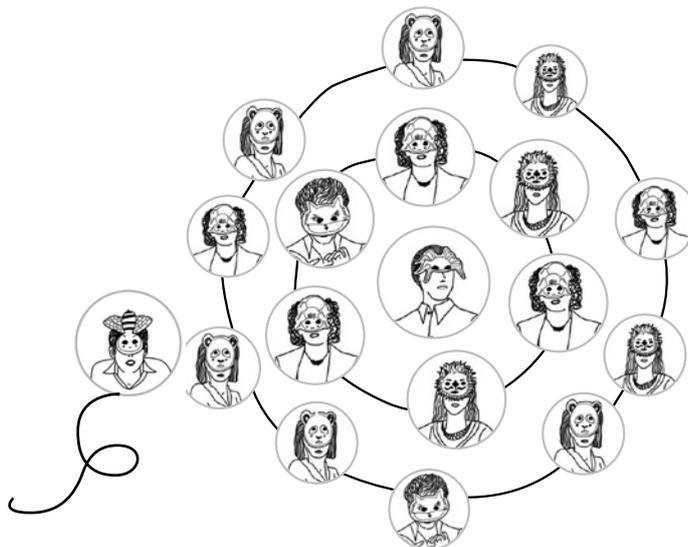


Esta forma de tejer redes se recomienda cuando se inicia un proyecto (teniendo claro, por cierto, la meta y el tiempo de cierre). En caso de que se prolongue, es necesario pasar a los otros procesos de la metodología tejeRedes.

Si se desea formar un equipo más amplio o se cuenta con un grupo de saberes y experiencias (con un propósito relativamente definido) se recomienda iniciar el proceso II metodológico de tejeRedes “experimentación, co-construcción, impulso e incubación de las comunidades/ proyectos” o segunda capa:

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

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

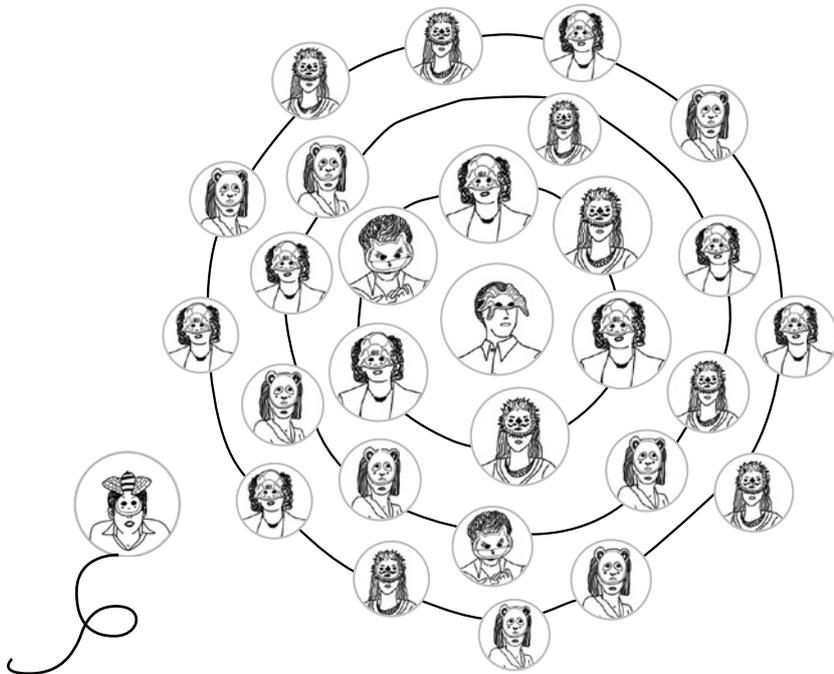


“Desarrollo de un grupo de intercambio de saberes y experiencias (propósito relativamente claro)”

En caso de querer desarrollar comunidad (o existen muchas personas que desean juntarse para desarrollar un propósito aún no definido) se recomienda partir en el proceso metodológico de tejeRedes: “participación y levantamiento de la comunidad/proyecto” o primera capa:

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

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

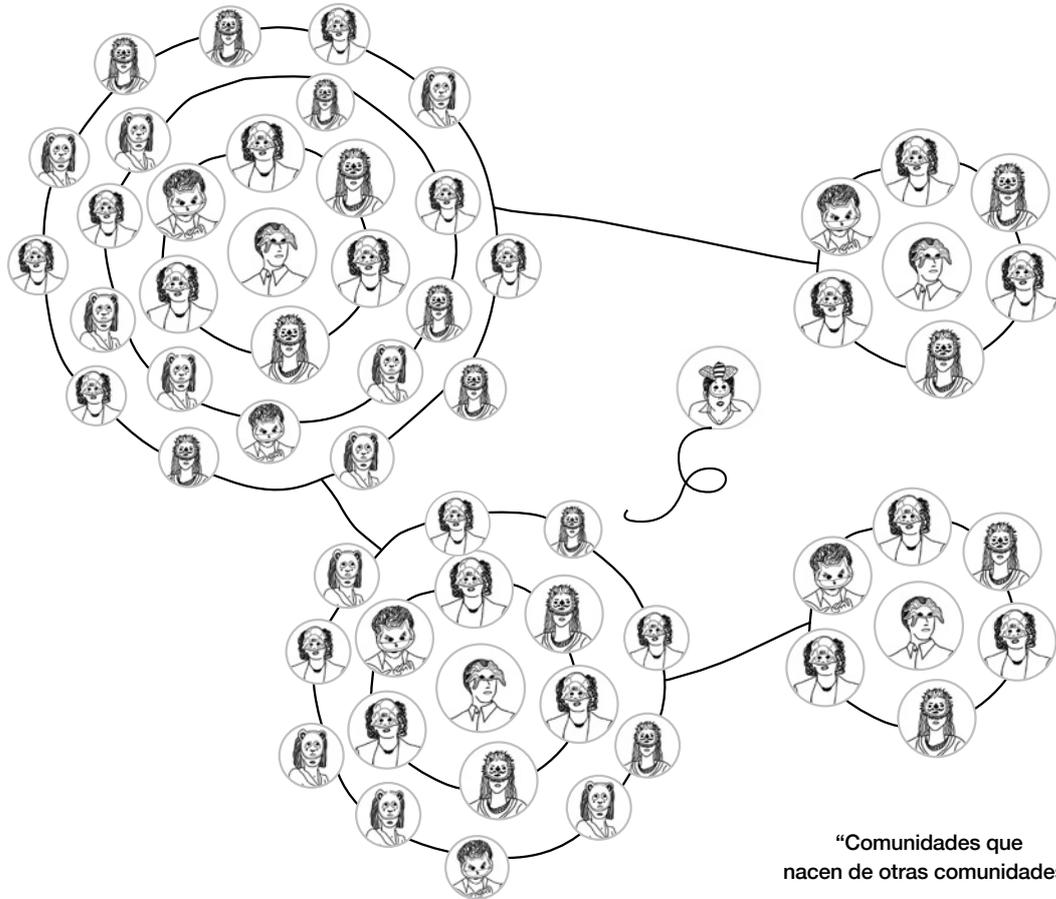


“Desarrollo de una comunidad para conectar socialmente (propósito poco claro)”

La Germicación de comunidades ocurre cuando, con el correr del tiempo, distintos actores de la comunidad impulsan procesos que germinan en la creación de otras comunidades: grupos de trabajo por temas o nuevas organizaciones.

Ejemplo: del propósito de una empresa, nacen comunidades con objetivos compartidos, pero con diferentes focos o contenidos. Caso: funcionamiento del grupo de trabajo atención al cliente, grupo de trabajo de producción, grupo de trabajo finanzas, etc. En general, los grupos de trabajo tienen un Articulador que forma parte del grupo o núcleo de articulación de la empresa.

Otro ejemplo: desde un grupo de trabajo nace una nueva comunidad externa. Caso: es común que desde el grupo de trabajo de tecnologías de la información, asome una empresa que entregue servicios externos a la empresa madre y a otras organizaciones.



“Comunidades que  
nacen de otras comunidades”

## SECCIÓN 4

# tejeRedes

CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DE LOS SISTEMAS  
DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS

**EN ESTA SECCIÓN 4 EXPLORAREMOS  
LOS SIGUIENTES TEMAS:**

**Características/focos para el diseño de  
sistemas de articulación colaborativos**

**Propósito y contenidos de interés común**

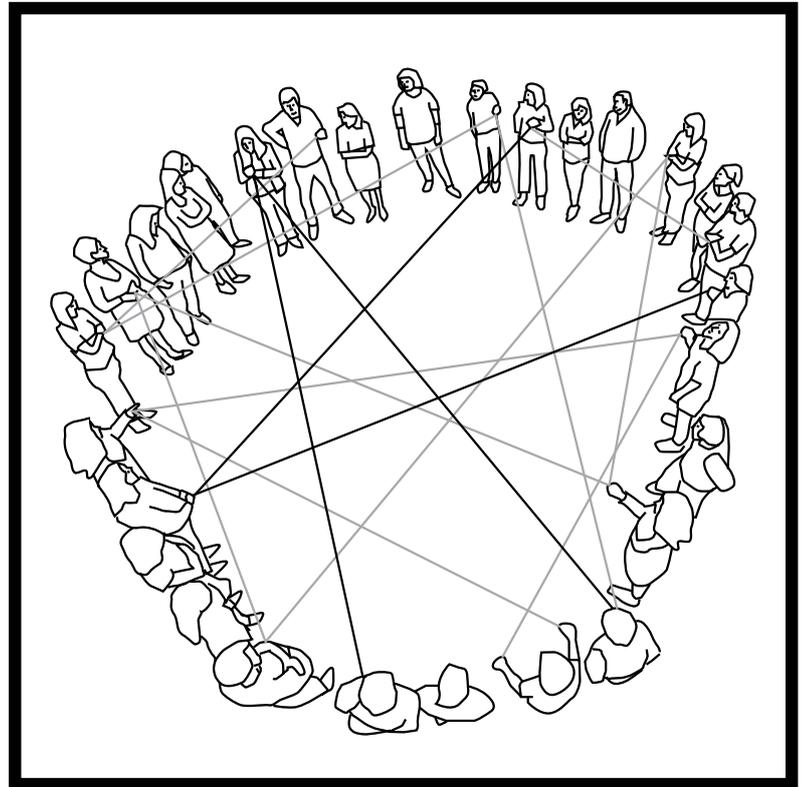
**Roles y actores en la comunidad**

**Estructuras de red en las organizaciones**

**Espacios y tecnologías sociales  
(presenciales/virtuales)**

**Confianza y marco de entendimiento común**

**El articulador tejeRedes - ¿Qué se tiene que  
tener en cuenta para implementar un sistema  
de articulación colaborativo?**



# CARACTERÍSTICAS/FOCOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS

Las características o focos para diseñar y desarrollar un sistema de articulación colaborativo (para la gestión de una comunidad) involucra cinco ejes claves que condicionan las buenas prácticas.



De las cinco características/focos para el diseño de sistemas de articulación colaborativos el más complejo de implementar es:

- Confianza y marco de entendimiento común.

Las personas, que son parte de una comunidad, deben definir las reglas del juego. Éstas serán las bases que mantendrán la colaboración y la confianza.

Les siguen (en complejidad de implementación) el desarrollo de:

- Estructuras de red de las organizaciones; y
- Espacio y tecnologías sociales (presenciales/virtuales).

Lo anterior es clave para definir las formas de funcionamiento (estructura colaborativa) y para diseñar e implementar espacios y tecnologías sociales para trabajar de forma más colaborativa.

Por último, lo menos complejo, se refiere al:

- Propósito y contenidos de interés común; y
- Roles y actores de la comunidad.

Los primeros pasos, para empezar a desarrollar un cambio en un sistema de articulación colaborativo, es preguntarnos para qué (en torno al propósito) y construir un mapa organizacional basado en roles. Más adelante, recomendaremos cómo realizar el proceso de implementación considerando, por cierto, las cinco características/focos.

\* Se recomienda iniciar un proceso de implementación por estas características/focos.

Cuando una comunidad empieza a realizar cambios, desde el individualismo a la colaboración, la estructura y los procesos organizacionales empiezan a cruji. En muchos casos, las personas se sentirán incómodas. Por ejemplo:

- Cambiar las prácticas de las reuniones. Promover la capacidad de escuchar con atención y hablar con intensidad no es fácil y menos aún tener reuniones focalizadas y optimizadas en el tiempo.
- Tener que repartir el trabajo. Salir del confort del individualismo y tener reuniones donde todos los temas y actividades se transparentan, requiere mucha generosidad por parte de todos. Si existen períodos de mucho trabajo, quien termina primero no significa que acabó sus labores, es decir, tiene que ayudar a los que van más lento.
- Cuando la comunidad tiene pérdidas, todos las asumen, bajándose el sueldo o trabajando más horas para mejorar los resultados, ya que la planificación y el plan de inversión son desarrollados y aprobados por todas las personas.

Por otro lado, la colaboración genera muchas externalidades positivas en las personas, otorgando importantes grados de satisfacción e involucramiento. Por ejemplo:

- Las personas pueden definir y gestionar sus horarios y metas.
- Si existen utilidades o rendimientos positivos, se pueden repartir ciertos % entre todos.
- Como existe transparencia y todos conocen los números de la organización, se pueden tomar decisiones personales y familiares con más certeza. Por ejemplo, al adquirir una propiedad.

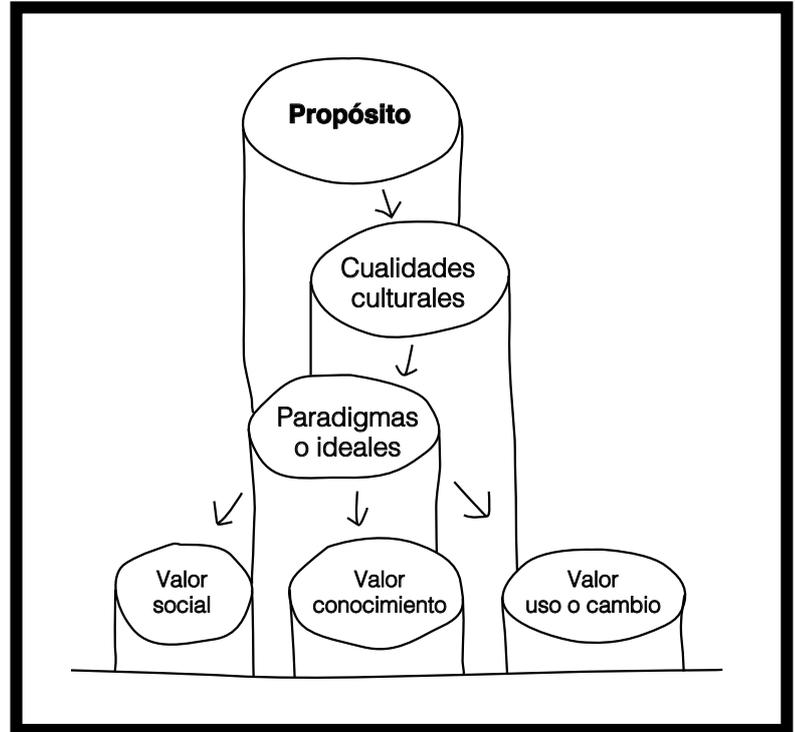
# PROPÓSITO Y CONTENIDOS DE INTERÉS COMÚN

El propósito es el eje aglutinador de una comunidad. Asimismo, los contenidos se construyen -por medio de la historia- entre la comunidad y las personas. En este orden de ideas, el propósito evoluciona en la medida que dichos contenidos toman forma y pasan a la acción en la corporalidad de la comunidad.

El propósito es lo más importante en una organización, no sólo por el resultado, sino porque crea un clima colaborativo. Además, es la guía que marca el rumbo y otorga identidad a la comunidad.

El propósito se complementa con tres tipos de contenidos de interés común:

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



Los propósitos colaborativos requieren cualidades culturales e ideales que se fundamenten en acciones concretas. Por ejemplo, si la cualidad cultural es la “transparencia” y el ideal se define por “me adhiero a cocrear”, significa, entonces, que los individuos de la comunidad comparten el conocimiento para que otras personas y comunidades hagan uso de él. De esta forma el grado de colaboración es mayor.

Es clave establecer las metas para cada uno de los tres niveles de valores, ya que favorece que el propósito mantenga el rumbo y las personas o la propia comunidad no se pierda en su objetivo. Establecer las metas es un buen cable a tierra, ya que las cualidades culturales e ideales definen un marco más general de actuación. En cambio, las metas generan foco en la acción.

La declaración y alineación del propósito debe cubrir tres niveles en la comunidad:

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

El propósito evoluciona y se transforma en el tiempo. Lo mismo ocurre con las metas en los tres niveles (siempre deben estar en revisión y adaptación).

# ROLES Y ACTORES EN LA COMUNIDAD

Las personas no somos todas iguales. No sólo porque tenemos distintos oficios, profesiones o gustos, sino porque asumimos diferentes roles o actividades en un equipo de trabajo.

De esta manera habrá personas que tienen mejores aptitudes para liderar o articular, otras para ejecutar su trabajo al detalle o reflexionar y otras para polinizar ideas o conseguir clientes. De esta forma, las personas con el mismo CLEHES pueden cambiar de roles en una misma comunidad y entre comunidades distintas.

Es importante aclarar que una persona puede tener un rol o varias combinaciones de roles en una comunidad. Usaremos como mecanismo de asociación las características de Participantes y Articuladores para clasificar los roles y actores.



Rol	Lado A (colaborativo o colectivo)	Lado B (jerárquico o individualista)
 <p><b>Articuladores (Arañas)</b> Nota: Pasan mucho entre el interior y exterior de la comunidad</p>	<p>Son generadoras de conexión y tejen conversaciones para que las personas formen equipos de trabajos</p>	<p>Puede morder y envenenar o unir personas o perfiles en equipos equivocadamente</p>
 <p><b>Líderes (Leones)</b> Nota: Pasan mucho entre el interior y exterior de la comunidad</p>	<p>Son inspiradores y orientan para que los equipos y la comunidad trabajen en torno al propósito</p>	<p>Puede utilizar su liderazgo para hacer sentir débiles a otros miembros de la comunidad (perdiendo su verdadero rol de liderazgo)</p>
 <p><b>Ejecutores (Hormigas)</b> Nota: Pasan mucho al interior de la comunidad</p>	<p>Son los que desarrollan las labores y permiten que el equipo concrete su propósito</p>	<p>Pueden usar su laborioso espíritu para desorganizar y crear conflictos dentro de la comunidad</p>



## **Reflexivos y fraternales (Osos)**

Nota: Pasan mucho al interior de la comunidad

Son los que permiten reflexionar estrategias. Generan la fraternidad para la cohesión de los equipos y la comunidad

Puede terminar siendo un lastre que hay que cargar por su “pereza”

---



## **Cuidadores y astutos (Zorros)**

Nota: Pasan mucho en el exterior de la comunidad

Son los que saben donde están las oportunidades para la comunidad y la protegen de quienes quieren aprovecharse

Pueden ocupar su astucia para intereses personales

---



## **Polinizadoras (Abejas)**

Nota: Pasan mucho en el exterior de la comunidad

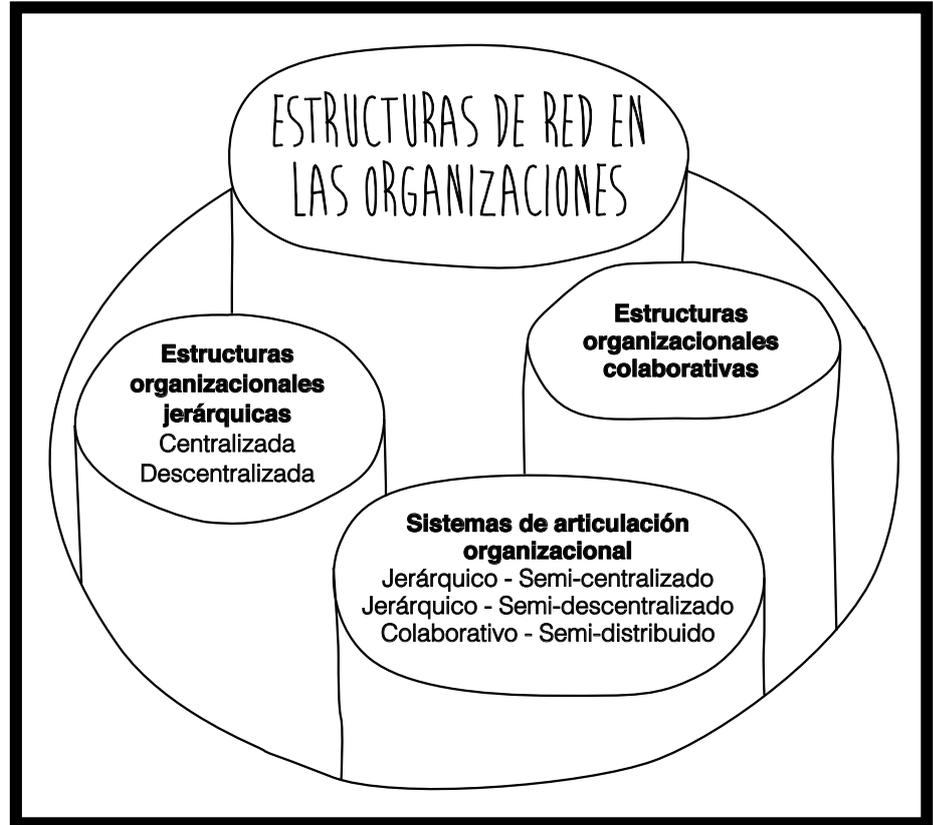
Son las que buscan información y conexiones y consiguen que éstas se transformen en nuevas oportunidades (e innovación) para la comunidad

Puede usar su lanceta o polinizar información no adecuada con personas que no corresponden

---

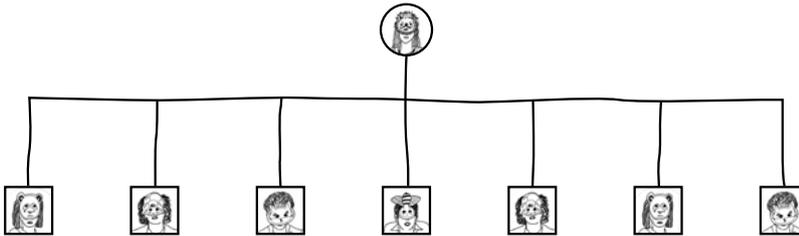
# ESTRUCTURAS DE RED EN LAS ORGANIZACIONES

Las estructuras organizacionales dan cuenta de topologías (centralizadas, descentralizadas y distribuidas) y de geometrías (circularidad, triangularidad o bi-direccionalidad). Unas y otras combinadas dan cuenta de estructuras organizacionales con características jerárquicas o colaborativas.

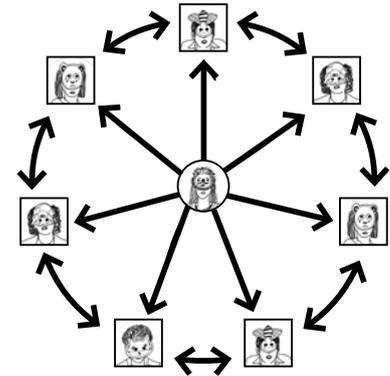


Sistema de articulación jerárquico - Semi-centralizado. Este sistema se caracteriza por mantener, en su base, la figura de relaciones jerárquicas y, por ende, una persona centraliza su conexión con todas las personas o nodos participantes del sistema. Pero a diferencia del

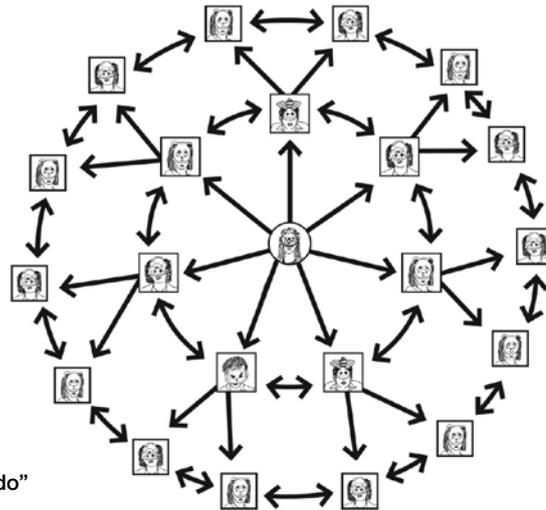
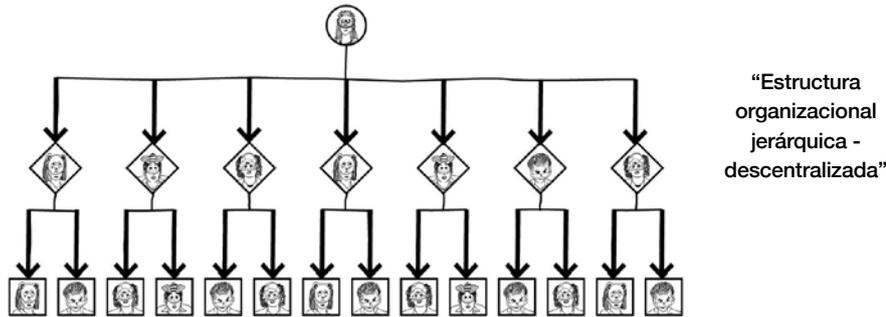
modelo clásico (“estructura organizacional jerárquica - centralizada”) los nodos participantes pueden conectar y conversar entre ellos, aunque siempre existirá el nodo central que decide y termina controlando o regulando los flujos de conversaciones directas.



“Estructura organizacional jerárquica - centralizada”



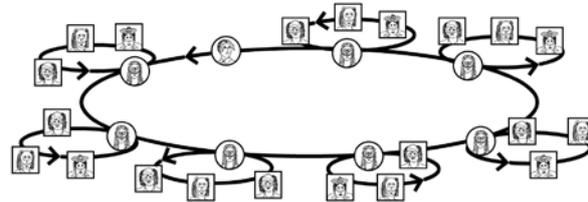
“Sistema de articulación jerárquico - Semi-centralizado”



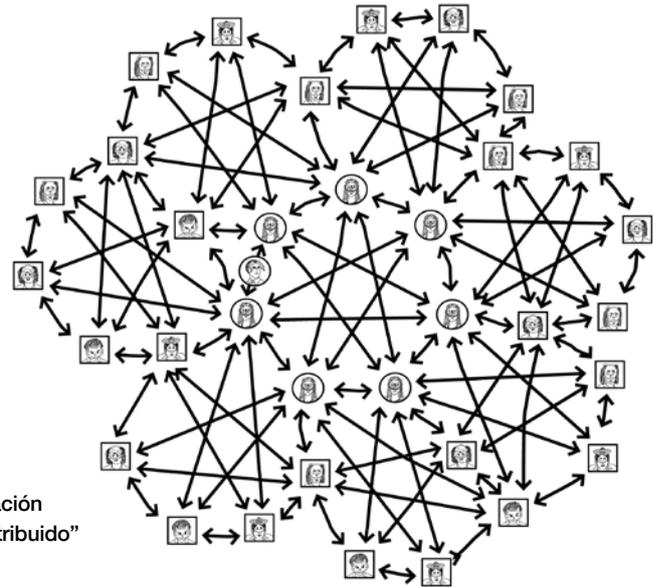
Sistema de articulación jerárquico Semi-descentralizado. Las características de este sistema son muy parecidas al “semi-centralizado”. La diferencia está en que no existe un único nodo que centraliza las decisiones y conversaciones. En este sistema (a diferencia del modelo teórico de Estructura organizacional jerárquica - descentralizada) existe una red de nodos descentralizados que permite que los diferentes nodos, independientes del nivel de jerarquía, se comuniquen entre ellos, estableciendo colaboraciones en un equipo o entre los equipos de trabajo.

Sistema de articulación colaborativo - Semi-distribuido. Se caracteriza por mantener en su base las relaciones colaborativas, equipos de trabajo horizontales y permite que las personas se involucren en la planificación y decisiones de la organización. Pero a diferencia del modelo teórico “estructura organizacional colaborativa (distribuida)”, en este sistema los nodos no están distribuidos al 100%, es decir, no todos están conectados con la toma de decisiones.

Aunque la mayoría participa en la planificación y operación, quienes representan a los equipos para la gestión diaria, son los líderes, a partir de las planificaciones aprobadas en las asambleas.



“Estructura organizacional colaborativa”



“Sistema de articulación colaborativo - Semi-distribuido”

Existen 3 modelos para la toma de decisiones en equipos de trabajo. Este análisis se realizó tomando como referencia el Proceso Caórdico y las Estructuras de Red: Topologías (Centralizadas, Descentralizadas y Distribuidas) y Geometrías (Círcularidad, Triángularidad y Bi-linealidad).

DECISIONES DEL TIPO  
CENTRALIZADAS  
O JEFATURAS

DECISIONES DEL TIPO  
DESCENTRALIZADAS  
O LOBBY

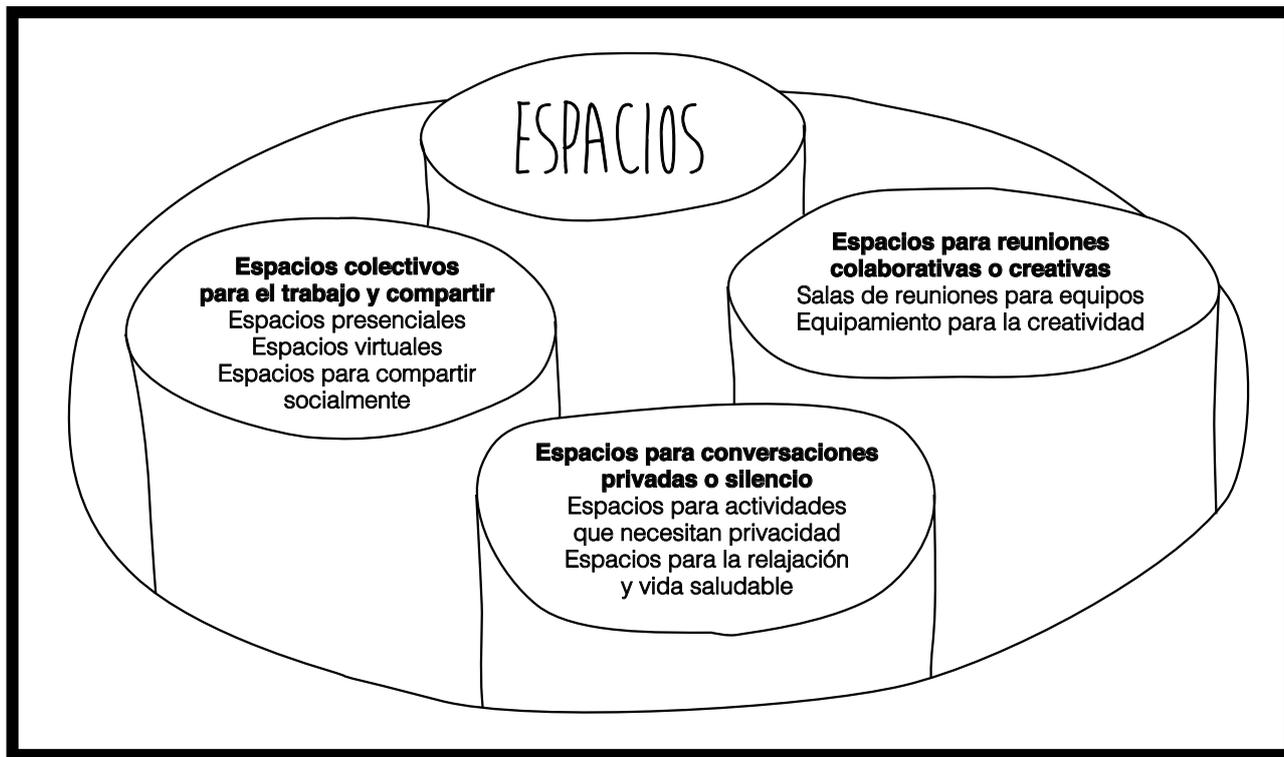
DECISIONES DEL TIPO  
DISTRIBUIDAS  
O COLABORATIVAS

# ESPACIOS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES (PRESENCIALES/VIRTUALES)

Los espacios van tomando forma según las conversaciones que las personas van teniendo de forma física, digital o híbrida. De esta manera, en el espacio quedan las huellas de las acciones que la comunidad ha desarrollado para compartir socialmente, generar conocimiento y valor de cambio o uso.

El tipo y uso de espacios, sus formas, etc. condicionan y ayudan a que el sistema de articulación colaborativo fluya. El espacio es como un gimnasio que permite, por un lado, que las personas se sientan cómodas desarrollando sus actividades, y por otro, significa un lugar donde pueden practicar procesos colaborativos.

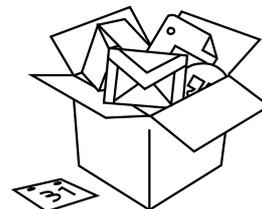
Al momento de diseñar y habilitar los espacios para la colaboración, podemos definir, en general, tres tipos de espacios:



Ej. Espacios presenciales para el trabajo



Ej. Espacios virtuales para el trabajo



Ej. Espacios para actividades que necesitan privacidad



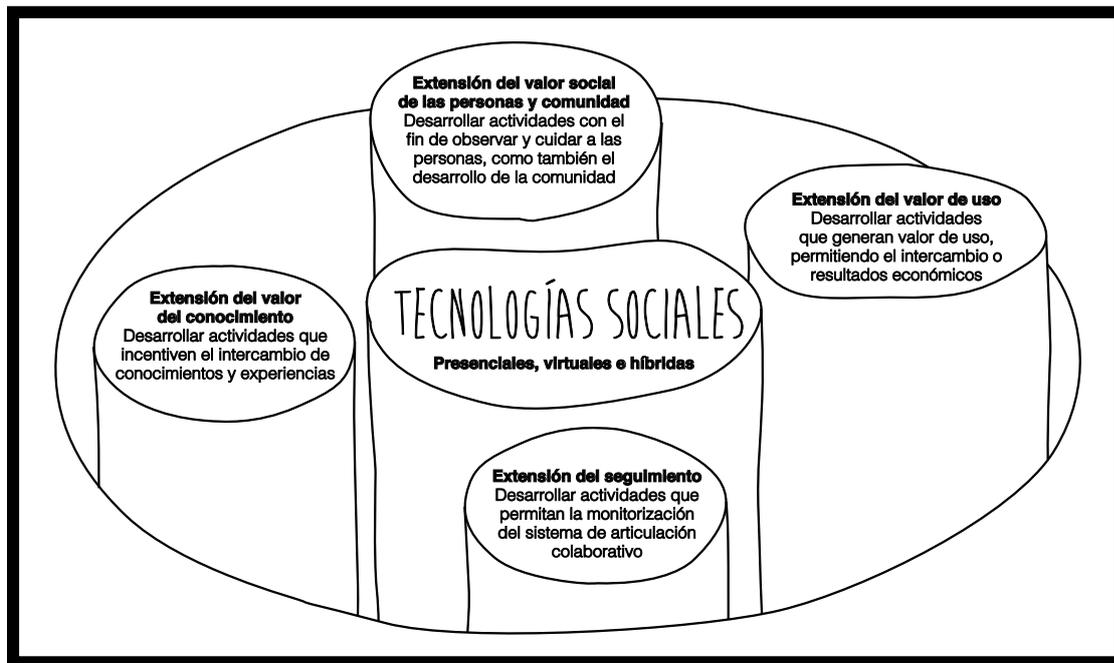
Ej. Sala(s) de reuniones adaptadas para equipos colaborativos



Históricamente, las personas -con más o menos infraestructura tecnológica- han aprendido y colaborado en sus entornos organizacionales. De esta forma, las tecnologías sociales potencian a los individuos a practicar la colaboración. Pero también su uso, puede traer cambios profundos y bruscos.

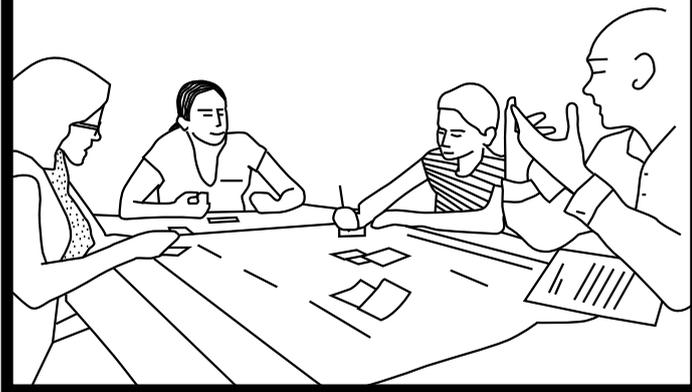
Es importante que las personas participen activamente en la implementación y mejora de tecnologías sociales y que los líderes o articuladores reconozcan dicho aporte. Su incorporación es trascendental para practicar y generar confianza.

Podemos clasificar las tecnologías sociales (en forma genérica) en 4 extensiones para su implementación (pueden tener un formato presencial, virtual o híbrido).





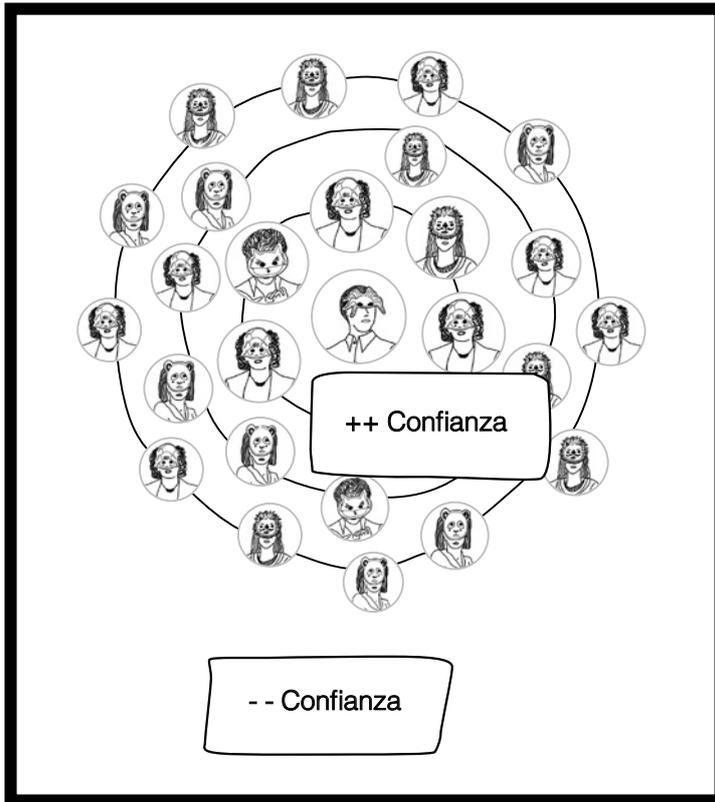
Ej. Proacción Redes, metodologías para trabajar en torno a preguntas y desarrollar ideas colaborativas o proyectos de metodología de trabajo en red.



Ej. Círculo de inicio (Check in), cierre (Check out) y cosecha de una reunión para que las personas puedan conectar de forma más horizontal/autoorganizada y conversar sobre un tema.



# CONFIANZA Y MARCO DE ENTENDIMIENTO COMÚN



La confianza es la fuerza de gravedad que nos mantiene con los pies en la comunidad (según a la distancia que estemos del propósito). Si estamos más cerca del centro, entonces, tendremos altos grados de confianza y sinergia con el equipo motor de una comunidad. Por el contrario, entre más alejados del eje, la confianza disminuirá.

La dificultad no está en que la comunidad o equipo de trabajo pierda la confianza o cuestione el compromiso. El problema es, más bien, la falta de claridad a la hora de definir el marco de entendimiento común o las reglas del juego. Por eso es importante:

Educar a las personas en :

- Los elementos claves que definen la confianza como juicio y emoción y su relación con los compromisos.
- Las características que establecen un compromiso individual y grupal y su relación con la confianza.

Definir muy bien:

- El propósito, cualidades culturales e ideales y valores que establece el círculo de acción del propósito de la organización y equipos de trabajo.

Por ejemplo, somos una organización que promovemos sistemas... nuestras cualidades son la transparencia, honestidad, etc... los ideales que definen la colaboración son: trabajar mano a mano con los proveedores y clientes. Mis compañeros de trabajo son mis compañeros de viaje, etc.

- Los compromisos, cualidades culturales e ideales y valores colaborativos de la organización.
- El marco común de entendimiento o reglas del juego según los compromisos que promuevan la colaboración.
- Los elementos claves del marco de entendimiento común de los compromisos:

Quién recibe y quién pide.

Qué pido y qué ofrezco.

Qué día y a qué hora.

Qué cantidad (objetivo) o grado de satisfacción (subjetivo).

Cuidar que:

– Si los compromisos superan los límites de los ideales y metas (en los valores social, conocimiento y uso) y se salen del foco del propósito y sus cualidades culturales, se romperá, en el mediano plazo, la confianza. Por ello, es importante mantener el equilibrio entre las necesidades y capacidades del sistema para construir confianza en torno a compromisos con un marco de entendimiento común o reglas del juego realistas.

Por ejemplo, si una organización establece compromisos para crecer económicamente, es importante que observe sus capacidades internas para no incumplir sus compromisos de articulación interna (coordinación entre lo comercial y producción) o de compra y entrega a proveedores y clientes.

– Articular equipos de trabajo colaborativo no es sólo definir las tecnologías sociales para conectar las conversaciones, sino monitorear y cuidar el contenido de esas conversaciones en relación con el marco de entendimiento común de los compromisos y el propósito, cualidades culturales e ideales y valores de la organización.

Evaluar:

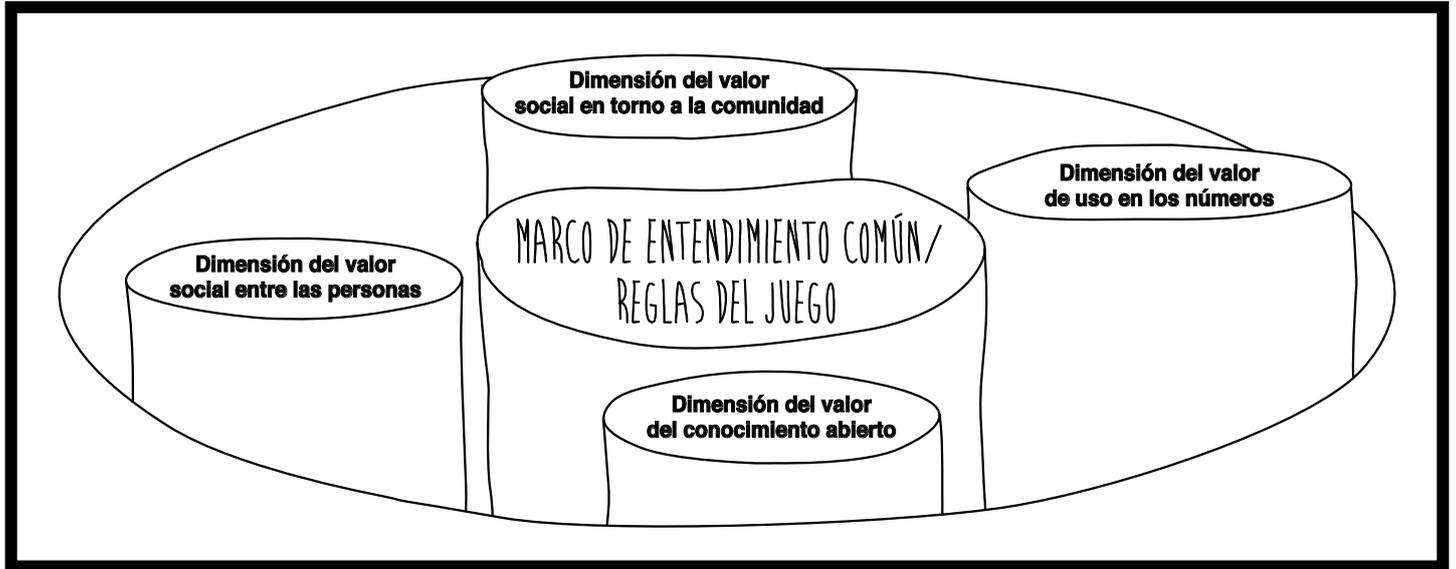
– Es preciso valorar permanentemente, a través de conversaciones transparentes, los equipos de trabajo y las acciones claves en torno al marco de entendimiento común de los compromisos.

El marco de entendimiento común o las reglas del juego condicionan el desarrollo de las confianzas entre las personas de la comunidad.

El marco de entendimiento común es aquel lugar donde se definen las líneas centrales para entender cómo actúan y trabajan las personas. De esta forma:

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

Proponemos ordenar en 4 dimensiones un marco común de entendimiento en las organizaciones que utilizan sistemas de articulación colaborativo - semi-distribuidos



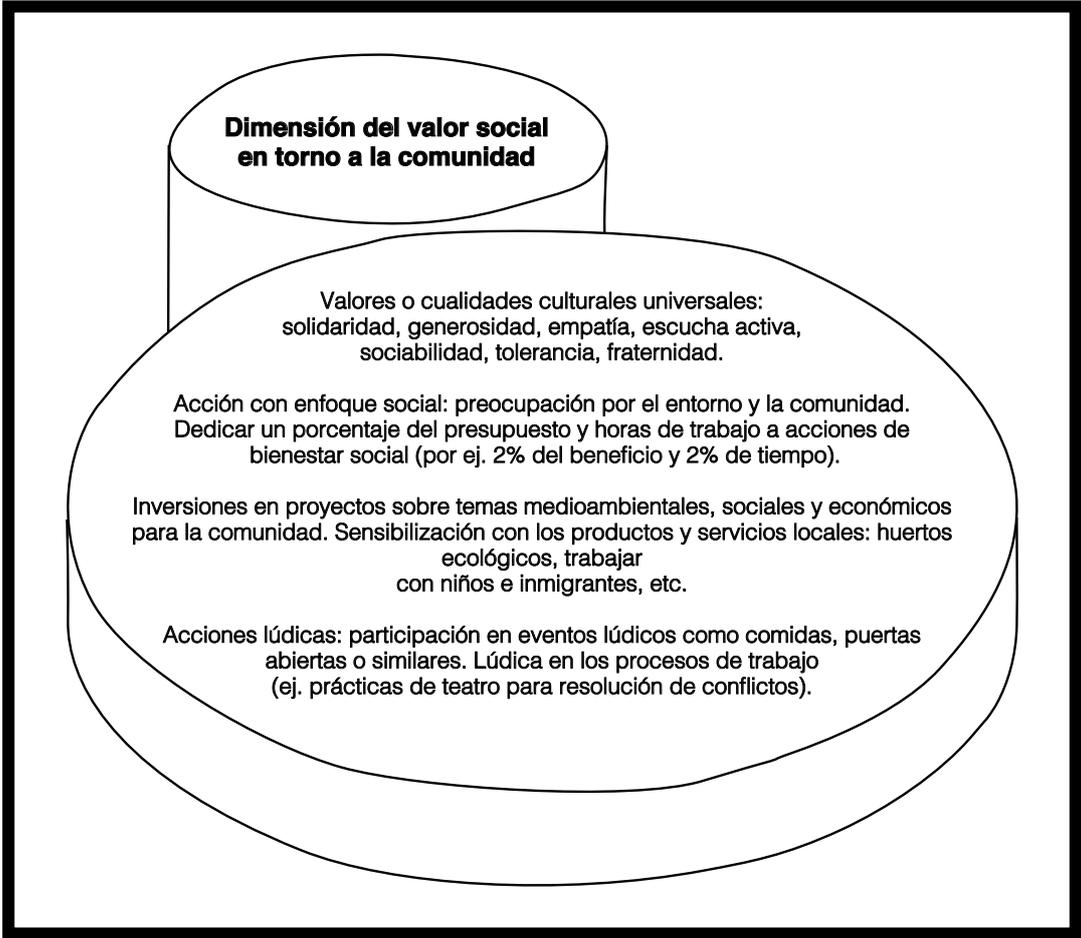
### **Dimensión del valor social entre las personas**

La diferencia entre el sueldo más alto y más bajo no debe ser muy grande y los beneficios deben repartirse entre todos los trabajadores. El pago por horas extras o cualquier otro incentivo que marque diferencias individuales debe ser eliminado.

Los equipos de trabajo deben ser polivalentes, autogestionados y la planificación debe ser colectiva en la organización y acorde a los compromisos adquiridos.  
Existencia de Articuladores (líderes).

La comunicación estará distribuida. Todos tienen acceso a los temas y reuniones para la toma de decisiones por consenso a través de la conversación.

Conciliación de vida personal y laboral. Tiempo para la familia, temas de género y tiempo libre.

A diagram consisting of a large horizontal oval at the bottom and a smaller vertical oval on top, connected by a vertical line. The top oval contains the title, and the large oval contains three paragraphs of text.

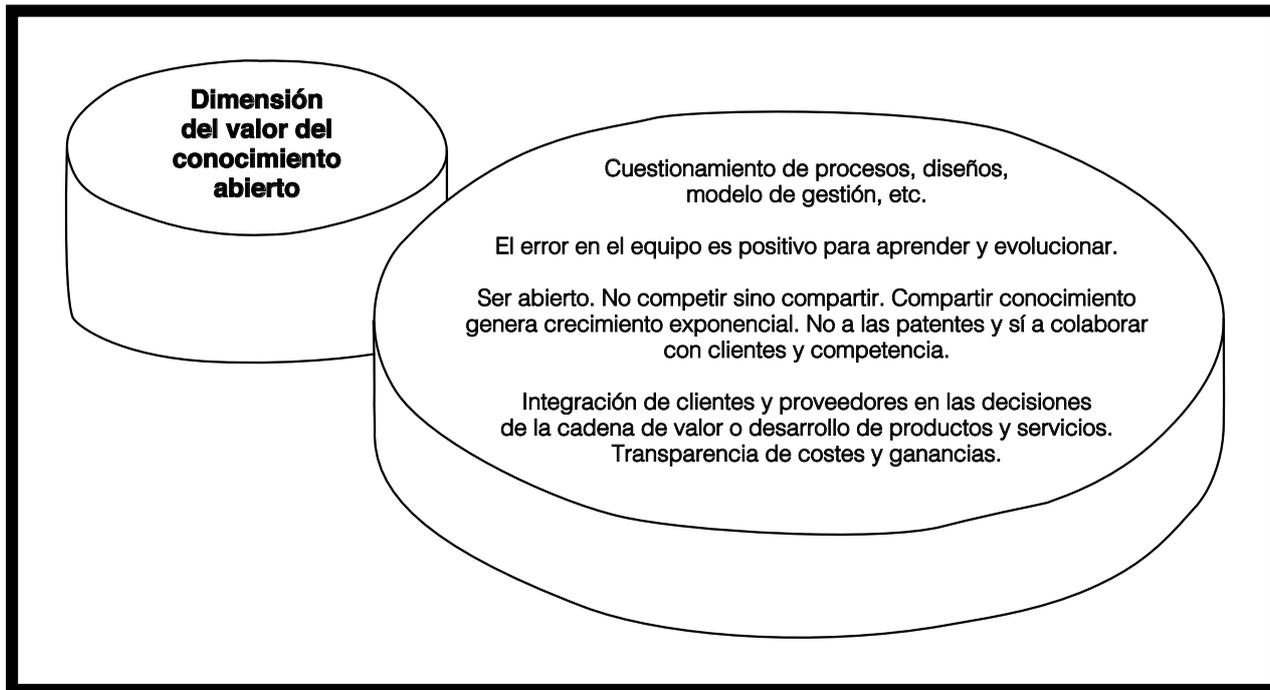
### **Dimensión del valor social en torno a la comunidad**

Valores o cualidades culturales universales:  
solidaridad, generosidad, empatía, escucha activa,  
sociabilidad, tolerancia, fraternidad.

Acción con enfoque social: preocupación por el entorno y la comunidad.  
Dedicar un porcentaje del presupuesto y horas de trabajo a acciones de  
bienestar social (por ej. 2% del beneficio y 2% de tiempo).

Inversiones en proyectos sobre temas medioambientales, sociales y económicos  
para la comunidad. Sensibilización con los productos y servicios locales: huertos  
ecológicos, trabajar  
con niños e inmigrantes, etc.

Acciones lúdicas: participación en eventos lúdicos como comidas, puertas  
abiertas o similares. Lúdica en los procesos de trabajo  
(ej. prácticas de teatro para resolución de conflictos).



**Dimensión del valor  
de uso en los números**

Transparencia y disponibilidad de acceso a los números (presupuestos, contabilidad, cuentas bancarias, etc.). Conocimiento de qué facturación se necesita, margen de maniobra y demás temas económicos relevantes: utilidades, créditos, etc.

Objetivos económicos claros y conocidos por todos. Números y mensajes sencillos.  
Visión económica y horizonte claro y definido.

Reuniones informativas semanales, asambleas mensuales u otras reuniones informativas y de decisión.  
Resumen de la información numérica de forma didáctica.

Fiscalidad y contabilidad al día. Estar al corriente y proactivamente en las cuentas y relación con la autoridad fiscal como también con la gestión contable y su chequeo permanente.

# EL ARTICULADOR TEJEREDES - ¿QUÉ SE TIENE QUE TENER EN CUENTA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ARTICULACIÓN COLABORATIVO?

Observar, leer y movilizar Seres Humanos o CLEHES enactivamente y en modos SA1 y SA2 en torno a una cultura colaborativa (cultura tejeRedes) y donde la fraternidad, la seducción, entre otras características, nutran las conversaciones que se acoplan a una comunidad u organización.

- La cultura colaborativa (cultura tejeRedes) requiere que el Articulador sea empático, abandone los egos y cultive la humildad.

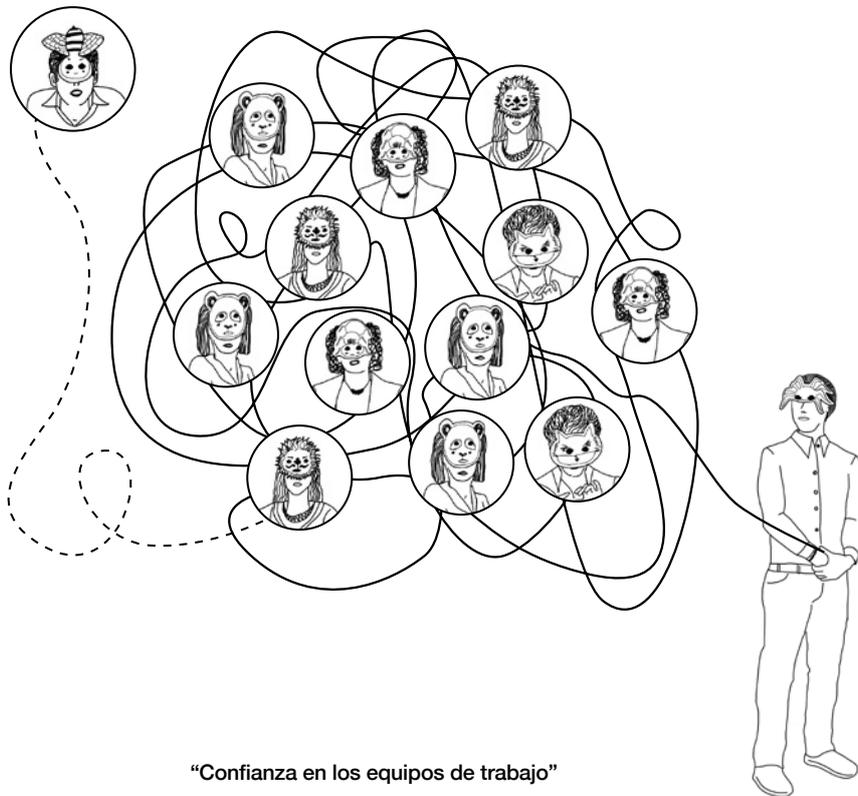
Conjugar la metodología de construcción de redes (metodología tejeRedes) con las características/focos de monitoreo y regulación del Articulador en el trabajo en red: propósitos, roles, confianza, espacios físicos/virtuales y las estructuras de la red.

- Metodología tejeRedes: observar las etapas de las redes. (1) Generar y fortalecer tejido social (capital social); (2) experimentar e intercambiar conocimiento (capital intelectual); y (3) desarrollar proyectos e iniciativas (capital económico de intercambio o uso).

Diseñar, gestionar y equilibrar la interacción :

- Confianza y marco de entendimiento común.
- Propósito y contenidos de interés común.
- Estructuras de red en las organizaciones.
- Espacio y tecnologías sociales (presenciales/virtuales).
- Roles y actores de la organización.

En relación con el uso de tecnologías sociales: son las verdaderas agujas e hilos que permiten tejer la red para que ésta tome forma y, en su propio enredo, funcione de acuerdo al propósito convenido.



El Articulador debe observar los CLEHES y tejer-enredar para generar el trabajo en red colaborativo. De igual forma, tiene que avanzar en la implementación de un sistema de articulación colaborativo, pero complementarlo, necesariamente, con lo primero.

Es importante contar previamente con:

- Indicios de cultura colaborativa.
- Apoyo de los líderes naturales, orgánicos o impuestos.
- Comunidad y personas dispuestas a desarrollar el proceso de cambio (con problemas o dolores identificados).
- Una metodología para diseñar e implementar un sistema colaborativo.

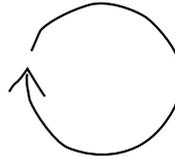


LÍDERES

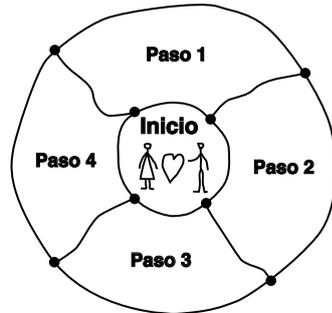


CULTURA COLABORATIVA

METODOLOGÍA



COMUNIDAD  
Y PERSONAS

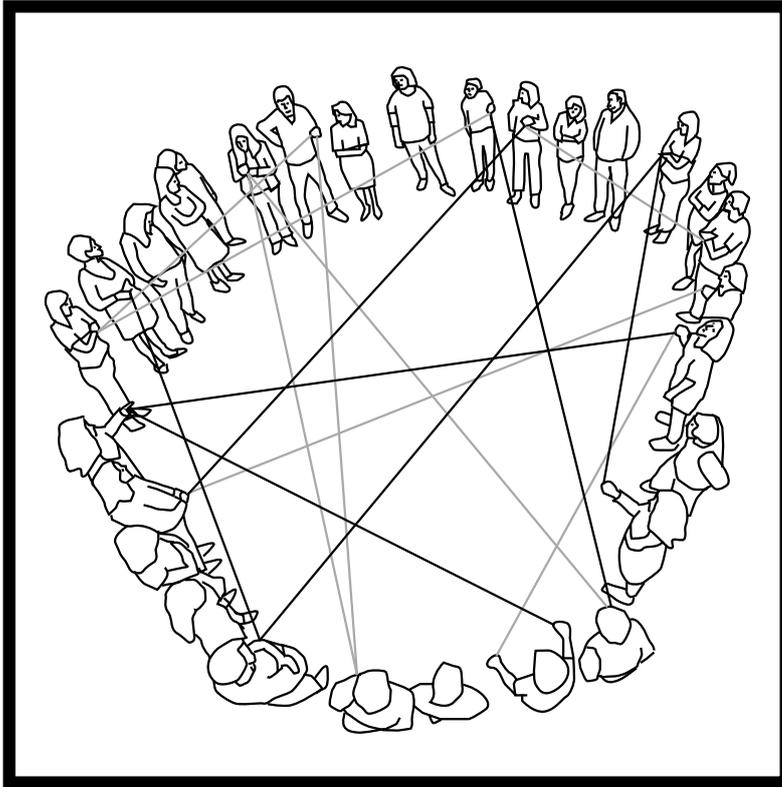


## SECCIÓN 5

# tejeRedes

METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS  
DE ARTICULACIÓN COLABORATIVOS

**EN ESTA SECCIÓN 5 EXPLORAREMOS  
LOS SIGUIENTES TEMAS:**



**Metodología ciclo tejeRedes**

**Mapa de necesidades: para identificar  
las situaciones problemas**

**Mapa de soluciones: tejiendo por niveles  
un sistema de articulación colaborativo**

**El articulador tejeRedes -¿Qué otros temas  
son claves para implementar un sistema de  
articulación colaborativo?**

**Consenso y firma de manifiesto para un  
sistema de articulación colaborativo**

# METODOLOGÍA CICLO TEJEREDES

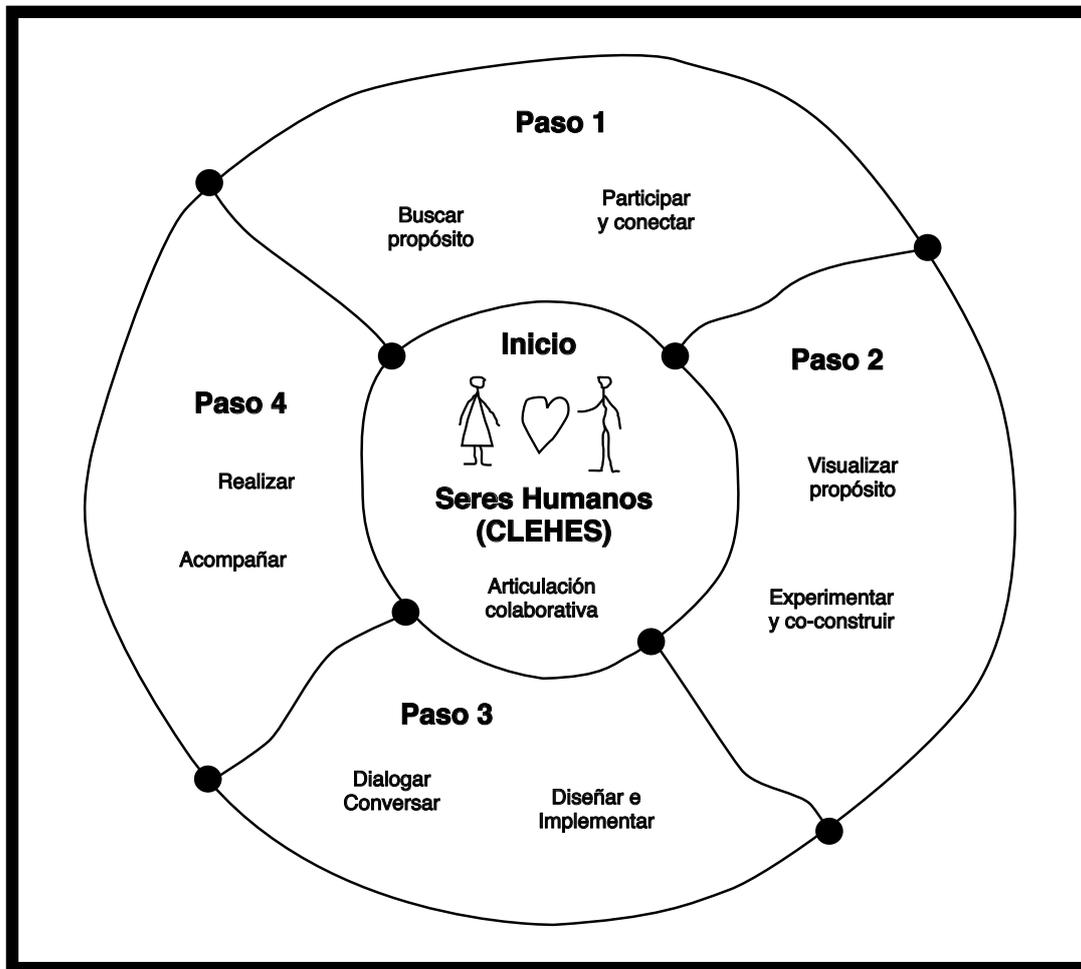
Para poder diseñar, implementar y gestionar organizaciones y equipos colaborativos utilizaremos el “Ciclo tejeRedes”. Éste nos guiará (de forma sistemática) en la relación entre:

- Los Articuladores y la organización; y
- Los participantes con el sistema.

El Ciclo tejeRedes define pasos y procesos desde una mirada caórdica (entre cultura y metodología tejeRedes) con objeto de que el Articulador -cual coreógrafo- impregne movimiento a un sistema de actividad humana, comunidad u organización a través del uso de tecnologías sociales virtuales y presenciales.

Lo anterior, se logra implementando las características/focos que dan forma al sistema de articulación colaborativo.

- Características o focos del nivel básico:
  - Propósito y contenidos de interés común.
  - Roles y actores de la organización.
- Características o focos del nivel intermedio:
  - Estructuras de red en las organizaciones.
  - Espacio y tecnologías sociales (presenciales/virtuales).
- Características o focos del nivel avanzado:
  - Confianza y marco de entendimiento común.



### **Inicio: Ser humano CLEHES (Articulación colaborativa).**

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

La cultura y la metodología tejeRedes permiten -junto al CLEHES- generar procesos o sistemas de articulación colaborativa para que las comunidades, organizaciones y equipos tomen forma y resulten sostenibles en el tiempo.

### **Paso 1: Buscar - propósito (Participar y conectar).**

El Paso 1 posibilita desarrollar la interrogante “para qué” o explorar colectivamente el propósito de la comunidad o su razón de ser. En ocasiones se confunde el propósito con la misión y visión y, por ello, algunas declaraciones presentan una construcción lineal y tradicional. Desde la mirada del trabajo en red, es preciso fijar definiciones desde la colaboración y no desde la diferenciación.

Por otro lado, la intención es que las personas participen y se conecten para cultivar el valor social, generen espacios de confianza, creatividad, etc. El propósito de la comunidad debe tener como protagonista a los participantes. Por eso, es importante mantener una búsqueda y conexión de relaciones para situar el propósito en un ambiente de preguntas permanentes.

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

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

En este punto es importante desarrollar o contar (desarrollado en las etapas anteriores) con un mapa de necesidades para que las personas identifiquen los problemas que afectan a las personas/comunidad y posteriormente trabajar sobre ellos.

Sobre experimentar y co-construir, la idea es explorar modelos y conocimientos sobre gestión y el hacer (productos y servicios) a través del intercambio de experiencias y la posibilidad de compartir prácticas para consolidar las confianzas. Junto a ello, es necesario la creación de compromisos que permitan realizar iniciativas o proyectos en Beta para conocer a los miembros de la comunidad (quienes trabajan internamente, clientela y proveedores).

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

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

En esta etapa se liberan nuevas formas de gestión, productos y servicios y, por ende, es importante que no tenga componentes proteccionistas. Si se quiere generar otro mundo posible o un nuevo sistema social-económico, no podemos observar la transformación desde una posición protectora (no cuento lo que hago y cómo lo llevo a cabo). Conceptos como el p2p, el open source, código abierto, el crown en todas sus vertientes, son sin duda la base que otorga sostenibilidad al trabajo en red colaborativo.

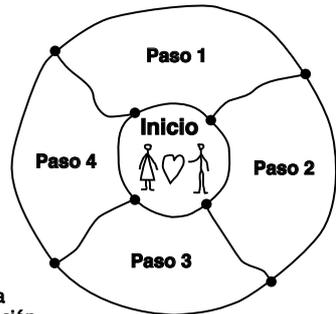
**Paso 4: Realizar - (Acompañar).** El cuarto paso tiene como objetivo central, realizar y dar seguimiento a las iniciativas o proyectos (a veces relacionados) que impulsan el propósito de la organización. Es indispensable dar seguimiento a través de proyectos e iniciativas que conversa con el propósito y los contenidos de interés común. En esta etapa deben materializarse las definiciones y prácticas del trabajo en red a través de los conceptos, cultura y metodología tejeRedes, así como también las características de los sistemas de articulación colaborativos.

# MAPA DE NECESIDADES: PARA IDENTIFICAR LAS SITUACIONES PROBLEMAS

Para poder implementar el trabajo en red y un sistema de articulación colaborativo o simplemente para pasar de sistemas de gestión individualistas a sistemas colaborativos es importante realizar un estado previo de necesidades o situaciones problemas.

El mapa de necesidades o problemas se puede realizar en cuatro partes:

Si bien los cuatro temas se podrían resolver a través de conversaciones, se aconseja ir más lento y levantar evidencia que permita corroborar las hipótesis necesarias (existencia de cultura colaborativa y líderes como agentes de cambio). Además, es necesario identificar los dolores de las personas y orientar la metodología sistémica para promover la colaboración.



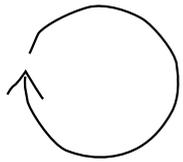
Mapa  
identificación  
metodología para  
promover  
colaboración

4TO NIVEL



1ER NIVEL

Mapa estado cultura  
individualista versus  
cultura colaborativa



3ER NIVEL

Mapa identificación  
temas/dolores de  
la comunidad  
y personas

2DO NIVEL

Mapa existencia de  
líderes y/o agentes  
de cambio



# MAPA DE SOLUCIONES: TEJIENDO POR NIVELES UN SISTEMA DE ARTICULACIÓN COLABORATIVO

Se recomienda aplicar el mapa de soluciones a partir de las características o focos de los sistemas de articulación colaborativos recomendados por tejeRedes. Además, sugerimos aplicarlos paso a paso y, por ende, desde el nivel básico, pasando por el intermedio hasta el avanzado. De esta forma, podemos construir el mapa de soluciones desde los temas menos complejos hasta los más complicados.

Recordemos que el Ciclo tejeRedes funciona como una rueda y, por lo tanto, puede volver o ir hacia adelante e iterar varias veces, es decir, puede aplicarse todas las veces que sea necesario. La guía es la que ordena el trabajo, a través del proceso caórdico, para construir un sistema de articulación colaborativo.

Los niveles (básico, intermedio y avanzado) en su conjunto indican el estado y el movimiento de la comunidad en relación con el trabajo en red colaborativo. Además, constata si existe la madurez necesaria para implementar un sistema de articulación colaborativo.

TEJIENDO POR NIVELES  
UN SISTEMA  
DE ARTICULACIÓN  
COLABORATIVO

**Nivel básico**

Propósito y contenidos  
de interés común

Roles y actores de  
la comunidad

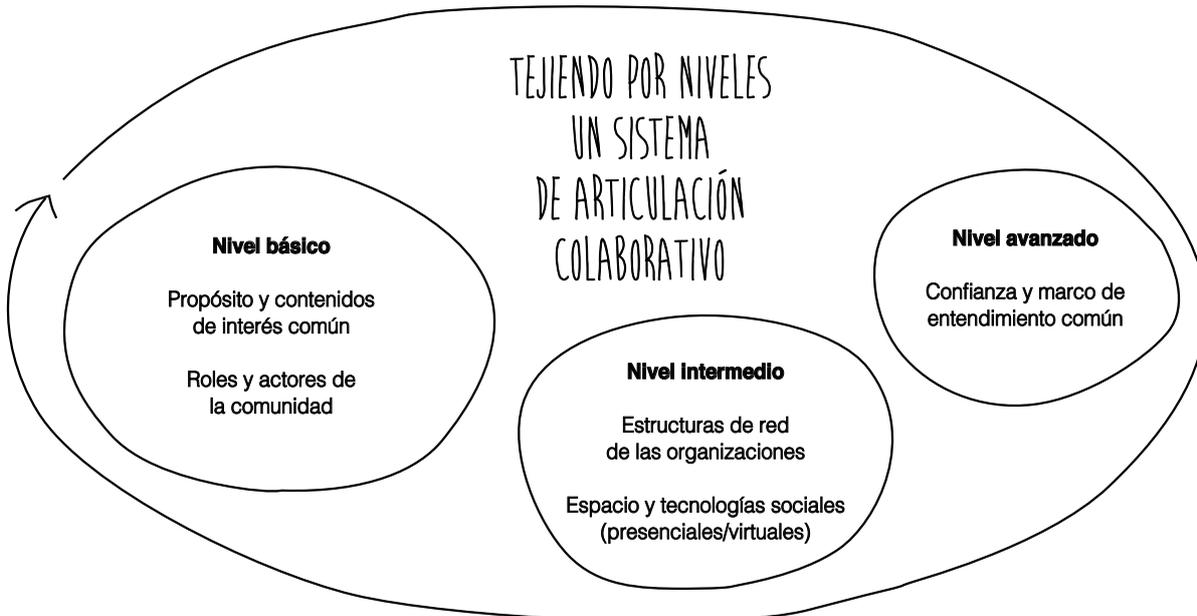
**Nivel avanzado**

Confianza y marco de  
entendimiento común

**Nivel Intermedio**

Estructuras de red  
de las organizaciones

Espacio y tecnologías sociales  
(presenciales/virtuales)



# EL ARTICULADOR TEJEREDES - ¿QUÉ OTROS TEMAS SON CLAVES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ARTICULACIÓN COLABORATIVO?

El articulador puede proponer tres caminos para materializar un cambio desde un sistema organizacional individual a uno colaborativo:

**Participación secuencial.** Según este camino, antes de iniciar cualquier proceso de cambio, es importante sensibilizar a las personas para que cambien su observador. Esto se logra promoviendo actividades en equipos colaborativos y, sobre todo, incentivando espacios para actividades sociales o de intercambio de experiencias. Además, debe ir acompañado por procesos orgánicos de co-creación que permitan relajar el poder y aumentar la confianza entre los actores.

**Consenso rápido.** Esta forma es mucho más radical, ya que busca, desde la acción e implementación de estructuras de trabajo en equipos colaborativos, un cambio cultural en la organización. Este método es directo y se basa en exponer las bondades y ventajas para que las personas se inspiren y se atrevan a dar el paso. Para aplicar este método se necesita un consenso amplio de los actores: dueños, trabajadores y todos quienes deseen asumir el reto.

**Equipo piloto.** Una buena manera de implementar el trabajo en red colaborativo es a través de una experiencia piloto. La idea es ir replicando, con el tiempo, este trabajo en otras áreas, equipos o círculos de la organización. Por lo tanto, se puede iniciar con un equipo muy comprometido con el propósito (ejemplo, la dirección) y de allí ir ampliando exponencialmente a otros equipos.

**Camino 1**



**Camino 2**



**Camino 3**



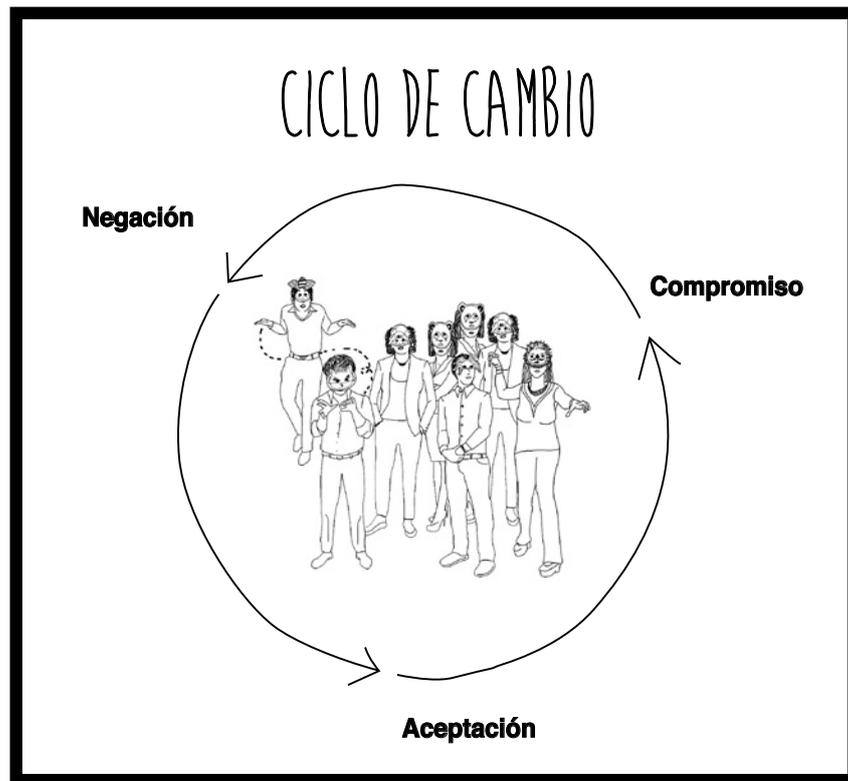
Otro tema importante es cómo articular a las personas que se niegan o se resisten al cambio. Para ello, es necesario gestionar las conversaciones que traban el proceso, es decir, identificar y conversar con las personas para ver qué pueden aportar.

El ciclo de cambio contiene un par de etapas claves: personas que estarán de acuerdo con el discurso, otras que tendrán dudas y otras que derechamente se negarán.

– Una etapa del ciclo es la negación. Aquí es importante escuchar para ir revirtiendo esas emociones negativas (hay que saber gestionar las emociones negativas a través de procesos de escucha).

– Otra etapa es cuando las personas, poco a poco, empiezan a cambiar esa percepción negativa y pasan a una fase de aceptación. El período de aceptación ocurre cuando las personas cambian su estado emocional y aceptan el proceso.

– Después, viene una etapa de mayor apertura e implicación. Se adopta un compromiso total con el proceso de cambio.



# CONSENSO Y FIRMA DE MANIFIESTO PARA UN SISTEMA DE ARTICULACIÓN COLABORATIVO

Una vez que se han logrado todos los consensos, se recomienda firmar un manifiesto o contrato que contenga, como base mínima, el “propósito y contenidos de interés común” y el “marco de entendimiento común”.

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



## **Manual de conceptos, metodología y prácticas 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.

Sexta edición edición digital e impresa. Enero 2020. Madrid.

Quinta edición digital e impresa. Septiembre 2016. Madrid | Santiago de Chile.

Primera edición noviembre 2011. Buenos Aires | Bogotá | Madrid | Montevideo | Santiago de Chile | Valparaíso.

Segunda edición febrero 2012. Madrid | Santiago de Chile.

Tercera edición octubre 2012 | Bogotá

Cuarta edición septiembre 2014. Madrid | Barcelona | Cali | Santiago de Chile

Agradecemos a quienes han colaborado en el desarrollo de este Manual.

Agradecemos el apoyo de “Corfo - Gobierno de Chile”.

Para mayor información escríbenos y visítanos en: [info@tejeredes.net](mailto:info@tejeredes.net) / [www.tejeredes.net](http://www.tejeredes.net)

ISBN: 978-1-326-95187-0



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

[www.tejeRedes.net](http://www.tejeRedes.net)

