

# Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo

Cartilla

# 06

**Dragon Dreaming y  
Sociocracia 3.0**

[ASOCIATIVIDAD]

# ruta



Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo  
Cartilla 6: Dragon Dreaming y Sociocracia 3.0

#### AUTORES

**Viviana Galdames**

**Francia Mazza**

**Antonia Calcagni**

Alianza Creek y Glocalminds:

#### ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

**Jorge Iván Ospina**

Alcalde de Santiago de Cali

**Liliana María Sierra Chávez**

Secretaría de Desarrollo Económico

**Tatiana Zambrano Sánchez**

Subsecretaría de cadenas de valor

**Xiomara V. Suescún**

Líder de Economía Creativa

Directora del Observatorio de Economía Creativa y Cultural de Cali

**Juan Camilo Márquez Bravo**

Equipo de Economía Creativa

En alianza con:

#### FUNDACIÓN BIBLIOTEC

**María Elisa Holguín**

Directora Ejecutiva

**Juan David Jiménez CS**

**Andrea Martínez Gómez**

Equipo Industrias Culturales

**Juan Pablo Bolaños**

Diseño y Diagramación

Santiago de Cali, Colombia

2022

[ASOCIATIVIDAD]

# Dragon Dreaming y Sociocracia 3.0

*Cartilla N°6*



01

**Dragon Dreaming**  
**¿Qué es y dónde nace?**  
*página 11*

02

**Filosofía y  
asociatividad**  
*página 12*

03

**Rueda de proyectos**  
*página 12*  
**3. 1. Soñar**  
*página 12*  
**3. 1. 1. Metodología**  
*página 12*  
**3. 1. 2. Tips adicionales**  
*página 12*  
**3. 2. Planear**  
*página 12*  
**3. 3. Hacer**  
*página 12*  
**3. 3. 1. Tips adicionales**  
*página 12*  
**3. 4. Celebrar**  
*página 12*

04

**El equipo que recorre  
la rueda de proyectos**  
*página 12*

05

**Dragon Dreaming y  
Asociatividad**  
*página 11*

06

**Referencias**  
*página 11*

# Contenidos

Dragon Dreaming  
PARTE I

Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo

# Dragon Dreaming

PARTE I

Dragon Dreaming

# 01

## ¿Qué es y dónde nace?

Dragon Dreaming es una metodología integral de proyectos que tiene en cuenta la sostenibilidad en todos sus aspectos de vida. Así, incorpora metodologías y técnicas varias que buscan responder a diferentes retos socio-ecológicos mientras ayuda a las personas a hacer sus sueños realidad. Según Koerner et al (s.f), este método nace desde las perspectivas y conocimientos de sus co-creadores, John Croft y Vivienne Elanta, así como de la metodología de la Fundación Gaia de Australia Occidental.

Dragon Dreaming

# FILOSOFÍA

## *y Asociatividad*

02

Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo

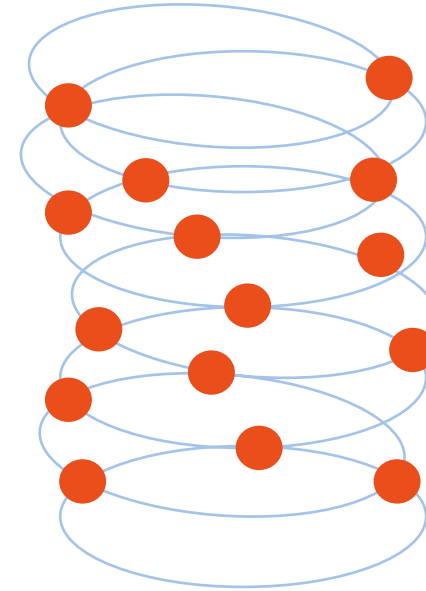
La filosofía Dragon Dreaming encuentra inspiración en la sostenibilidad distintiva de algunas prácticas y saberes milenarios de diferentes comunidades indígenas de Australia Occidental. Gracias a ella, se puede empezar a avanzar hacia la regeneración de los ecosistemas que hemos deteriorado a través del tiempo, partiendo de varios objetivos. El primero de ellos se encuentra basado en el movimiento masivo de personas en todo el mundo que buscan cultivar un futuro a disposición del bienestar de todos los seres, lo que comienza con direccionar nuestro trabajo como humanos al servicio de la tierra. El papel preponderante de la asociatividad en este objetivo deja en evidencia el pensamiento sistémico que sustenta el Dragon Dreaming, teniendo en cuenta que se abre la posibilidad para que los actores se reconozcan como entidades interconectadas que deben cuidarse entre sí. Esto, a su vez, se relaciona con el paradigma que el Dragon Dreaming permite impulsar; uno donde la escucha profunda de otros y de uno mismo es una prioridad.

Dado que todas las entidades figuramos como parte de un todo, se destaca la necesidad de crear comunidades de apoyo comprometidas con este primer objetivo y con sostenerse a sí mismas para verlo cumplido. Sincronizar a las personas en movimientos colectivos donde hay apoyo mutuo aumenta la posibilidad de alcanzar nuestros sueños, por lo que construir y sostener estas comunidades debe ser un objetivo en sí mismo. Finalmente, un tercer objetivo nos presenta un componente de la asociatividad, visto en la necesidad de reconectar con las propias necesidades de mi ser con la disposición para salir de la zona de confort. Como resultado de esto se espera obtener un crecimiento personal por las condiciones que se abren para encontrarnos con otros y con los miedos que construimos para nosotros mismos; aquellos que representan los dragones que dan nombre a este método. Una vez se logra manejarlos, ese crecimiento personal se verá manifestado en nuevas habilidades y alcances que le permitirán a cada persona trabajar con otros y cumplir sus sueños.

Entre los elementos que integran la filosofía y la comunicación cultivada desde el Dragon Dreaming se destacan los siguientes:

## Momentos “Ajá”:

Son momentos en los que descubrimos o entendemos por primera vez una idea que conocíamos con anterioridad. Compartir estos momentos ayuda a otras personas a entender también las ideas que yacen en sus cabezas e idear soluciones para encaminar sus proyectos hacia donde desean. Para maximizarlos, es preciso practicar la escucha profunda, la meditación, y mantener conexiones con diferentes contextos y realidades posibles en los sueños.



*El concepto Aborigen del Tiempo en los Sueños. Todo es un nodo temporal en proceso que fluye.*

## Tiempo de Soñar:

Dentro de la filosofía Dragon Dreaming, altamente influenciada por los conocimientos de aborígenes australianos, soñar es una experiencia compartida por el colectivo. Esta visión nos habla también de una cosmovisión particular que involucra la interdependencia de todos los seres, pues en conjunto se pueden percibir como un grupo conectado en el flujo de procesos que se dan a través del tiempo. Dicha conexión cobra sentido a partir de un relato mitológico que nos presenta al Gran Espíritu Creador de la Vida como un ente creador del sueño que da lugar a los elementos que integran la tierra y a la vida que da lugar a los espíritus creadores. A pesar de que estos espíritus se pasaron el Secreto del Soñar, no pudieron salir de su zona de confort y expandir su potencial creador con sueños innovadores hasta que este secreto llega al Espíritu del hombre.

Por su parte, los humanos observaron todo lo que otros seres pudieron crear desde el sueño y utilizaron el secreto para soñar también sobre lo que existió y lo que podía existir. Soñar es vivir y la vida de cada ser ha contribuido y sigue contribuyendo desde el sueño a crear el mundo que habitamos hoy en día, así como el futuro que tendremos. Por ello, podemos entender la importancia de cuidar los sueños y ver en el Dragon Dreaming una oportunidad para acceder a la inteligencia y la creatividad de toda una comunidad de espíritus creadores.

## Líneas de Canción:

Una de las comunidades indígenas que inspira la filosofía detrás del Dragon Dreaming ubica el origen de todo en el fuego y las canciones en torno a las cuales las personas se reúnen a compartir. Estas canciones marcan eventos importantes en la vida de cada persona y hacen que sea posible trazar una línea entre cada uno de estos momentos para marcar su propósito de vida. De esta manera, el dragon dreaming propone trazar una línea de canción entre cada hito de un proyecto.

## La Filosofía del Ganar-Ganar:

Cuando entendemos que todos estamos conectados se vuelve más fácil adoptar la mirada sostenible en nuestras acciones y actuar teniendo en cuenta el beneficio de todos los seres con quienes cohabitamos. De esto se trata el juego del Ganar-Ganar; de comprometernos con la vida para acceder al poder del reconocimiento de nuestra interconexión con otros seres.

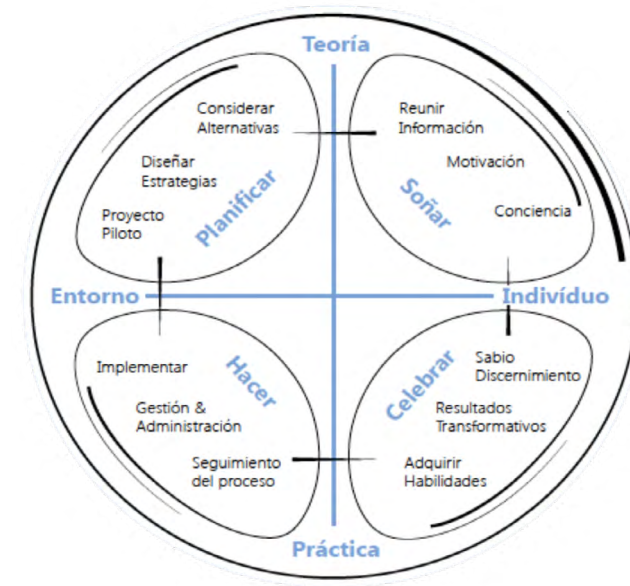
## Escucha profunda:

Entre las lenguas aborígenes australianas, la palabra Pinakarri aparece como otro nombre para la escucha profunda. Por medio de una señal auditiva de consenso colectivo, el Pinakarri busca generar un momento de silencio en la voz del prejuicio y el egoísmo para dar lugar a la escucha empática, conectar con el cuerpo, con nuestras intenciones y necesidades. Asimismo, esta escucha se ve integrada por preguntas generativas que figuran como invitaciones para traer a la luz lo desconocido y funcionan cuando nos comunicamos efectivamente entre nosotros. Como resultado, surgen las realidades profundas con las piezas que faltan para entender las situaciones y resolver problemas juntos.

# *Rueda de* PROYECTOS

# 03

La rueda de proyectos del Dragon Dreaming se puede entender desde diferentes perspectivas. Esta filosofía considera que cada proyecto es un encuentro inicial entre un individuo y su entorno, así como entre la teoría y la práctica, cuya integración permite llevar a cabo de manera idónea un proyecto con otras personas a través de cuatro momentos: 1. Soñar; 2. Planear; 3. Hacer y 4. Celebrar.



Es un proceso de cuatro tiempos que refleja un patrón que se observa también en las 4 direcciones de la rueda de la medicina tradicional indígena del norte de América, como son el oriente, occidente, norte y sur. Refleja también las 4 estaciones, así como también la estructura del cerebro humano y las fases de crecimiento del ser humano, como son la infancia, la juventud, la madurez y la vejez. A su vez, permite activar diversas dimensiones del cerebro humano, como son la intuitiva y la lógica, así como la visual y la experiencial.



Cada fase del proceso del Dragon Dreaming tiene determinados momentos, cómo se relaciona a continuación:

# 3.1

## Soñar

El momento del sueño incorpora los sueños individuales y, a través de una metodología de un círculo de sueños, permite crear un sueño colectivo que represente a los diversos miembros del grupo de trabajo. El objetivo de esto es que todos los sueños se puedan materializar, a través del sueño colectivo que se crea a través de la asociatividad y, así, es el momento en que surge la colectividad.

El círculo de sueños invita a confiar en el poder de los sueños y las ideas, y en compartirlas con otras personas que bien pueden ser cercanas o no tan cercanas, pero que comparten el interés.

De igual manera, invita a involucrar a las personas a quienes el proyecto beneficiaría y a quienes se considere que harán parte del cambio que el proyecto busca gestionar. Si bien no todos deben participar, necesariamente, de la construcción del sueño, es mejor que lo hagan para que incorporen su propio sueño y se sientan motivados, pues la teoría considera que la motivación se construye a partir de un sueño compartido.

## 3. 1. 1. Metodología

1. Una persona expone su sueño. Esta es la persona que tiene un sueño y convoca a otros a la rueda del Dragon Dreaming con un proyecto ya pensado, o una idea inicial que quiere desarrollar en colectivo.
2. Quien expone su sueño pregunta a las demás: ¿Cómo tendría que ser este proyecto para que en un futuro yo pudiera decir que esta ha sido la mejor manera de invertir mi tiempo? ¿Qué te motivaría a decir: ¡Me siento afortunado a trabajar en este proyecto!?
3. Cada persona determina qué es importante para sí mismo.
4. Una persona empieza compartiendo y giran en el sentido que el grupo decida, para que todos tengan el turno de participar.
5. Cuando sea su turno, cada persona escribe la esencia de su sueño en un papel.
6. Todos participan una vez antes de alguien participar dos veces y se puede hacer el número de rondas que se considere necesario.
7. El círculo de sueños termina cuando todos los participantes han manifestado su sueño en relación con la propuesta del convocante.

## 3.1. 2. *Tips Adicionales*

- Cada persona añade un sueño por turno.
- Se puede hacer uso de un objeto de la palabra. Quien lo sostiene, es quien puede hacer uso de la palabra.
- Usar una campana para el Pinakari. También se puede usar entre cada turno.
- Puede funcionar grabar los sueños, o que alguien más los escriba mientras el participante de turno lo dice en voz alta.
- Se debe cuidar ser muy racional y también ser muy abstracto.
- El sueño se debe relacionar con la realidad.
- Los sueños no son considerados buenos o malos, correctos o incorrectos.
- Los círculos de ensueño es mejor realizarlos de hasta 8 participantes. En caso de ser más personas, pueden conformarse grupos más pequeños.
- Es importante celebrar la conclusión del círculo.

La posibilidad de construir un sueño colectivo surge también de la importancia de comprender que el esfuerzo sumado de diversos individuos puede facilitar que un sueño se haga realidad. Complementado con esto, se recomienda hacer un análisis del campo de fuerzas que integran el proyecto, donde las energías de cada individuo figuran como elementos importantes en la posterior etapa de planeación del proyecto, así como lo serán las ayudas y el reconocimiento de los impedimentos en su desarrollo.

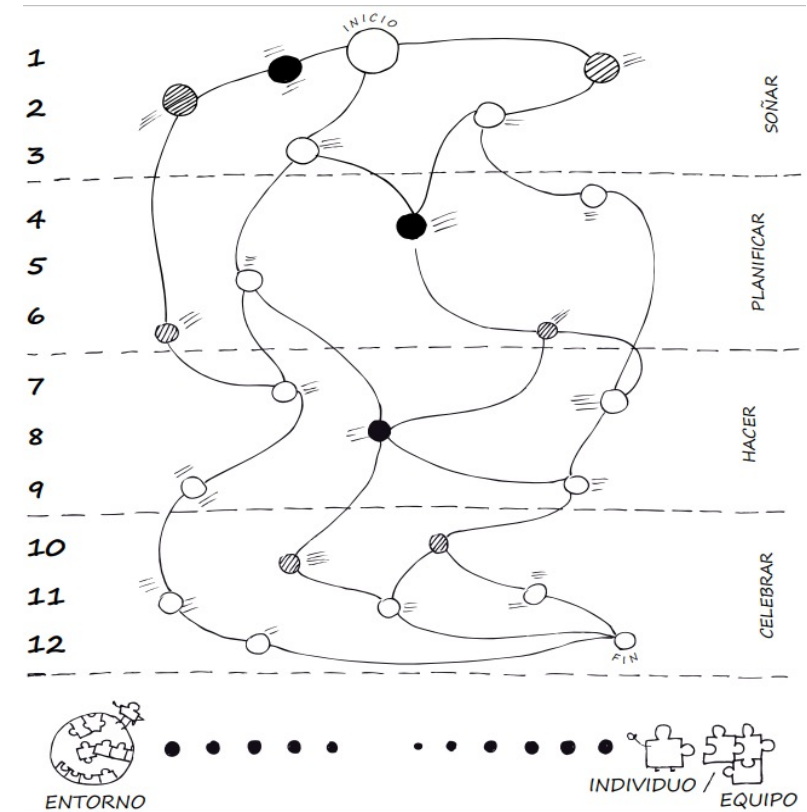
## 3.2 Planear

Esta etapa comienza con la definición de objetivos y metas. Ambos deben estar orientados con acciones posibles materializadas en tareas específicas y memorables con tiempos definidos. Las palabras clave de los sueños y las acciones que cada participante ve como necesarias deben ser la base para formar los objetivos y, posteriormente, se deberán definir las metas. Se espera que estas últimas sean concisas, inclusivas y que inspiren al grupo con la posibilidad de verlas cumplidas a corto plazo.

El tablero del proyecto o Karabirrdt es un diagrama esencial en el Dragon Dreaming, pues organiza en forma de una telaraña todos los elementos que el proyecto necesita abordar para avanzar. A partir de esta herramienta, las personas que hacen parte del Dream Team se comprometen a cumplir con las tareas distribuidas entre sí desde los roles de líder, aprendiz y maestro, e identifican tareas adicionales que pudieron no surgir en el diagrama inicial. Del mismo modo, el presupuesto para el proyecto puede organizarse en diferentes versiones a medida que avanza el tiempo de planeación. Lo importante es que este, como el Karabirrdt se construya desde la intuición colectiva que organiza el rumbo desde nuestros deseos profundos.

# 3.3 Hacer

En el tiempo del hacer, el equipo se enfoca en gestionar todos los elementos que se planearon en la fase anterior para llevarlos a la práctica. Para ello, se requiere del monitoreo constante del progreso en cada paso y de la consciencia sobre las posibilidades de cambio que podemos recibir con apertura para ayudar que el proyecto se adapte a las necesidades y los deseos del equipo. Entre las piezas que determinan el éxito del proyecto se encuentran los tiempos, el estrés y los recursos contemplados, pero el elemento central al que volvemos con la filosofía del Dragon Dreaming es el propósito que nos conduce a perseguir los sueños y a integrar los objetivos principales de este método. Por ello, constantemente podemos volver a preguntarnos cómo el hacer se está orientando para trabajar al servicio del planeta tierra, construir comunidades y fomentar el crecimiento personal, teniendo en cuenta que es en esta fase donde se aprenden con cada paso las habilidades necesarias para hacer cumplir los sueños - lo que es motivo de celebración.



## 3.3. 1. *Tips Adicionales*

Teniendo en cuenta lo importante que es monitorear el proceso, se recomienda utilizar las siguientes 13 preguntas de supervisión del hacer para conocer más a fondo el camino que está tomando el proyecto, así como el que podría tomar:

1. ¿Has conseguido hacer esta semana todo lo que querías?
2. Si no, ¿Qué te ha detenido?
3. ¿Es todavía importante que hagas esas cosas?
4. ¿Dispones de todos los recursos necesarios para hacer estas cosas que querías hacer?
5. Si no dispones de los recursos ¿Qué vas a hacer para conseguirlos?
6. ¿Cómo crees que te has saboteado a ti mismo para no conseguir hacer lo que te propusiste?
7. ¿Cómo puedes dejar de sabotearte?
8. ¿Has celebrado lo suficiente esta semana, tanto tus aciertos como tus errores?
9. ¿Qué cosas te has planteado hacer para la próxima semana?
10. ¿Qué recursos necesitas para ello?
11. ¿Qué necesitas para no sabotearte esta próxima semana?
12. ¿Con qué personas tienes que contactar para asegurar que consigues tus objetivos esta próxima semana?
13. ¿Cuándo y dónde nos encontramos la semana que viene?

## 3.4 Celebrar

El momento de celebrar es uno de reflexión en torno al proceso culminado, el reconocimiento de los aprendizajes del mismo, el esfuerzo que involucró desarrollarlos y la gratitud que podemos sentir por todo aquello. La celebración permite adquirir la sabiduría colectiva del desarrollo del proceso cuando nos preguntamos ¿Qué funcionó? ¿Qué puede mejorar? y de estas preguntas, puede salir la posibilidad de encontrar momentos para nutrirse del proceso en curso y hacerlo sostenible, así como una nueva fase de sueños con estrategias para trabajar en ellos. Partiendo del hecho de que desde el Dragon Dreaming se reconoce la importancia de divertirse y disfrutar el proceso, podemos entender cómo este momento culminante y de satisfacción por el final de una aventura figura como una etapa imperdible para cada soñador.

*El equipo que recorre la*

# RUEDA DE PROYECTOS

# 04

Los proyectos deben ser desarrollados por personas que, en su conjunto, cumplan con los perfiles de la totalidad de la rueda de proyectos. Es decir, deben existir soñadores, planeadores, hacedores y celebradores, en aras de que exista un equilibrio en el equipo que permita llevar a cabo sus diferentes fases.

Esto brinda sostenibilidad y tiene un rol fundamental en la asociatividad ¿Qué roles tenemos dentro de nuestro equipo? ¿Quién se siente más cómodo en cada cuadrante?. Esto es fundamental para crear una cultura de trabajo colaborativo equilibrada entre los diversos miembros del equipo.

# DRAGON DREAMING

*y Asociatividad*

05

## Dragon Dreaming

Una vez terminada la exposición del método Dragon Dreaming, es posible reconocer su relación indivisible con la asociatividad, desde su filosofía hasta el proceso de cuatro tiempos que hace posible hacer realidad los sueños que compartimos. En esta cartilla, hemos partido de la comprensión de que la asociatividad involucra colaborar con otros, conectar y reconectar con uno mismo, con lo que me llama, con otras personas, con seres no-humanos y con el planeta que nos une. En concordancia con este concepto, la relación con el Dragon Dreaming deja en evidencia un deseo por trabajar desde nuestro interior y nuestras acciones para optar por las opciones más sostenibles para nosotros y para todos. La magia de nuestros sueños es que son sueños colectivos que nacen de iniciativas propias y ajenas por las que podemos trabajar en conjunto al adoptar las enseñanzas que brinda este método. Así, el Dragon Dreaming moviliza las fuerzas de un conjunto mayor de personas que se juntan para cumplir nuestros sueños y los sueños de otros, teniendo en cuenta el mundo que queremos sostener por el bienestar de otros seres con quienes mantenemos relaciones indivisibles dentro de un sistema compartido. Esto se logra a través de diferentes etapas del soñar, el planear, el hacer y el celebrar, donde la asociatividad es requerida, pues la coordinación de un grupo en torno a propósitos concretos logra ser mantenida cuando nos conectamos con los objetivos y metas que construimos conjuntamente; esos que nos conectan con nuestros propósitos y sueños dentro de los proyectos de otros y los lugares donde las líneas de canción se entrecruzan.

# 06

## Referencias

Blanke, C., Croft, J., Dasi, M. & Koglin, I. (s.f.). Dragon Dreaming: Diseño de Proyectos. Dragon Dreaming Project Design.

Koerner, D., Abitz, F. & Tiefenbacher, R. (2022). Dragon Dreaming International – Everything is a temporary node in a process of flow. Dragon Dreaming Project Design. <https://dragondreaming.org/>

01

**Historia de dónde nace  
y sus creadores**  
*página 11*

02

**¿Qué es la  
sociocracia?**  
*página 12*

03

**Sociocracia 3.0 y  
Asociatividad**  
*página 12*

04

**Los Siete Principios**  
*página 12*

05

**Un enfoque basado  
en patrones para el  
cambio organizacional**  
*página 11*

06

**Sociocracia 3.0 para la  
asociatividad**  
*página 11*

07

**Referencias**  
*página 11*

*Contenidos*

**Sociocracia 3.0**  
**PARTE II**



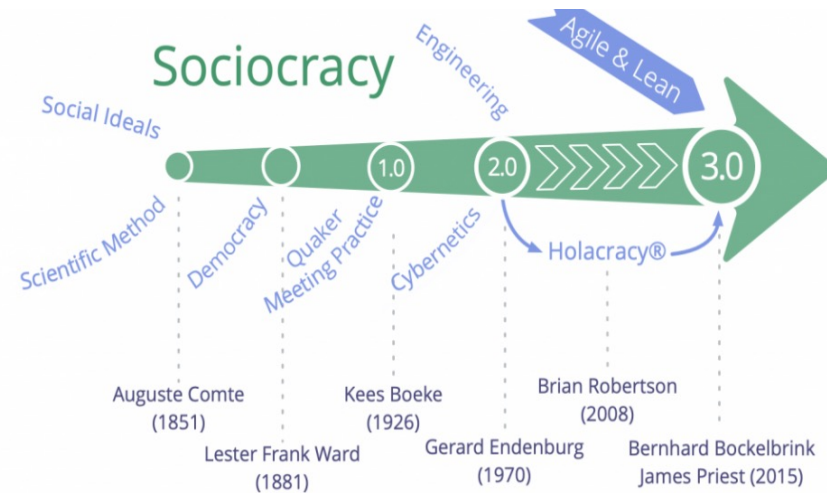
# Sociocracia 3.0

## PARTE II

# 01

## Historia de dónde nace y *sus creadores*

En su presentación de la historia e influencias de la Sociocracia 3.0, Bockelbrink, Priest y David (2021) comentan que “sociocracia” es un término que significa literalmente “gobierno de los compañeros” y se usa desde 1851 cuando Auguste Comte propone la aplicación de un enfoque científico a una sociedad donde un grupo de expertos en todo lo que ésta concierne serían los encargados de dirigirla. La siguiente influencia se reconoce con el uso que Lester Frank Ward da al término para hablar de un gobierno donde el poder está en manos de los individuos relacionados entre sí, seguido de Kees Boeke, quien en 1926 propone una versión evolucionada de la democracia donde la totalidad de las decisiones debían ser aceptadas por todos los miembros de un grupo social antes de poder llevarlas a cabo.



Además de integrar la definición de este término propuesta por Boeke con la ingeniería y la cibernética, Gerard Endenburg crea el Método de Organización del Círculo Sociocrático (SCM) que Sociocracia 3.0 se ha empeñado en facilitar en un intento por hacerlo más accesible para que las organizaciones lo apliquen en sus operaciones y en la creación de una cultura colaborativa que incorpore también el pensamiento magro y ágil (lean and agile) que muchas han adoptado en sus operaciones. Finalmente, los autores reconocen que Sharon Villines y John Buck han hecho que Sociocracia 3.0 sea reconocida en países de habla inglesa, y presentan su propio papel en facilitar a empresas herramientas flexibles dedicadas a la evolución de las organizaciones desde un enfoque sociocrático. Partiendo de lo anterior, Bockelbrink, Priest y David nos presentan la primera versión de Sociocracia 3.0 en 2015, la cual complementan gracias a la retroalimentación de organizaciones que la han aplicado en su camino por volverse más efectivas en sus procesos de colaboración.

# ¿Qué es la sociocracia?

## 02

En palabras de Bockelbrink, Priest y David (2021), la sociocracia figura como “un enfoque para organizarse juntos donde las personas afectadas por las decisiones pueden influir en ellos sobre la base de razones para hacerlo” (p. 271). Por su parte, la Sociocracia 3.0 es definida como una tecnología social que promueve la evolución de organizaciones ágiles y resistentes de cualquier tamaño. Busca ayudar a alcanzar sus objetivos y a sortear la complejidad con ayuda de iteraciones sin necesidad de una reorganización radical repentina o de planificar una iniciativa de cambio a largo plazo. Esta tecnología está basada en conceptos, principios, guías y prácticas probadas para mejorar el rendimiento, el compromiso, la colaboración y el bienestar en las organizaciones con formatos simples y facilitados para apoyar a los equipos a aprovechar la inteligencia colectiva, procesar gradualmente la información disponible para la mejora continua de los procesos de trabajo, productos, servicios y habilidades. Adicionalmente, propone directrices para el desarrollo de prácticas grupales y el uso de herramientas para ayudar a las organizaciones a hacer el mejor uso de sus capacidades, mediante el apoyo mutuo de sus integrantes en la construcción de habilidades, responsabilidades y compromisos. Finalmente, presenta una serie de patrones que dan soporte al crecimiento de las organizaciones por medio de nuevas estructuras jerarquizadas y flexibles donde la información e influencia pueda fluir en beneficio de la creación de valor.

La aplicación de la Sociocracia 3.0 permite que tanto individuos como organizaciones implementen las prácticas y principios que propone sin importar la posición que se ocupe dentro de la organización. De esta manera, se reconoce la flexibilidad en su adaptación a diferentes contextos y el apoyo de la experimentación para el aprendizaje. Asimismo, facilita a las organizaciones el entendimiento y la identificación de las necesidades más urgentes que requieren su atención, les permite comunicarlas de manera efectiva y seleccionar las guías y prácticas pertinentes para abordarlas. Como resultado, ayuda a resolver y a afrontar retos, tomando el mejor provecho de las oportunidades y resolviendo hasta los problemas más persistentes.

# Sociocracia 3.0 y Asociatividad

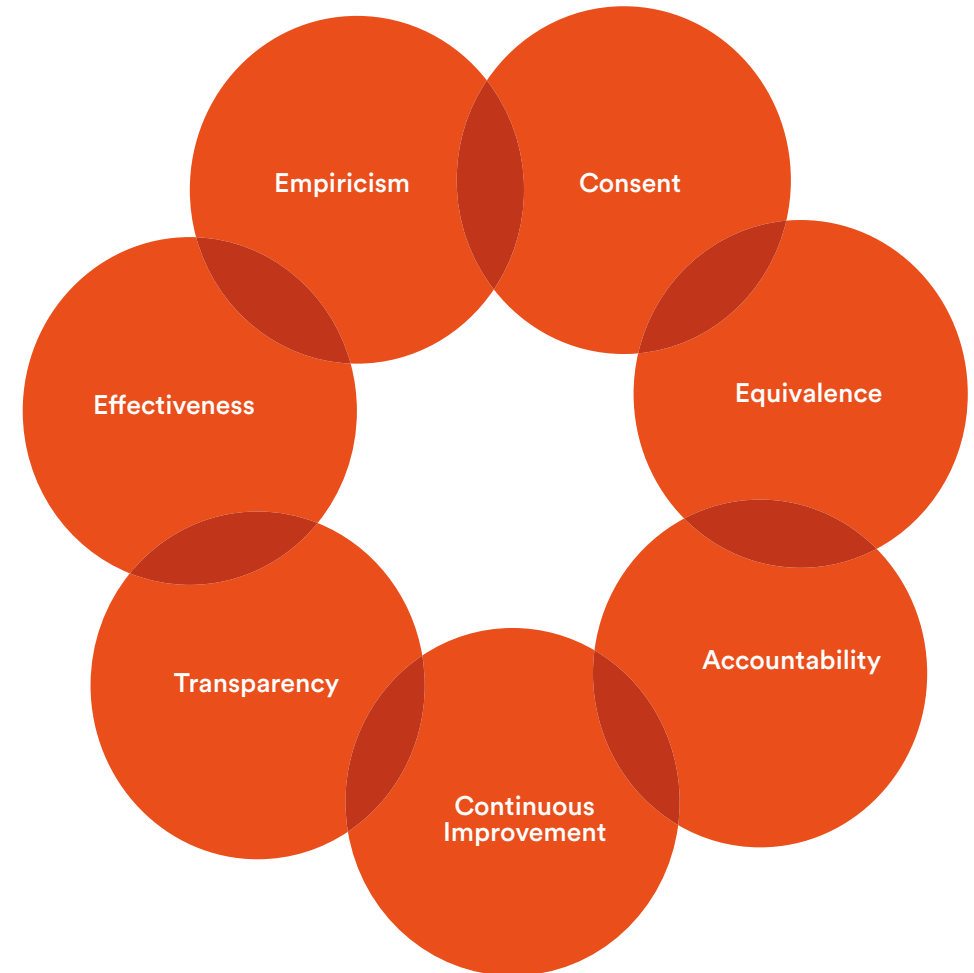
03

Teniendo en cuenta la información anterior, la relación entre la Sociocracia 3.0 y la asociatividad se torna explícita en esa colaboración que fomenta en las personas y los grupos que conforman la organización. Es claro que en la implementación de esta tecnología social se encuentra integrada la reunión de las personas alrededor de las necesidades de la organización para trabajar en lo que se necesite hacer para resolverlas, integrando tanto los patrones, guías y principios de la Sociocracia 3.0 como la inteligencia colectiva que se requiere para entenderlos, trabajar en ellos y superarlos. Este trabajo en equipo funciona por medio de diferentes herramientas que facilitan la aclaración de roles para hacer el mejor uso del talento existente y así tener la mejor colaboración posible. Esto permite que personas diversas y con pensamientos diversos puedan unirse en torno a un objetivo en común. Así, la asociatividad entra en el discurso que acompaña la aplicación de la Sociocracia 3.0 para hacernos entender que el reconocimiento de las necesidades de un grupo social y el reconocimiento de los seres con quienes construimos nos ayuda a resolver los problemas que podamos encontrar tanto en la vida como en el trabajo que desempeñemos en nuestras organizaciones.

# 04

## Los Siete Principios

Si bien hemos presentado que la Sociocracia 3.0 proporciona una colección de patrones independientes que contribuyen al cambio organizacional una vez estos se aplican, es preciso reconocer los 7 principios básicos en los que estos se basan. Por separado, cada uno de estos principios promueve una colaboración ágil y sociocrática en organizaciones para hacerlas más efectivas en el trabajo que realizan, y en conjunto, logran dar soporte a las prácticas y guías que tienen efectos duraderos sobre el hacer en las organizaciones.



# *1.El principio de efectividad:*

Este es el primero de los siete principios de la Sociocracia 3.0 y propone dedicar tiempo solo a lo que lo acerca al logro de los objetivos generales de su organización, para que pueda hacer el mejor uso de su tiempo, energía y recursos. Para lograrlo, se propone que usted trabaje para desarrollar los siguientes puntos:

- Aclare las razones por qué quiere hacer algo y establezca una idea aproximada de qué es lo que quiere lograr.
- Mantenga sus opciones abiertas para evitar quedarse atascado en una trayectoria particular a medida que aprende sobre formas de mejorar lo que hace.
- Trate de ser efectivo de una manera eficiente.
- Considere el panorama general de las consecuencias de cada acción a lo largo del tiempo, monitoree, evalúe y aprenda.
- Tenga en cuenta las dependencias y restricciones y hágalas explícitas entre ciertos individuos y equipos en el desarrollo de un sistema coherente para lidiar con ellos.
- Establezca prioridades y apéguese a ellas.

# *2.El principio del consentimiento:*

Según este principio, usted debe plantear, buscar y resolver objeciones a las decisiones y acciones, para que pueda reducir el potencial de consecuencias indeseables y descubrir formas valiosas de mejorar. Asimismo, se recomienda aplicar las siguientes recomendaciones para lograrlo:

- Invite a las personas de su organización a disentir.
- Cambie la supremacía de las personas y sus opiniones sesgadas por argumentos sólidos.
- Distinga entre opinión o preferencia, y objeciones.
- Integre el aprendizaje de las objeciones.
- Procure aplicar El Contrato Implícito de Consentimiento, el cual se resume en trabajar para hacer cumplir los acuerdos en la medida de las posibilidades que uno tenga cuando estos se acuerden en ausencia de objeciones, en verificar si hay posibles objeciones, en compartir las objeciones que surjan sobre acuerdos y actividades propuestas con los responsables directos de ellas, en considerar las objeciones y trabajar para resolverlas y en considerar activamente los acuerdos que se deben revisar.

### *3.El principio del empirismo:*

Este tercer principio recomienda a las personas que prueben todas las suposiciones en las que confía a través de experimentos y revisiones continuas, para que aprendan rápido, den sentido a las cosas y naveguen por la complejidad de la manera más efectiva posible. Para personas particulares buscando navegar la aplicación de este principio, se recomienda lo siguiente:

- Aclare su hipótesis.
- Diseñe buenos experimentos para ponerlas a prueba.
- Trate todas las decisiones como experimentos.

### *4.El principio de mejora continua:*

Partiendo de este principio, se le recomienda que usted revise regularmente el resultado de lo que está haciendo y luego realice mejoras incrementales en lo que hace y cómo lo hace en función de lo que aprende, para que pueda adaptarse a los cambios cuando sea necesario y mantener o mejorar la efectividad con el tiempo. Adicionalmente, la Sociocracia 3.0 lo invita a que:

- Adopte un enfoque iterativo para el cambio.
- Monitoree, mida y cambie las cosas en función de lo que aprenda.

### *5.El principio de equivalencia:*

El quinto principio propone que involucre a las personas en la toma y evolución de las decisiones que las afectan, de modo que aumente el compromiso y la responsabilidad, y haga uso de la inteligencia distribuida para lograr y evolucionar sus objetivos.

Así, usted puede:

- Delegar la responsabilidad y el poder de influir.
- Considerar quién debe participar y cómo.
- Hacer que la información necesaria esté disponible.
- Invertir en el aprendizaje y el desarrollo.
- Invitar a la influencia externa.

## *6.El principio de transparencia:*

Según este principio, usted debe registrar toda la información que sea valiosa para la organización y hacerla accesible a todos en la organización, a menos que haya una razón de confidencialidad, para que todos tengan la información que necesitan para comprender cómo hacer su trabajo de una manera que contribuya de la manera más efectiva al conjunto. Con esto en mente, este principio lo invita a:

- Aclarar la motivación para trabajar con (más) transparencia.
- Considerar las razones de la confidencialidad.
- Identificar qué información es valiosa para registrar y compartir.
- Crear y mantener un sistema coherente para registrar la información.

## *7.El principio de responsabilidad:*

Finalmente, el séptimo principio de la Sociocracia 3.0 lo invita a que responda cuando se necesite algo, haga lo que acordó hacer y acepte su parte de responsabilidad en el curso de la organización, de modo que lo que necesita hacer se haga, nada se pase por alto y todos hagan lo que puedan para contribuir a la efectividad e integridad de la organización. Según esto, se espera que usted pueda:

- Reconocer la responsabilidad compartida.
- Hacer explícita la jerarquía de la rendición de cuentas.
- Pasar de la "rendición de cuentas" a la auto-responsabilidad.
- Crear condiciones que permitan que la rendición de cuentas prospere.
- Hacer explícitas las responsabilidades implícitas.
- Fomentar la auto-responsabilidad.



# *Un enfoque basado en patrones para el cambio organizacional*

# 05

Entendiendo un patrón como un proceso, práctica o guía que sirve para responder un tipo específico de desafío u oportunidad, Sociocracia 3.0 ofrece una serie de patrones adaptables que se pueden usar de forma independiente o en conjunto para reforzar el efecto de su aplicación para el cambio organizacional. Este proceso de aplicación se da de forma orgánica gracias a la variedad de patrones y la flexibilidad de los mismos que permiten a las organizaciones elegirlos según las necesidades, el ritmo que requieran y el contexto donde se ubican. Con lo anterior en mente, a continuación se presentan los 11 patrones que la Sociocracia 3.0 ofrece a las organizaciones.

# 5.1

## *Construcción de sentido y toma de decisiones*

Para responder a la organización es menester el uso de un impulsor o Driver, el cual según Bockelbrink, Priest y David (2021), se define como el motivo de una persona o un grupo para responder a una situación específica. Un impulsor se considera un impulsor organizacional si responder a él ayudaría a la organización a generar valor, eliminar el desperdicio o evitar consecuencias no deseadas.

Con lo anterior en mente, este patrón recomienda los siguientes procedimientos:

- Califique a los impulsores como impulsores organizacionales cuando las circunstancias lo permitan y organice la respuesta a ellos mediante la acción directa (operaciones), la organización de las formas cómo se hará el trabajo o con la toma de decisiones de gobernanza.
- Los desafíos y oportunidades para una organización son revelados por personas que toman conciencia de las razones por las que experimentan tensión. Por lo tanto, se le recomienda determinar la causa de la tensión en relación con la organización y transmitir cualquier impulsor organizacional que descubra a las personas responsables del dominio apropiado.
- Describa los impulsores de la organización para entenderlos, comunicarlos y recordarlos. Una forma sencilla de describir a un impulsor es explicando (1) la situación actual, (2) el efecto de esta situación en la organización, (3) lo que se necesita y (4) el impacto de atender esa necesidad.
- Asegúrese de revisar los impulsores de forma regular para profundizar la comprensión de lo que está sucediendo y lo que se necesita. Las preguntas útiles para una revisión incluyen: (1) ¿Es correcta la descripción de la situación (todavía)? (2) ¿Seguimos asociando las mismas necesidades con la situación? (3) ¿El impulsor sigue dentro de nuestro dominio? (4) ¿El impulsor sigue siendo relevante?

- Tome decisiones con consentimiento siguiendo los siguientes pasos:

**Paso 1:** Asegúrese de que el impulsor se resume con suficiente claridad y sea relevante para el grupo.

**Paso 2:** Presente la propuesta.

**Paso 3:** Asegúrese de que todos entiendan la propuesta. Para hacerlo, invite a las personas a formular preguntas sobre lo que se está proponiendo, como "qué quiere decir con ..." y evite las preguntas de "por qué". Partiendo de esto, realice los ajustes que desee al texto de la propuesta sin cambiar lo que realmente se está proponiendo.

**Paso 4:** Obtenga una idea de cómo esta propuesta aterriza con todos escuchando reflexiones, opiniones y sentimientos de otros sobre la propuesta para ampliar la comprensión de las personas sobre esta y considerar otros puntos de vista.

**Paso 5:** Invite a otros a presentar sus objeciones y considere los riesgos de consecuencias que preferiría evitar.

**Paso 6:** Compruebe si los argumentos califican como objeciones. Identifique cualquier concepto erróneo o malentendido, y elimine aspectos del argumento que se basan simplemente en suposiciones, o en una preferencia u opinión personal. Verifique que el argumento revele cómo dejar la propuesta sin cambios (1) conduce a las consecuencias que desea evitar, (2) podría llevar a las consecuencias que desea evitar y es un riesgo que no desea asumir, o (3) le informa de una forma que vale la pena de mejorar la forma de lograr sus objetivos.

**Paso 7:** Resuelva las objeciones y mejore la propuesta con base en la información revelada por la objeción revelada.

**Paso 8:** Tómese un momento para reconocer el hecho de que se ha hecho un acuerdo y celebre.

**Paso 9:** Considere las preocupaciones. La información sobre ellas podría ser útil para informar la evaluación del acuerdo cuando llegue el momento de su revisión.

- Evalúe y desarrolle acuerdos. Evuclónelos continuamente para eliminar el desperdicio preguntándose (1) ¿Cómo nos ha ayudado este acuerdo?, (2) ¿Hay alguna razón para abandonar este acuerdo? y (3) ¿Cómo se puede mejorar este acuerdo?

- Reúna a las personas para co-crear propuestas en respuesta a los impulsores organizacionales aprovechando la inteligencia colectiva. Para lograrlo:

- Acuerde el conductor (o problema / oportunidad / necesidad).

- Explore el tema y comprenda las restricciones.

- Genere ideas.

- Diseñe una propuesta.

- Entable un diálogo productivo investigando las diferentes perspectivas y el conocimiento de los participantes, para llegar a un acuerdo sobre lo que se considera viable, relevante, válido o empíricamente verdadero.

- Facilite un proceso grupal para seleccionar a una persona para un rol en la fuerza de la razón. Los pasos para hacerlo son los siguientes:

1. Presentar descripción del rol.

2. Los participantes escriben su nominación en un trozo de papel. Las personas pueden nominarse a sí mismas o nominar a otras.

3. Cada persona comparte a quién ha nominado y por qué.

4. Los participantes comparten o solicitan cualquier información que pueda ayudar al grupo a hacer una selección apropiada.

5. Verifique si alguien quiere cambiar su nominación a la luz de las razones y la información compartida hasta ahora, y escuche las razones de cada cambio.

6. El facilitador guía el proceso para identificar un candidato adecuado en función de las razones escuchadas.

7. Verifique si hay objeciones.

8. Abordar y resolver objeciones, comenzando con cualquiera del nominado propuesto. Cuando se resuelvan todas las objeciones, verifique con el nominado (final) nuevamente si acepta el papel.

9. Reconozca haber llegado a un acuerdo, celebre y agradezca a la persona que ahora mantendrá el papel.

# 5.2

## *Organizaciones en evolución*

En las organizaciones se distribuye el trabajo entre personas, creando roles o formando equipos, unidades o departamentos. En el proceso, se diseñan dominios o áreas de responsabilidad y autonomía. La aclaración de dominios hace explícito el contrato entre el delegador y el(los) delegado(s) y permite que todos entiendan quién es responsable de qué.

- Para el desarrollo de una comprensión compartida, es preciso generar una descripción del dominio de la siguiente forma:
  - Describa el principal impulsor organizativo al que responderán los delegados.
  - Enumere todo el trabajo esencial y la toma de decisiones que se están delegando, de una manera que permita medir el éxito.
  - Haga explícitas las dependencias esenciales entre un dominio y otras partes de la organización, para que los delegados puedan colaborar en la gestión de esas dependencias con las otras partes interesadas.
  - Describa las limitaciones importantes a la autonomía e influencia de los delegados.
  - Describa los desafíos conocidos o anticipados que los delegados podrían enfrentar al dar cuenta de este dominio. Entre ellos están los riesgos y vulnerabilidades, variables, incertidumbre y complejidad, falta de habilidades o recursos.
  - Describa cada entregable con una cantidad razonable de detalles y asegúrese de que los entregables sean valiosos para las partes interesadas que los reciben.
  - Describa las competencias, cualidades y habilidades que se requieren, o al menos las preferibles, para el éxito de un dominio.
  - Describa los recursos esenciales que los delegados pueden utilizar para atender su dominio.
  - Describa las responsabilidades del delegador en términos específicos y medibles.
  - Controle y evalúe las métricas e indicadores críticos del progreso, la salud del proyecto o el rendimiento.
  - Evalúe regularmente el resultado de la actividad en cada dominio y utilice lo que aprenda para mejorar la creación de valor.

- Evalúe los dominios regularmente, pruebe las suposiciones y evolúcelos regularmente aclarando las cosas a medida que aprende.
- Considere aclarar explícitamente el dominio general de toda la organización. El dominio de una organización debe diseñarse teniendo en cuenta el cliente y el modelo comercial, y debe tener en cuenta las restricciones ambientales. Con esto en mente, evalúe periódicamente el dominio de la organización para ayudar a los responsables de la organización a aprender y adaptarse rápidamente.
- Valide y refina las estrategias a través de la experimentación y el aprendizaje.
- Para respaldar el flujo continuo de valor, mueva la toma de decisiones cerca de donde se crea el valor y alinee el flujo de información en consecuencia. Así se reduce el potencial de acumulación de desperdicio. Mantenga la alineación del flujo a través de la evolución continua del cuerpo de acuerdos de una organización.
- Cree un entorno que invite y permita a los miembros de la organización impulsar el cambio.

- Mapee los impulsores con un taller para que grandes grupos co-creen y se organicen en respuesta a una situación compleja de gran alcance y escala. Para lograrlo, considere los siguientes pasos:
  - Presente el impulsor principal.
  - Considere quién puede ayudar/interponerse en el camino/beneficiarse/perder o ser perjudicado.
  - Considere los diversos actores y describa lo que se necesita. Escriba esto último en una “tarjeta de necesidad”.
  - Identifique quién tiene experiencia o pericia en responder a estas necesidades, para que luego, cuando las personas respondan a una necesidad específica, sepan quién podría tener aportes valiosos. Tenga en cuenta las tarjetas de necesidad del paso anterior.
  - Agrupe actores y/o necesidades según la relevancia en dominios coherentes como punto de partida para ordenar y priorizar las necesidades.
  - Rellene y defina dominios organizando a las personas en equipos más pequeños en torno a los diferentes dominios. Luego asigne el nombre y defina el controlador principal para el dominio.
  - Organice el trabajo que queda por delante en cada dominio, asegúrese de que las cosas se prioricen y se describan claramente.
  - Conecte los dominios creando una estructura para administrar las dependencias y tratar asuntos que se extienden más allá del alcance de un dominio o que conciernen a la organización en general.
  - Tómese un momento para comprobar si falta algo.
  - ¡Celebre sus logros!
- Comuníquese intencionalmente y aprenda de otros fuera de su sistema.

## 5.3

### Desarrollo *entre pares*

- Aplique el protocolo para pedir ayuda. Comienza con preguntar a otra persona "¿Estarías dispuesto a ayudarme con...?". La persona preguntada acepta o declina con un simple "sí" o "no".
- Invite a un miembro dispuesto de su organización a que le dé una retroalimentación constructiva sobre su desempeño y cualquier área que desee desarrollar. Considere tomar notas para asegurarse de que puede recordar los detalles y hacer una pregunta aclaratoria para comprender mejor los comentarios si el significado previsto no está claro para usted.
- Apóyense mutuamente para aprender y crecer en los roles y equipos en los que sirven por medio de una revisión por pares.
- Formule un plan acordado entre el delegador y el delegado sobre cómo desarrollar formas más efectivas de contabilizar un dominio.

## 5.4

### Facilitadores *de la Co-Creación*

- Comprométase a participar de forma ingeniosa y a hacer todo lo posible para actuar e interactuar de manera que permita una colaboración eficaz. Esto implica:
  - Activamente considerar y dar seguimiento a todos los acuerdos, de la mejor manera posible, dadas las circunstancias.
  - Desarrollar la conciencia y la comprensión de las necesidades individuales y colectivas.
  - Desarrollar las habilidades necesarias.
  - Apoyar a otros a participar ingeniosamente.
  - Traer impedimentos y sugerencias de mejora a la atención de otros si es necesario.
  - Equilibrar la autonomía y la colaboración.

- Adopte los Siete Principios en línea con los procesos de colaboración.
- Acuerde los valores y evolucione intencionalmente la cultura en su organización. Los valores elegidos definen las restricciones para la colaboración.
- Involucre a las personas en la toma de decisiones que les afectan, para mantener la equivalencia y la rendición de cuentas, y aumentar la cantidad de información disponible sobre el tema.
- Rompa los acuerdos cuando esté seguro de que el beneficio para la organización supera el costo de esperar para enmendar ese acuerdo primero y asuma la responsabilidad de las consecuencias.
- Cree una fórmula salarial justa y hágala transparente.
- Apoye la colaboración exitosa desde el principio y genere confianza entre las partes mediante la creación conjunta de contratos legalmente sólidos y mutuamente beneficiosos.
- El contrato debe incluir todas las expectativas de las partes involucradas, cada una explicada con el detalle adecuado.
- Use un lenguaje claro y simple que todas las partes puedan entender, y sea inequívoco acerca de las consecuencias legales.
- Si necesita utilizar términos técnicos o legales específicos con los que una parte no esté familiarizada, explíquelos en un glosario que forme parte del contrato.
- Consulte a un abogado que apoye la cultura a la que aspira y que sea competente en el campo comercial que está negociando.
- Aplique el patrón de roles a los contratistas externos.
- Aclare y describa el impulsor del rol.
- Cree una descripción del dominio.
- Si es valioso, implemente un proceso de selección.
- Considere la posibilidad de limitar el plazo del contrato, después de lo cual se puede revisar y renovar en caso de ser necesario.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional.

## 5.5 Construyendo Organizaciones

- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Cree círculos o equipos autónomos y semiautónomos de personas equivalentes que colaboren para dar cuenta de un dominio.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Delege la responsabilidad de un dominio a individuos.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Habilite el flujo bidireccional de información e influencia entre dos equipos.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Seleccione como representante a un miembro del equipo para que participe en la toma de decisiones de gobierno de otro equipo para permitir el flujo de información e influencia.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Al trabajar con equipos abiertos, responda a las responsabilidades de un dominio por medio de invitaciones en lugar de asignaciones, y solicite que los invitados contribuyan cuando puedan.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Al trabajar con equipos de ayuda, reúna un equipo de personas equivalentes con el mandato de ejecutar un conjunto específico de requisitos definidos por un delegador.

# 5.6

## *Incorporación de* Sociocracia 3.0

- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Adapte y evolucione los patrones de Sociocracia 3.0 (S3) a su contexto específico y realice experimentos con adaptaciones durante el tiempo suficiente para conocer los beneficios y los posibles inconvenientes.
- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Predique con el ejemplo: Compórtese y actúe de la forma en que le gustaría que los demás se comportaran y actuaran.

- Asegure los principios y patrones de Sociocracia 3.0 en sus estatutos según sea necesario para proteger la integridad jurídica y cultura organizacional. Aclare el motivo del cambio e invite a la gente a participar en este.
  - Sea transparente sobre el motivo del cambio.
  - Aclare expectativas y limitaciones.
  - Evite la coerción o la manipulación
  - Reconozca cualquier escepticismo y dudas.
  - Incluya a las personas involucradas y afectadas en la evaluación periódica de los resultados.
- Invite a todos a crear y ejecutar experimentos para hacer evolucionar la organización.
  - Aclare el impulsor para el cambio.
  - Defina restricciones para los experimentos que permitan el desarrollo de una mentalidad sociocrática y ágil.
  - Revise y aprenda de la experimentación en el próximo espacio abierto.
- Revele impulsores y establezca un sistema de extracción basado en métricas para el cambio organizacional a través de la mejora y el perfeccionamiento continuos del proceso de trabajo. Introduzca principios y patrones de S3 según sea necesario.
- Establezca un proceso para la eliminación continua de residuos.



# 5.7

## *Definición de acuerdos*

Cualquier acuerdo o decisión puede verse como un experimento y S3 promueve un enfoque basado en hipótesis para la toma de decisiones.

- Registre los detalles de los acuerdos que haga, para poder recordarlos más tarde, evaluar el resultado y hacer evolucionar el acuerdo con el tiempo. Incluya un resumen del conductor, una descripción de lo que se acordó, quién es responsable de qué, criterios de evaluación y una fecha de revisión.
- Sea explícito sobre los resultados esperados de los acuerdos, actividades, proyectos y estrategias.
- Describa claramente los entregables relacionados con un acuerdo para respaldar la comprensión compartida de las expectativas.
- Desarrolle criterios de evaluación bien definidos para determinar si actuar sobre un acuerdo tuvo el efecto deseado.
- Mantenga un libro de registro digital, coherente y accesible que almacene toda la información necesaria para la colaboración. Su contenido puede ser el siguiente:
  - Impulsor principal, estrategia y valores organizacionales.
  - Estructura organizativa (dominios y las conexiones entre ellos).
  - Acuerdos.
- Seleccione un miembro de su equipo para que sea específicamente responsable de mantener registros actualizados de toda la información que requiere el equipo en el libro de registro.

# 5.8

## *Formatos de reunión*

- **Retrospectivo:** Dedique tiempo para reflexionar sobre experiencias pasadas, aprender y decidir cómo mejorar el proceso de trabajo.
- **Reunión de Gobernanza:** Los equipos se reúnen a intervalos regulares para decidir qué hacer para lograr los objetivos y establecer restricciones sobre cómo y cuándo se harán las cosas.
- **Reunión diaria:** Reúnase diariamente para organizar el trabajo, facilitar el aprendizaje y mejorar su productividad y eficacia.
- **Reuniones de planificación y revisión:** Las personas se reúnen a intervalos regulares (de 1 a 4 semanas) en reuniones con un límite de tiempo para planificar y revisar el trabajo.
- **Reunión de coordinación:** Reúnase regularmente (generalmente semanalmente) para informar y coordinar el trabajo en todos los dominios.

# 5.9

## *Prácticas de reunión*

- **Rondas:** En una reunión de grupo, recorra el círculo dando a todos la oportunidad de hablar por turno.
- **Reuniones facilitadas:** Elija a alguien para facilitar una reunión para ayudar al grupo a mantener el enfoque, mantener la reunión encaminada y aprovechar la creatividad y la sabiduría de los participantes.
- **Preparar las reuniones:** Prepárese con anticipación para que las reuniones sean más efectivas. Se recomienda:
  - Aclarar y comunicar el impulsor y el resultado esperado de la reunión.
  - Decidir a quién invitar.
  - Crear una agenda.
  - Programar la reunión con suficiente anticipación, para que las personas tengan tiempo de prepararse.
  - Elegir una duración adecuada para la reunión.
  - Tener claro quién facilitará la reunión, quién contabilizará el tiempo y quién se encargará de cualquier seguimiento.
- **Check in:** Ayude a las personas a tomar conciencia de sí mismas y de los demás, y a concentrarse, estar presentes y participar. Para lograrlo, puede pedirles que compartan brevemente cómo están, algo que les está pasando, sus pensamientos, sentimientos, distracciones o necesidades. Permita que las personas se abstengan de compartir si así lo desean.

- **Evaluar reuniones:** Tómese un tiempo para recoger los aprendizajes al final de cada reunión o taller. Reflexione con el grupo sobre las interacciones (la efectividad y formato, facilitación y participación, tono emocional, apreciaciones y logros, sugerencias de mejora, ideas descabelladas y sugerencias radicales), celebre los éxitos y comparta sugerencias de mejora antes de cerrar la reunión. Registre el aprendizaje y revíselo antes de la próxima reunión.
- **Anfitrión de la reunión:** Seleccione a alguien para que asuma la responsabilidad de la preparación y el seguimiento de las reuniones, talleres u otros eventos. Sus responsabilidades incluyen:
  - Identificar metas y entregables.
  - Preparar y distribuir la agenda.
  - Identificar e invitar a los participantes.
  - Estimar el tiempo requerido y programar la reunión/taller.
  - Reservar la ubicación (y el transporte si es necesario).
  - Configurar el espacio y proporcionar los materiales y la información necesarios.
  - Garantizar la selección de un facilitador y un anotador para registrar el tiempo, si corresponde
- **Facilitador de Gobernanza:** Seleccione a alguien para facilitar las reuniones de gobierno. Sus responsabilidades incluyen:
  - Asegurar que las reuniones de gobierno mantengan el rumbo y sean evaluadas.
  - Generalmente es seleccionado por un equipo de entre sus miembros (y por un periodo específico) .
  - Se familiariza con la lista de entregables e impulsores relacionados con la gobernanza de un dominio.

## 5.10 Organización del trabajo

- Considere hacer que los impulsores y los trabajos pendientes - o backlog - sean visibles, no sólo para otros miembros de un equipo, sino también para la organización en general.
  - Los tipos de listas de pendientes incluyen:
    - Pendientes de gobernanza.
    - Pendientes de operaciones.
    - Pendientes sprint.
    - Pendientes de productos.
    - Pendientes de impedimentos.
  - Cada elemento priorizado suele contener:
    - Una descripción breve de un entregable o un impulsor.
    - Número de referencia único (o enlace) para cada elemento de trabajo.
    - Orden de elementos de trabajo.
    - Dependencias a otros elementos de trabajo o proyectos.
    - Fecha de vencimiento.
  - Ordene todos los elementos de trabajo incompletos con los elementos más importantes primero y reemplácelos por otros una vez los primeros sean completados.

- Mantenga un sistema que permita a todas las partes interesadas revisar el estado de todos los elementos de trabajo actualmente pendientes, en progreso o completos.
- Permita que las personas incorporen nuevos elementos de trabajo cuando tengan capacidad de asumirlo (en lugar de que se les envíe o asigne trabajo).
- Limite el número de elementos de trabajo en cualquier etapa de su proceso de trabajo.
- Establezca una restricción de tiempo para mantenerse enfocado, traiga conciencia al tiempo que tiene y cómo lo usa.
  - Tenga claro lo que quiere lograr.
  - Acuerde la duración del período de tiempo dedicado a una actividad específica y visualice el tiempo.
  - Negocie y acuerde ampliar un plazo antes de que se acabe el tiempo.
  - Divida las actividades más largas en periodos de tiempo manejables.
  - Considere la revisión frecuente del progreso.
  - Considere elegir a alguien (el "cronometrador") para ayudar a otros a ser conscientes del tiempo.
- Impulse un proceso de selección de a una persona que cumpla el rol de coordinador, responsable de coordinar las operaciones de un dominio por un período limitado.

## 5.11 *Estructura* organizativa

La estructura organizativa es la disposición real de los dominios y sus conexiones. Refleja dónde se encuentra el poder de influencia y los canales a través de los cuales fluyen la información y la influencia. El centro proporciona servicios internos de apoyo a la organización. Los dominios se vinculan según sea necesario para hacer fluir la información y la influencia, y para respaldar la colaboración en torno a las dependencias.

- Haga evolucionar continuamente la estructura de su organización para apoyar el flujo continuo de valor, permitir una colaboración eficaz en torno a las dependencias, asegurar que la información esté disponible para aquellos que la necesitan, distribuir los recursos y el poder para influir según sea necesario.
- Delege la toma de decisiones de gobierno que afecten múltiples dominios a representantes seleccionados por esos dominios. Para tomar decisiones de gobernanza en su nombre, las partes interesadas envían representantes para formar un círculo de delegados.
- Obtenga servicios de un proveedor externo cuando estos sean requeridos por dos o más dominios.
- Brinde valor en entornos complejos y competitivos a través de la descentralización (de recursos e influencia) e interacción directa entre aquellos que crean valor y los clientes a los que sirven.

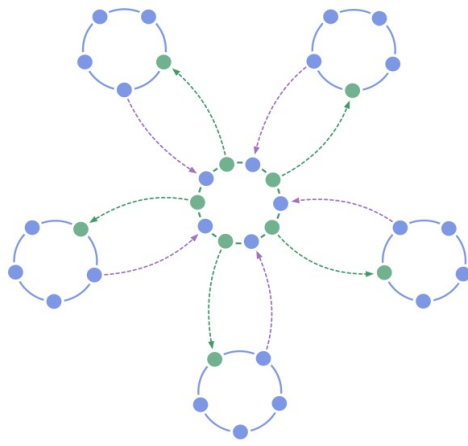


Figura 11.4.: Una jerarquía de doble vínculo: no es su jerarquía típica

- Jerarquía de doble vínculo. Delege toda la autoridad para tomar decisiones de gobernanza en círculos autónomos, con doble enlace en todos los niveles de la jerarquía, para pasar de una jerarquía tradicional a una estructura más adecuada para aprovechar la inteligencia colectiva, garantizar la equivalencia y generar compromiso.

- Cultive la colaboración de múltiples partes interesadas y alineación hacia un impulsor (u objetivo) compartido.
- Organización Fractal: Múltiples constituyentes (organizaciones o proyectos) con una estructura y un impulsor principal común (o similar) pueden compartir el aprendizaje a través de dominios funcionales, alinear acciones y tomar decisiones de gobierno de alto nivel. La creación de una organización fractal puede permitir que una gran red responda rápidamente a contextos cambiantes.
  - Para formar el segundo nivel, en cada constituyente, los miembros de cada dominio funcional común (y significativo), deciden quién de ellos los representará por un periodo limitado en un círculo de delegados con funciones específicas.
  - Para formar el tercer nivel, los círculos de delegados de segundo nivel seleccionan cada uno a un delegado para formar el círculo de delegados interfuncionales.

# Sociocracia 3.0 *para la asociatividad*

06

A través de los patrones y procedimientos delineados desde la Sociocracia 3.0 se han podido conocer formas en las que se puede lograr el cambio organizacional desde la estructuración de diferentes grupos, dominios y ejercicios. Entre las propuestas presentadas se han visto procedimientos para conseguir una asignación de roles y tareas en dominios de forma adecuada, así como estrategias para responder ante todas las responsabilidades que las organizaciones asumen desde diferentes niveles de integración, como individuos y equipos. Es claro que se necesita de la colaboración de las personas para conseguir un cumplimiento efectivo de los objetivos que formulamos, por lo que la Sociocracia 3.0 ha creado principios y patrones que, al ser aplicados en una organización, impulsan el éxito desde el reconocimiento mutuo de esas acciones y compromisos que llevarán al éxito de la organización. Asimismo, a lo largo de esta cartilla se ha visto que los impulsores personales que congregan a diferentes personas en una organización pueden convertirse en aquellos impulsores que movilizan a una organización entera, lo que nos conecta con el poder de compartir quiénes somos con otros y de escuchar a los compañeros y compañeras con quienes podemos conectarnos a través de nuestros propósitos. De este modo, queda claro que la congregación de personas con sus voluntades individuales nos permite hacer uso de la inteligencia colectiva que requerimos para construir en conjunto y cumplir las metas que nos proponemos.

# 07

## Referencias

Bockelbrink, B., Priest, J. y David, L. (2021). Influences and History of Sociocracy 3.0.  
<https://sociocracy30.org/the-details/history/>

Bockelbrink, B., Priest, J. y David, L. (2022). A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0.  
<https://sociocracy30.org/resources/#se-practical-guide>

# Ruta del Emprendimiento Cultural y Creativo





