



Réseau COOP

La Fédération des coopératives
gérées par les travailleurs

Manual
exploratorio de
la autogestión

Intercoop
EDITORIA COOPERATIVA LIMITADA



Beaulieu, Gabrielle

Manual exploratorio de la autogestión / Gabrielle Beaulieu. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Intercoop ; Quebec : Réseau Coop, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

Traducción de: Mirta Vuotto.

ISBN 978-987-1596-91-1

1. Cooperativismo. 2. Sistemas de Gestión. I. Vuotto, Mirta, trad. II. Título.

CDD 658.047

Título original: Le manuel d'exploration de l'autogestion

© del texto: Gabrielle Beaulieu

© del diseño: Bonne Compagnie

© de la edición original: Réseau Coop

© de esta edición: Intercoop Editora Cooperativa Ltda.

Esta edición ha sido realizada bajo los auspicios del
Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Índice

<u>Introducción</u>	6	<u>La encrucijada de las decisiones</u>	15
<u>Cómo utilizar el manual</u>	8	<u>Las colinas de la retroalimentación</u>	18
<u>El faro de la razón de ser</u>	9	<u>La plaza de las reuniones</u>	26
<u>El jardín de las relaciones</u>	12	<u>El río de la Información</u>	29
<u>El archipiélago de roles</u>	15	<u>El quiosco de bienvenida</u>	32
		<u>Conclusión</u>	35

Agradecimientos



El manual ha sido concebido por Réseau Coop para acompañar los procesos de gestión organizacional y brindar a los equipos y grupos de trabajo la autonomía necesaria en la toma de decisiones.

Su propósito es documentar las prácticas de autogestión en las cooperativas, y brindar un mejor apoyo a las iniciativas que optan por una gestión horizontal.

Su publicación fue posible gracias a la participación de las cooperativas Activcoop, Café Campus, Code Opale, L'Ilot, Molotov y Percolab, miembros de Réseau COOP, que generosamente aceptaron ser entrevistadas y brindaron información sobre sus prácticas organizacionales.

Esta obra se publicó en Canadá en el marco del acuerdo de colaboración entre Réseau Coop y el gobierno de Quebec a través del Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie y el Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.

La presente versión en español es resultado de un proyecto de intercooperación impulsado por Intercoop.

La editorial agradece a Réseau Coop por facilitar este recurso valioso a un público que comparte su interés en los modelos y prácticas de gestión horizontal dentro de las organizaciones.

De igual manera, expresa su reconocimiento al Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por su auspicio a la publicación.

Extendemos un especial reconocimiento a las organizaciones, autores y autoras que generosamente compartieron su información y se involucraron en difundir los resultados de sus investigaciones con el mayor número de personas posible.

Mirta Vuotto

Introducción



*Este comienzo nos orienta
hacia otros horizontes
a los colores de las cuatro naciones:
blanco, el agua
amarillo, el fuego
rojo, la cólera
negro, este desconocido
donde reflexiona el misterio.*

Joséphine Bacon
Bâtons à message*

*La obra de Joséphine Bacon permite a la tradición oral del pueblo innu prolongarse en la escritura poética de Canadá.

El pueblo innu ocupa la mayor parte de la Península de Labrador-Québec, en el este de Canadá

Los miembros de las cooperativas de trabajo aspiran a un modo de funcionamiento democrático, caracterizado por un profundo interés en la autogestión ¹.

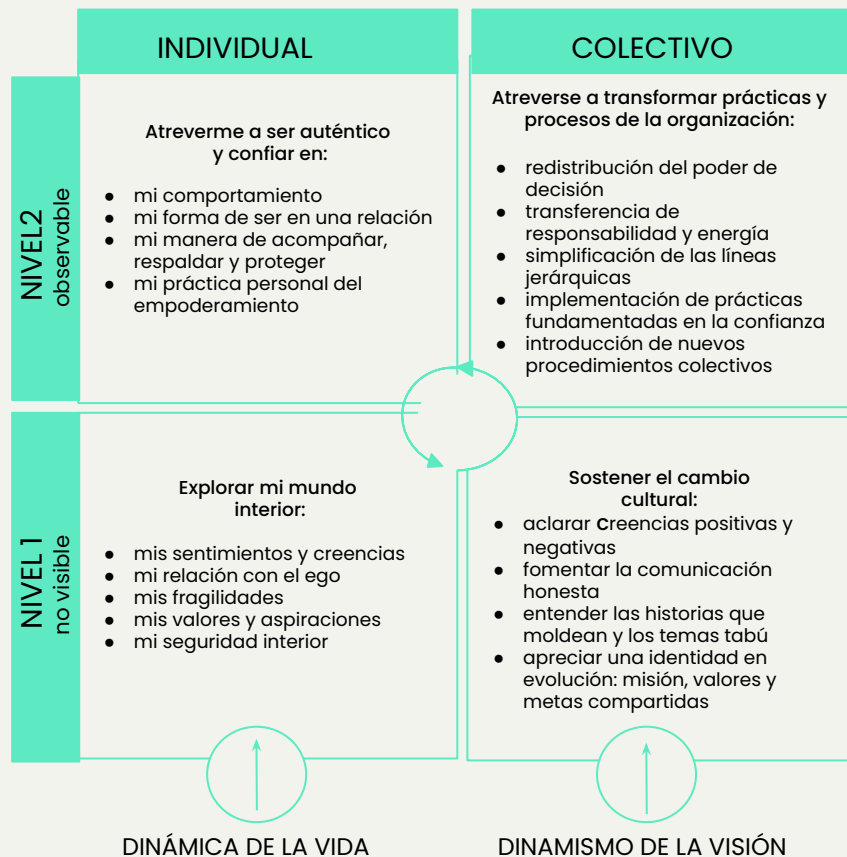
En su quehacer diario, consideran el sentido de su contribución planteándose preguntas como: ¿En qué medida se pueden expresar las ideas y asumir la iniciativa? ¿Cómo se puede mejorar la distribución del poder de manera más efectiva? ¿Cómo se cultiva una mayor fluidez y confianza en las relaciones?

La respuesta individual y colectiva a estas preguntas, junto con muchas otras, guía el funcionamiento de las organizaciones cooperativas, a menudo de manera inconsciente. Esto determina sus estructuras y prácticas, desde la toma de decisiones hasta la distribución de roles, pasando por los diferentes tipos de reuniones de trabajo.

El manual tiene como propósito favorecer a quienes deseen iniciar un proceso de cambio, sin importar la fase de desarrollo en la que se encuentre la organización de pertenencia. Se trata de emprender la exploración de una forma de ser y colaborar, desafiando los modelos convencionales de gestión. Esto implica visitar los supuestos fundamentales de las formas de hacer. Es un recorrido prometedor y con muchas oportunidades para crecer.

1. Réseau Coop considera la autogestión como un conjunto de prácticas organizativas que tienen como objetivo distribuir la autoridad, asegurando responsabilidades claras y una autonomía máxima a cada miembro de la organización.

Introducción (cont.)



Fuente: Toscano, K. Wilberg y F. Laloux

La transformación en profundidad de una organización se despliega simultáneamente en las cuatro dimensiones que se detallan en la figura.

Desde esta perspectiva, el manual propone actividades y recursos para abordar el cambio deseado en los aspectos individuales y colectivos, tanto visibles como no manifiestos. No ofrece una receta para transitar hacia una nueva forma de gobernanza, sino que constituye un espacio de exploración activa.

Es importante recordar que el mapa no es el territorio y que los recursos ofrecen pistas, pero los descubrimientos se hacen sobre la marcha, a su ritmo.

El manual, al ser un documento en constante evolución, está sujeto a imperfecciones. La retroalimentación de quienes lo consultan es apreciada, ya que permite mejorarlo e incluso generar una nueva versión.

Contacto para comentarios o sugerencias:
info@reseau.coop (francés) o editorial@intercoop.coop (español)

Cómo utilizar el manual



El manual propone la visita de ocho "lugares" diferentes en el territorio de la autogestión. En cada lugar, el contenido se presenta en distintas secciones:

- una breve introducción poético-metafórica concebida para estimular la imaginación, dado que esta exploración se entrelaza con sentimientos e intuiciones, así como con la reflexión y la acción.
- una síntesis de los aportes compartidos por seis cooperativas integrantes de Réseau Coop sobre sus prácticas de autogestión, a quienes expresamos nuestro sincero agradecimiento.
- un balance, donde se propone una o varias actividades para conocer la dinámica del grupo y su estado actual. Se espera que sus observaciones sean el punto de partida para una conversación fructífera.
- información complementaria que incluye artículos, videos y fichas prácticas y proporciona una lista de recursos a explorar, según las necesidades individuales y colectivas.
- una invitación a continuar, donde se ofrecen sugerencias para experimentar nuevas prácticas, ensayarlas, crear proyectos piloto, etc.

También hemos recopilado en [este documento](#) una lista de referencias y recursos adicionales. Gracias

POR DÓNDE COMENZAR LA EXPLORACIÓN

Para las organizaciones interesadas en explorar su modo de gobernanza, Frédéric Laloux presenta una serie de videos que ilustran la temática. Los videos están disponibles en YouTube y cuentan con subtítulos en español. El autor sugiere un recorrido exploratorio con el fin de:

- esclarecer la razón de ser y la visión antes de comenzar. No puede haber autogestión sin que los interesados sepan hacia dónde se dirigen y por qué.
- según Laloux, la aplicación de cinco procesos clave permite aproximarse al máximo nivel de autogestión. Esos procesos consisten en la toma de decisiones, la transformación de los puestos de trabajo en roles, la transparencia de la información, la gestión del desempeño individual y colectivo (proceso de retroalimentación) y, por último, la resolución de conflictos.
- focalizar en mentalidades, cultura o sistemas. Para remodelar procesos como los mencionados es fundamental transformar también las actitudes, comportamientos y cultura.
- adoptar un sistema llave en mano ofrece reflexiones sobre la adopción de la sociocracia, la holocracia u otros sistemas preestablecidos, en contraposición a la creación de una versión propia de autogobernanza.

Por su parte, [Romain Vignes](#) propone algunos puntos de referencia para guiar este planteamiento:

- experimentar y ajustar (en lugar de planificar y controlar)
- dotarse de los medios (tiempo, energía, recursos)
- ser transparente y comunicarse regularmente
- reconocer y apoyar a los aliados
- decidir cambiar



EL FARO DE LA RAZÓN DE SER



El faro de la razón de ser ilumina las noches de la costa desde hace décadas. En la época en que fue erigido, su misión era guiar a las naves mercantes frente al mar de la Confianza. Su razón de ser ha evolucionado y ahora sirve como un lugar de memoria y transmisión para los curiosos de paso y los recién llegados. Se cuentan las leyendas que animan el espíritu de la región. El faro continúa desempeñando su papel de guía de una manera diferente.



Los aportes de las cooperativas entrevistadas

- La razón de ser o misión es intrínseca a la identidad de la cooperativa y ha permanecido estable en el tiempo. Algunas cooperativas han aprovechado la pandemia para reconsiderar esta razón de ser y reevaluarla. Unas optan por expresar su misión a través de una declaración, mientras que otras prefieren elaborarla por sí mismas.
- Para garantizar un alineamiento adecuado entre las operaciones diarias, la misión y la visión, las cooperativas implementan diversas estrategias. Por ejemplo, una cooperativa ha desarrollado un proceso de toma de decisiones único que evalúa el impacto tanto de las decisiones individuales como colectivas en la organización. En otro caso, todos los comités están representados en el comité estratégico, El consejo de administración recibe informes de ellos regularmente. Esta práctica asegura que su trabajo esté alineado con la razón de ser de la cooperativa.
- La mayoría de las cooperativas tienen valores sólidos que se mencionan claramente, ya sea en una declaración de valores o en un código ético. Estos valores sirven de guía para el funcionamiento interno, la toma de decisiones, el proceso de contratación y, en ocasiones, la selección de clientes, así como para las relaciones con la comunidad local.
- La responsabilidad de la planificación estratégica suele recaer en un comité designado. Cuando una persona desempeña una función de coordinación general, juega un papel crucial en la clarificación de objetivos. Posteriormente, todo se discute en el consejo de administración y se presenta en la asamblea.

El balance

La razón de ser corresponde al "porqué" de la cooperativa; es la razón de su existencia más allá de un objetivo específico. Cuando está claramente articulada, tiene el poder de inspirar a todas las personas vinculadas a la organización, atrayendo los recursos necesarios y alineando los esfuerzos.

Si ya se ha redactado una declaración de misión, podría ser interesante revisarla con la ayuda de un diagnóstico grupal dinámico, inspirado en el libro *La boîte à outils de l'intelligence collective* (2021) de los autores Denis Cristol, Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso-Cahn y Katy Goharine

Para llevar a cabo este proceso, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Crear una escala del 1 al 5 en el suelo o a lo largo de un muro, dejando suficiente espacio entre los números para permitir que varias personas se reúnan alrededor de ellos y comprendan su significado. La escala va del 1, que significa un no, en absoluto, al 5, que representa completamente. También se podría elegir otro tipo de escala (como por ejemplo en porcentajes).
2. Pedir a los participantes que se ubiquen junto al número que mejor refleje su opinión sobre la declaración de la misión. Algunas preguntas que podrían formularse son las siguientes:
 - a. ¿Encuentras que esta razón de ser es inspiradora?
 - b. ¿Te ayuda esta razón de ser a tomar decisiones y a establecer prioridades al permitir descartar ciertas alternativas?
 - c. ¿Consideras que esta razón de ser es auténtica? ¿Realmente refleja tu percepción de la organización?
 - d. ¿Sientes orgullo al compartir esta razón de ser con tus seres queridos y conocidos? ¿Te identificas plenamente con ella?



El balance (cont.)

3. Una vez que todos estén posicionados, se invita a observar la distribución y a plantear comentarios.
4. En cada columna, se propone un momento para intercambiar opiniones sobre las razones que motivaron el posicionamiento. Se permite que una o dos personas por columna compartan sus puntos de vista.
5. Opcionalmente, se anima a los participantes a desplazarse a una columna superior y se pregunta: "¿Qué acciones podríamos tomar para mejorar nuestro posicionamiento en la escala?" Después de un período de discusión, se recopilan algunos comentarios.
6. Se concluye la secuencia con una rápida reflexión grupal: ¿Qué aspectos nos impactaron? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué cambios deseamos implementar?

Información complementaria

- Video sobre la razón de ser evolutiva presentado por Frédéric Laloux (disponible en YouTube con subtítulos en español).
- Una serie de videos sobre el tema presentada por Frédéric Laloux (disponibles en YouTube con subtítulos en español).
- Fichas elaboradas por Instant Z para:
 - colaborar en la redacción de una razón de ser inspiradora que incluya visión y misión.
 - establecer un marco ético para identificar y definir los valores y principios compartidos.
 - reunión de sentido: para establecer y mantener un proyecto colectivo inspirador.

Invitación a continuar

Para clarificar los objetivos de un trabajo conjunto, *Estructuras Liberadoras* propone llevar a cabo en 20 minutos el ejercicio de los '9 porqués' con el objetivo de descubrir aquello que resulta esencial para cada miembro del grupo.

Se sugiere considerar la inclusión de una silla vacía que simbolice el propósito en las reuniones de trabajo durante los próximos meses. En el texto se detallan las diversas formas de utilizar esta silla. Esta iniciativa permite explorar cómo la inclusión de este símbolo puede enriquecer y orientar las discusiones hacia los objetivos fundamentales.

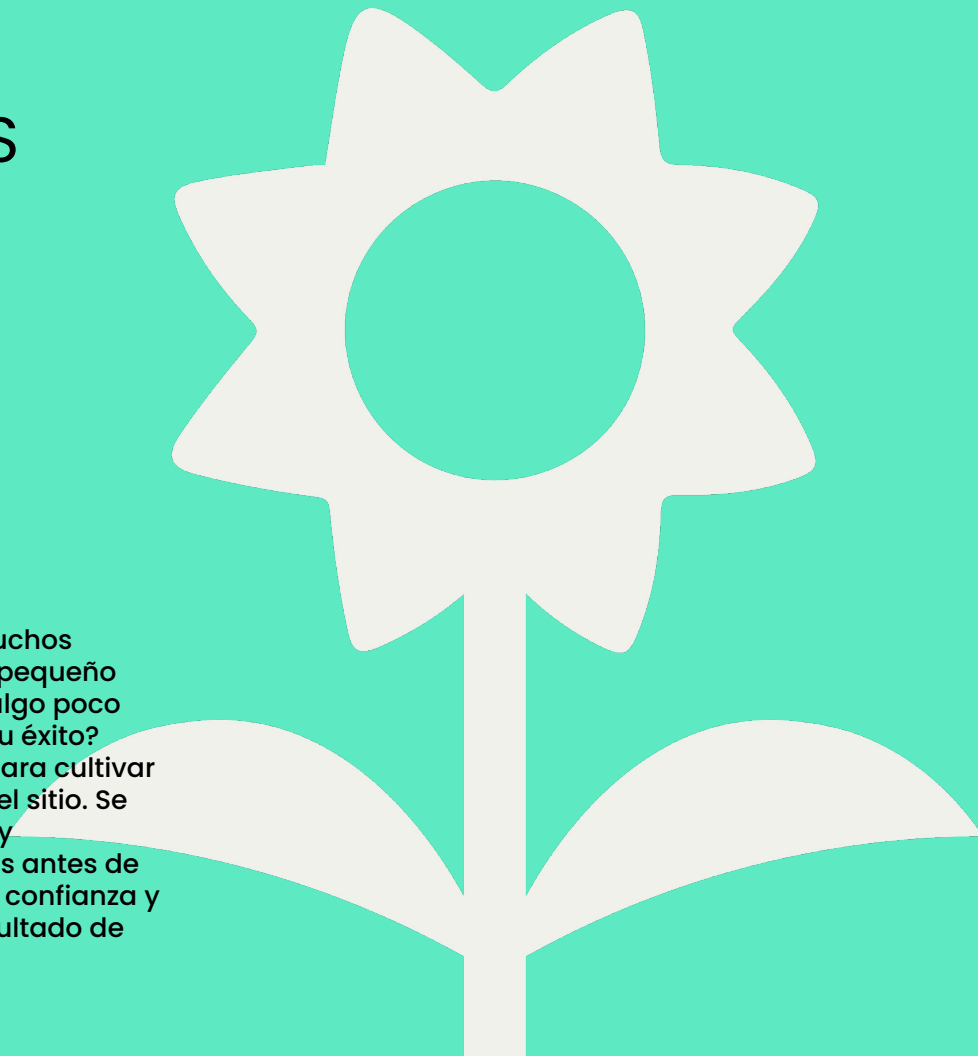
Asimismo, el ejercicio sobre el propósito de la práctica permite definir los elementos fundamentales para garantizar la perdurabilidad de la iniciativa, incluyendo el objetivo, los principios, los participantes, la estructura y las prácticas.



EL JARDÍN DE LAS RELACIONES



El jardín de relaciones es un destino popular para muchos visitantes. Los residentes locales lo han apodado el "pequeño paraíso" debido a la presencia de plantas exóticas, algo poco común en este clima. ¿Cuál es el secreto detrás de su éxito? Según quienes trabajan allí, radica en su habilidad para cultivar relaciones entre ellos, mientras cuidan y mantienen el sitio. Se toman el tiempo para escuchar las visiones, deseos y necesidades de cada persona. Abordan las tensiones antes de que se arraiguen y perturben el ambiente común. La confianza y armonía no se ganan de una vez, sino que son el resultado de una atención constante.





Los aportes de las cooperativas entrevistadas

Las cuatro claves para construir confianza son: transparencia, coherencia, escucha y autenticidad:

- la transparencia se garantiza a través de procesos formales que facilitan el flujo de información. Los fundamentos que respaldan la toma de decisiones son claros y accesibles.
- la coherencia en las elecciones y en la gestión de la vida cotidiana fomenta la confianza, considerando tanto las necesidades individuales como las organizacionales en la toma de decisiones. Las orientaciones no dependen exclusivamente de una sola persona.
- la escucha se promueve dedicando el tiempo necesario para dialogar, muchas veces en momentos distintos a las reuniones operativas.
- la autenticidad se fomenta a través de la cultura de cooperación en la organización. Por ejemplo, se promueve la retroalimentación y se utiliza un canal de comunicación para compartir sentimientos.

Los conflictos pueden absorber mucha energía y llevar a salidas no deseadas. La mayoría de las cooperativas carecen de un sistema claro para resolver conflictos, aparte de incentivar a las partes involucradas a solucionar las diferencias entre sí. Algunas medidas preventivas incluyen la obligatoriedad o fuerte promoción de la formación en comunicación no violenta así como mantener regularmente círculos de diálogo para abordar los conflictos que son percibidos como expresión de tensiones en la organización. La elaboración de un esquema que brinde un marco más preciso sobre la colaboración también puede ser útil.

En cuanto a la mediación, a veces es llevada a cabo por el consejo de administración (CA), una persona con un rol de coordinación interna, o por una persona externa. La percepción de equidad es crucial y puede representar un desafío cuando existen vínculos de amistad entre los miembros del CA, ya que esto puede influir en las decisiones adoptadas.



El balance

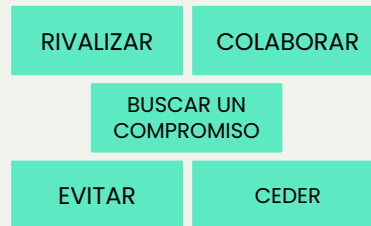
DESCUBRIR EL ESTILO DE GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

Se sugiere completar este [cuestionario](#) para identificar los estilos que se adoptan con mayor frecuencia en situaciones de conflicto en el trabajo. ¿Frecuentemente hace concesiones? ¿Prefiere evitar problemas? ¿Tiende a imponer sus soluciones a los demás? Cada una de estas actitudes puede ser apropiada en ciertas circunstancias, mientras que en otras puede contribuir a mantener o incluso agravar el conflicto.

El cuestionario propuesto se basa en el modelo de [Thomas Kilmann](#) sobre modos de conflicto.

¿CUÁL ES EL PRÓXIMO PASO?

Al completar el cuestionario, es posible que se haya identificado la fuente de las dificultades con algunos colegas en el contexto laboral. Para obtener una visión completa de los estilos de gestión de conflictos en la cooperativa, una forma sencilla sería representar el estilo de cada individuo en una figura similar a la siguiente:



SUGERENCIA DE PREGUNTAS PARA EL DEBATE CONJUNTO

1. ¿Cuáles son las observaciones (estilos, reacciones, etc.)?
2. ¿Qué conclusiones pueden extraerse de estas observaciones? ¿Cuál es su impacto en el clima laboral?
3. ¿Cuáles serían los siguientes pasos? ¿Qué acciones se derivan lógicamente de estas observaciones y conclusiones?



Información complementaria

- Para facilitar la construcción de confianza y posibilitar que cada persona se exprese libremente, es esencial crear un entorno seguro.
- El modelo del Triángulo Dramático de Karpman puede proporcionar una perspectiva más clara sobre las interacciones y ayudar a identificar patrones de comportamiento en el conflicto.
- Utilizar una herramienta de *Instant Z* para contrastar la comunicación inapropiada con la comunicación asertiva y mejorar las habilidades comunicativas al caracterizar los factores que influyen en ambos tipos de comunicación.
- La cooperativa *Oasis* ofrece un artículo informativo sobre algunas herramientas para la prevención de conflictos.

COMUNICACIÓN NO VIOLENTA (CNV)

- Una introducción a la CNV en tres etapas por Thomas d'Ansembourg

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Una guía de preparación para un diálogo auténtico en situaciones de tensión (*Spiralis*).
- Una ficha que describe las etapas del proceso de resolución de conflictos (*Instant Z*).
- Una descripción de los principios, prácticas y procesos utilizados por la cooperativa *Loomio* para abordar y resolver conflictos.

Invitación a continuar

Una de las formas más efectivas para mejorar el clima relacional es mediante la práctica de la comunicación no violenta (o consciente). En Argentina, algunas universidades han incorporado esta práctica en los contenidos curriculares de las carreras de comunicación. Además, existen numerosos recursos en línea disponibles para aquellos que deseen aprender de forma autodidacta.

Si aún no se ha definido de manera conjunta cómo prevenir y resolver conflictos en su entorno, esta es una oportunidad ideal para hacerlo. Se sugiere seguir el siguiente proceso :

1. Conformar un grupo de trabajo con personas de diferentes perfiles interesadas en la resolución de conflictos, o bien delegar esta tarea al comité o grupo apropiado dentro de la estructura organizativa.
2. Realizar una encuesta sobre el tema para identificar las expectativas y necesidades del equipo, o dedicar tiempo en una reunión para discutirlo abiertamente.
3. Buscar inspiración en ejemplos exitosos previos para crear un protocolo (se pueden utilizar las referencias antes mencionadas de *Loomio* e *Instant Z* o la propuesta por *Enspiral*). Es recomendable comenzar con un enfoque simple para poder luego elaborarlo progresivamente.
4. Hacer una propuesta inicial y luego realizar modificaciones basadas en los comentarios y sugerencias recibidos.
5. Adoptar el protocolo de acuerdo con el método habitual para la toma de decisiones en este tipo de situaciones.
6. Registrar las experiencias, tanto éxitos como desafíos, revisar y adaptar periódicamente el protocolo en función de ellas.



EL ARCHIPIÉLAGO DE ROLES



¿Mi oficio? Intentar mantenerme al día

Pierre Morency, Les paroles qui marchent dans la nuit

El archipiélago está compuesto por veinte pequeñas islas. Algunas personas lo perciben como una estructura circular. Para los entusiastas del kayak que lo visitan con regularidad, el archipiélago representa la libertad de explorar entre las islas según su nivel de habilidad, deseos y las corrientes del momento.



Los aportes de las cooperativas entrevistadas

- Varias cooperativas encuentran inspiración en la holocracia o la sociocracia para diseñar su estructura operativa. Además de los roles individuales, establecen una serie de círculos o comités, cada uno con responsabilidades específicas. En ocasiones, asignan un porcentaje de tiempo de trabajo (entre el 5% y el 15%) para estas responsabilidades, generalmente relacionadas con el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.
- En algunas cooperativas, existe el rol de coordinación, tanto a nivel general como departamental. Las personas que desempeñan estos roles no poseen autoridad de supervisión, salvo en casos excepcionales. Por ejemplo, en una cooperativa, el consejo se reúne cada dos o tres semanas para tomar decisiones y orientar el trabajo de la coordinación general.

El balance

¿Todos comprenden plenamente las responsabilidades asociadas con sus respectivos roles?

Para determinarlo, se propone el siguiente ejercicio (inspirado en una herramienta de *Hyper Island Toolbox*).

Se necesitará un rotafolio, marcadores y *stickers*.

1. Identificación de roles (5 min): se procederá a designar los roles del equipo e inscribir a los participantes en la sección "Roles" de la tabla que se proporciona. En caso de que varias personas compartan el mismo rol, se les solicitará que se sienten juntas.
2. Clarificación de responsabilidades propias (10 min): se identificarán las tres o cinco responsabilidades principales de cada rol. Cada responsabilidad se escribirá en un *sticker* y luego se clasificará por orden de prioridad.
3. Responsabilidades de otros roles (5 min): para cada uno de los otros roles, se registrarán las responsabilidades (dos o tres) que constituyen sus prioridades. En caso de identificar responsabilidades que no tengan un dueño claro, se anotarán para discutir las durante la reunión grupal.
4. Discusión de cada rol (25 min): se pedirá al responsable(s) del rol que describa su percepción. Los *stickers* se colocarán en la columna "Lo que pienso" por orden de prioridad. Luego, se llevará a cabo una ronda por el grupo para conocer la opinión de los demás sobre ese rol y se les pedirá que coloquen sus *stickers* en la columna "Lo que otros piensan". Las responsabilidades sin asignar a un responsable se agregarán en la sección "Responsabilidades no asignadas" de la tabla.
5. Conclusión (15 min): se reflexionará sobre lo aprendido durante el ejercicio y se discutirán las sorpresas que surgieron. Se plantearán posibles pasos para mejorar la claridad y satisfacción dentro de la cooperativa en relación con los roles y responsabilidades.

ROLES	RESPONSABILIDADES Lo que yo pienso	RESPONSABILIDADES Lo que piensan los otros	RESPONSABILIDADES NO ASIGNADAS
ROL			
ROL			
ROL			



Información complementaria

- Para definir roles precisos, inspiradores y evolutivos, se recomienda consultar un artículo de *Instant Z*.
- Es útil considerar la referencia de Ted Rau en una breve introducción sobre la forma en que se decide en círculos y roles descrita en Sociocracia.
- También se puede tomar en cuenta el artículo Estructura organizativa de *Reinventando Organizaciones Wiki*.
- Además, consultar un texto de la *Université du Nous* sobre roles y círculos puede proporcionar perspectivas valiosas.

El proceso de elección sin candidato permite al grupo delegar colectivamente un rol, por ejemplo, para designar a los dirigentes de la cooperativa. Esta metodología tiene la ventaja de legitimar a la persona elegida, permitir a cada miembro expresar su punto de vista y tomar una decisión que genere más compromiso.

- Se puede acceder a la ficha de Instant Z para obtener más información.
- Asimismo, consultar la ficha de la cooperativa Aviso puede ofrecer ideas adicionales sobre la práctica de la elección sin candidato.

Invitación a continuar

¿Existe claridad sobre la distribución de funciones y responsabilidades en la cooperativa? ¿Se percibe que cada persona tiene la oportunidad de evolucionar en su rol? ¿Se considera que la estructura de funcionamiento actual está realmente adaptada a la realidad de la cooperativa en este momento?

Según la naturaleza de los desafíos, se ofrecen algunas ideas sobre las posibles acciones a emprender:

- Se sugiere visitar detenidamente la descripción de los roles en la cooperativa, asegurándose de que cada uno esté claramente definido en términos de su propósito, los resultados esperados y los ámbitos de autoridad. Este ejercicio puede fomentar la creatividad y la toma de iniciativas entre los miembros del equipo.
- ¿Se ha considerado la posibilidad de implementar una elección sin candidatos para delegar colectivamente un rol clave en la cooperativa? Este enfoque puede ser efectivo si existe un suficiente grado de confianza entre los miembros, una definición clara del rol y una toma de decisiones basada en el consentimiento. Para obtener una guía detallada sobre este proceso, se recomienda consultar la ficha de la *Université du Nous*, que incluye un recordatorio útil para quien facilita el proceso y para la persona que se encarga de la secretaría.
- Si se percibe la necesidad de realizar cambios estructurales en la cooperativa, se sugiere considerar la posibilidad de crear un grupo de trabajo dedicado a elaborar una nueva propuesta después de consultar a todos los interesados. La holocracia, la sociocracia y otros modelos de gobernanza pueden servir como valiosas fuentes de inspiración durante este proceso de revisión.



LA ENCRUCIJADA DE LAS DECISIONES



Esa trama de tiempos que se aproximan, se bifurcan, se cortan o que simplemente se ignoran, abarca todas las posibilidades.

Jorge Luis Borges, Ficciones

Cuando nos enfrentamos a una encrucijada de decisiones, a menudo observamos a un grupo de personas debatiendo acaloradamente. Después de varios días explorando la ciudad juntos, no logran llegar a un acuerdo sobre el camino a seguir. Peor aún, se sienten perdidos en cuanto a cómo tomar una decisión. Alguien sugiere resolverlo lanzando una moneda, otro intenta imponer su punto de vista y luego propone recurrir a una votación, mientras que otro insiste en alcanzar un consenso. La conversación se vuelve tensa.





Los aportes de las cooperativas entrevistadas

- Conviene distinguir entre las decisiones relativas a las operaciones (producción) y las relativas a la gestión de la organización (aspectos legales, financieros, de difusión, etc.). En algunas cooperativas, la creación de círculos o comités favorece la distribución del poder y las responsabilidades, inspirándose en la sociocracia o la holocracia.
- La gestión de la organización representa un desafío particularmente exigente durante el período de puesta en marcha, ya que los imperativos de la producción requieren mucha energía y el modo de gestión colectiva está en desarrollo. A menudo se necesita un período bastante largo de pruebas y errores para encontrar una fórmula satisfactoria. Existe el riesgo de agotamiento si las horas dedicadas a la gestión de la organización no se incluyen en el volumen de trabajo, sobre todo si no se pagan.
- Métodos empleados: la mayoría de las cooperativas utilizan la toma de decisiones por consentimiento o consenso, y algunas recurren a la convocatoria de asesoramiento. Después de un tiempo de experimentación, la tendencia es a la formalización de los procesos que se documentan, facilitando también la integración de nuevas personas.
- El Consejo de Administración (CA) desempeña un papel clave, especialmente cuando hay una persona con una función de coordinación general. Las cooperativas más pequeñas a veces deciden adoptar un acuerdo de gestión para que todos los miembros puedan participar en las decisiones.



El balance

REFLEXIONAR SOBRE LA EXPERIENCIA PERSONAL

La experiencia personal influye en la percepción de la distribución del poder y de las decisiones, lo que puede tener un impacto significativo en el funcionamiento de la cooperativa. Aquí se presentan algunas preguntas para realizar una pequeña exploración individual en este ámbito:

- ¿Cuál es la visión del poder de cada persona? ¿Si tuvieran que usar una metáfora para representar el poder, cuál sería?
- ¿Cuáles son los puntos en común de las experiencias positivas de compartir el poder? ¿Hay alguna lección que pueda aplicarse a la cooperativa?

¿Qué se puede retener de este ejercicio? Se sugiere tomar nota de los puntos relevantes para compartir con los demás miembros del equipo.

MAPEAR LA FORMA ACTUAL DE TOMA DE DECISIONES

El ejercicio está diseñado para evaluar si existe una visión común del modelo de toma de decisiones dentro del grupo, o si hay discrepancias. Se estima una duración de al menos 60 minutos, aunque podría extenderse dependiendo del tamaño del grupo y del nivel de intercambio deseado.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Comenzar intercambiando sobre la reflexión personal anterior
2. Hacer una lista de cinco decisiones que la cooperativa debe tomar regularmente o que tienen un impacto significativo.
3. Formar equipos de dos o tres personas y completar junto con ellos una tabla de toma de decisiones.
4. Después de 10-15 minutos, revisar la clasificación en el plenario, una decisión a la vez.
5. Iniciar una discusión sobre las observaciones realizadas, las similitudes y diferencias entre las respuestas y su significado para el grupo.



Información complementaria

SOBRE LA GOBERNANZA COMPARTIDA

- Una definición sobre los modelos de gobernanza según la *Université du Nous*.
- Una presentación sobre los cinco principales enfoques sobre la toma de decisión en la gobernanza compartida según *Instant Z*.

DECISIÓN POR CONSENTIMIENTO

La decisión se alcanza cuando no se presentan objeciones.

- Un artículo de Percolab sobre el proceso generativo de toma de decisiones.
- Una reflexión sobre las ventajas y limitaciones del consenso y el consentimiento en la gobernanza integrativa.
- Una ficha sobre la decisión por consentimiento y otra sobre la validez de las objeciones en la toma de decisiones por consentimiento (*Instant Z*).

SOLICITUD DE OPINIONES

- Cualquier persona puede tomar una decisión después de haber solicitado las opiniones de quienes están involucrados y de las personas competentes.
- ¿Y si todos fuésemos jefes? (explorando la solicitud de opiniones), un texto explicativo de Yan Parent.
- Una ficha recapitulativa sobre gobernanza integrativa

JUICIO MAYORITARIO

- Cada propuesta es evaluada. La opción seleccionada es aquella considerada meritoria por la mayoría del electorado.
- Preguntas frecuentes sobre la herramienta del voto mayoritario

OTRAS CONSIDERACIONES

- Facilitar el proceso de toma de decisiones con el modelo Cynefin. Un artículo que explora el modelo Cynefin (simplicidad, complicación, complejidad, caos).
- Gestión de polaridades: para fomentar más empatía en la resolución de problemas complejos se sugiere explorar un texto referido a la gestión de polaridades.



LA ENCRUCIJADA DE LAS DECISIONES



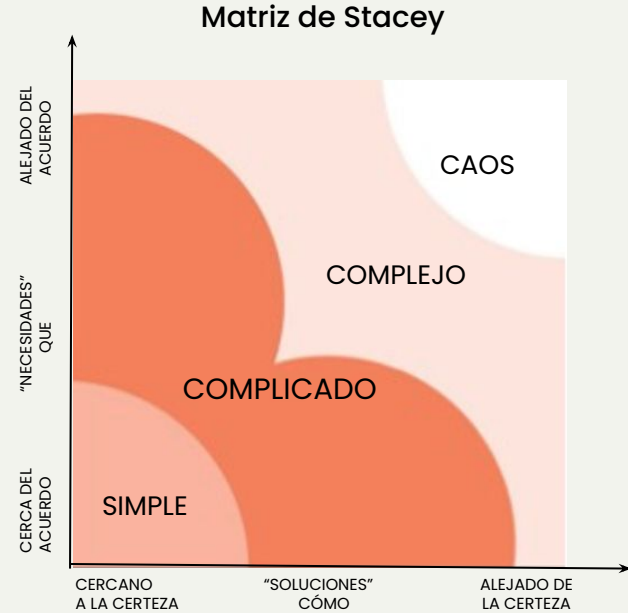
Invitación a continuar

Si se desea ampliar la paleta de colores en la toma de decisiones, puede resultar útil familiarizarse con nuevos métodos:

- ante una decisión importante, se recomienda practicar la toma de decisiones por consentimiento, empleando las herramientas sugeridas en la sección anterior. En caso necesario, se puede buscar el respaldo de alguien externo que pueda guiar en la aplicación de este método.
- para otorgar más autonomía a la toma de decisiones en un marco estructurado, se sugiere probar la solicitud de opiniones basándose en las explicaciones y herramientas de la página anterior.

¿Cuál es la naturaleza de los desafíos principales? ¿Son simples, complicados, complejos o caóticos? ¿Se están abordando de la manera correcta? Para asegurarse, se anima a realizar el ejercicio de Estructuras liberadoras, con la ayuda de la matriz de Stacey. Se estima una duración de 45 minutos para la actividad, la cual requiere la designación de una o dos personas para su preparación y animación.

Para crear un protocolo de toma de decisiones, una sesión de una o dos horas podría ser suficiente utilizando el proceso desarrollado por The Hum.





LAS COLINAS DE LA RETROALIMENTACIÓN



Explorar las colinas de la retroalimentación brinda la oportunidad de tomar un respiro y adquirir nuevas perspectivas. Familias y grupos de amigos frecuentan este lugar para disfrutar de un picnic, aprovechando para divertirse, conversar, compartir las últimas novedades y expresar sus opiniones sinceras. Este tiempo de intercambio contribuye a consolidar evaluaciones y a comenzar de nuevo con un enfoque más ágil.



Los aportes de las cooperativas entrevistadas

RETROALIMENTACIÓN

- La retroalimentación se considera esencial y se manifiesta de diversas maneras en la cultura organizacional. Por ejemplo, se solicita feedback en Slack y se llevan a cabo fases retrospectivas con clientes al finalizar un contrato.
- La responsabilidad de la calidad del trabajo y, por ende, dónde exigir mejoras según sea necesario, no siempre está clara. A menudo, recae en la persona a cargo del compromiso o con un papel de coordinación. Una cooperativa ha implementado un proceso de gestión de quejas, y el consejo de administración es responsable de los comités de gestión.

EVALUACIÓN

- **Algunos ejemplos de prácticas:**
 - Cada persona organiza y facilita un encuentro anual sobre su desarrollo y solicita retroalimentación a sus colegas.
 - La evaluación individual, realizada cada 18 meses, se basa en el uso de la retroalimentación apreciativa de las tres A (Apreciar, Amplificar, Ajustar). Esta evaluación abarca todos los roles desempeñados por la persona y está dirigida por el comité de gestión de personas.
 - El marco de competencias utilizado es el de los objetivos de desarrollo interno, con el fin de anclar el desarrollo de cada persona en las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

- **Algunos ejemplos de prácticas:**
 - Se reserva una partida presupuestaria para este fin.
 - Cada persona es responsable de su plan de formación, donde el mandato se confía a un comité.
 - En una cooperativa, las trabajadoras son apoyadas para desarrollar una nueva experiencia, que eventualmente se añade a la oferta de servicios. Este espacio para soñar y crecer es muy apreciado.
 - Se pone énfasis en las competencias de gestión; se empareja una persona experimentada con una recién llegada para favorecer el intercambio de conocimientos y la transferencia de competencias.



El balance

EVALUAR EL NIVEL DE COMODIDAD CON LA RETROALIMENTACIÓN

Una retroalimentación regular y efectiva es uno de los ingredientes más importantes para establecer relaciones constructivas. Este pequeño ejercicio permitirá evaluar cómo se maneja en un grupo.

Se puede llevar a cabo cara a cara o en línea. Se necesitará un sticker para cada persona del grupo.

Estas son las instrucciones:

1. Formar grupos de 4 a 6 personas. Para cada persona del grupo, escribir su nombre en un *sticker* y completar las siguientes dos frases:
 - a. Lo que más aprecio de ti es...
 - b. Lo que más me gustaría ver de ti es.....
2. Escribir su nombre en el *sticker*
3. Una vez que todas las personas del grupo hayan terminado de escribir, cada una dará su retroalimentación, de forma oral, entregando posteriormente el *sticker* a su destinatario o enviando un *sticker* virtual a su destinatario durante la sesión en línea

Después del ejercicio, tomar el tiempo necesario para intercambiar las experiencias. ¿Cuáles son las observaciones? ¿Cómo se sintieron? ¿Cuál fue el aprendizaje?

Información complementaria

RETROALIMENTACIÓN

- Un artículo de *Percolab* sobre el enfoque de las tres A, un método evaluativo de la retroalimentación.
- Un texto de *Code Opale* sobre la expresión del reconocimiento y el feedback constructivo.
- Cuando los miembros del equipo son demasiado amables entre ellos. Video de Frédéric Laloux (disponible en YouTube con subtítulos en español, duración: 7 m).
- Cuando los integrantes del equipo muestran hostilidad mutua (video disponible en YouTube con subtítulos en español, duración: 8m).

BALANCE PERSONAL (O EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)

- *D'une culture de l'évaluation à une culture du dialogue*, un artículo de *Percolab*.
- Para considerar un proceso inspirado en la sociocracia se presentan las características de una evaluación de desempeño

AUTOCORRECCIÓN

- Para comprender los principios de autocorrección. Video de Frédéric Laloux (disponible en YouTube con subtítulos en español, duración: 13 m)
- Ejemplos de sistemas autocorrectivos en el video de Frédéric Laloux (disponible en YouTube con subtítulos en español, duración: 25 m).



Invitación a continuar

RETROALIMENTACIÓN

Se sugiere elegir un método de feedback adaptado al contexto y cultura, para practicar y practicar. Se puede utilizar, por ejemplo, el feedback de las tres A.

Discutir la manera en que se quiere implementar esta práctica. Por ejemplo, si tomará un tiempo regular en equipo o se establecerán objetivos individuales.

Resulta importante asignar un tiempo de prueba (al menos tres meses) y luego evaluarlo.

EVALUACIÓN

Si aún no se ha encontrado un método de evaluación satisfactorio, se puede probar este proceso inspirado en el FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas). Este método permite a cada persona elaborar su plan de desarrollo con la colaboración de sus colegas.

Se estima que demora aproximadamente 3 horas para un grupo de tres personas.

AUTOCORRECCIÓN

Existen innumerables fórmulas para realizar balances sobre un proyecto, una reunión o una actividad. La estructura ¿Qué?, ¿Y qué?, ¿Y ahora qué? ayuda a reflexionar sobre una experiencia común, evitando conflictos improductivos. Cada persona tiene la posibilidad de expresarse y definir las próximas orientaciones. La progresión por etapas hace que el proceso sea práctico:

1. Recopilar los hechos (¿Qué?): "¿Qué pasó?"
2. Comprender el significado de estos hechos (¿Y, qué?): "¿Qué implica?"
3. Finalmente, establecer las acciones que lógicamente siguen (¿Ahora qué?): "¿Y ahora qué hacemos?"

Este enfoque colectivo elimina la mayoría de los malentendidos que, de otro modo, podrían alimentar los desacuerdos sobre las conclusiones.



LA PLAZA DE LAS REUNIONES



La plaza de reuniones se ubica en el corazón de la ciudad. Es el lugar de encuentro donde la gente se reúne para disfrutar de un café y conversar sobre los temas grandes y pequeños que les preocupan. Cada semana, el mercado local atrae a los productores de la zona, ofreciendo una variedad de productos frescos. Además, la plaza es el escenario de celebraciones que van desde eventos nacionales hasta bodas y aniversarios.



Los aportes de las cooperativas entrevistadas

- Existe una amplia variedad de ritmos y estructuras de encuentros entre las cooperativas. La mayoría celebra reuniones semanales o quincenales con todo el equipo, que suelen durar dos horas o menos.
- Se llevan a cabo reuniones en subgrupos para comités, círculos, sectores o el consejo de administración, enfocadas en un proyecto específico o evento.
- Las reuniones estratégicas tienen lugar en la asamblea, dos o cuatro veces al año. Algunas cooperativas celebran reuniones tácticas cada seis semanas.
- Algunas cooperativas organizan un encuentro anual, similar a un retiro en un lugar apartado. Este evento también sirve para fortalecer los vínculos entre los miembros.
- Varios grupos han adoptado un modelo de reuniones ágiles, que incluye la cocreación del orden del día y la rotación de roles (ver el alcance de la reunión participativa).

El balance

Utilizar el feedback de las tres A para evaluar las reuniones. Se necesitarán stickers, rotuladores y al menos tres hojas grandes de papel. Si se trabaja en línea, se requerirá una pizarra virtual.

Seguir estos pasos:

1. Decidir qué reuniones se desea evaluar (pueden ser todas las reuniones de la cooperativa en general o reuniones específicas).

2. Los siguientes títulos deben ser escritos en las tres hojas (un título por hoja):
Apreciar, Amplificar, Ajustar.
3. Los asistentes son invitados a escribir sus comentarios en *stickers* (un comentario por nota):
 - a. **Apreciar:** uno o varios aspectos que se aprecian y por qué
 - b. **Amplificar:** uno o varios aspectos que se desea amplificar, explicando por qué se necesita más de ello
 - c. **Ajustar:** uno o varios elementos a ajustar y por que
4. Una vez que cada persona haya presentado sus respuestas, se invita al grupo a leer los comentarios.
5. Se recopilan sugerencias para mejorar las reuniones de la cooperativa utilizando el [recurso 1, 2 y 4](#) de Estructuras Liberadoras:
 - a. cada persona reflexiona en silencio durante 1 minuto
 - b. los participantes generan ideas por parejas, basándose en su reflexión personal durante 2 minutos
 - c. las ideas de cada pareja se comparten y desarrollan en grupos de cuatro (dos parejas) durante 4 minutos. El grupo resalta una o dos ideas principales en un *sticker*
 - d. se pregunta a los grupos: "¿Cuál es la idea principal de su conversación?". Se repite el ciclo si es necesario
6. El siguiente paso se concreta utilizando el método de decisión habitual para este tipo de situación. Se pueden consultar las siguientes secciones para obtener sugerencias adicionales.



Información complementaria

- 5 consejos para reuniones eficaces y fluidas, un artículo de *Instant Z*.
- Un artículo sobre "La reunión participativa, un soplo de aire fresco en su día a día".
- Una ficha del *Momento Z* sobre las reuniones operativas (inspirado en la holocracia).
- Un capítulo sobre las reuniones en el Compendio de Sociocracia (páginas 38-49).
- El método de los 6 sombreros es el resultado del trabajo realizado por Edward De Bono. Permite ser más eficaz para reflexionar de manera conjunta, por ejemplo, en el caso de un nuevo proyecto o de un punto de etapa, favoreciendo la consideración de todos los puntos de vista. Aquí se indican algunos documentos explicativos:
 - una ficha de la *Université du Nous*
 - la consulta sobre el método (de *Instant Z*)

Invitación a continuar

Las rondas de apertura y cierre marcan el tono de las reuniones de trabajo. Cuando se llevan a cabo adecuadamente, facilitan la creación de un ambiente acogedor, lúdico y propicio para el aprendizaje. Para experimentar sus beneficios se puede consultar una ficha de la *Hyper Island Toolbox* y probar los check in y check out durante un mes. Si alguien del equipo está entusiasmado con esta iniciativa se le puede asignar la responsabilidad de liderar esta experiencia.

Para tomar en cuenta varias propuestas concretas se puede consultar la sección Información complementaria.

LOS SEIS SOMBREROS

Para evitar el "pensamiento espagueti", donde cada reunión se convierte en un escenario de los mismos enfrentamientos entre optimistas y detractores, creativos y estructurados, objetivos e intuitivos, se puede agregar a la caja de herramientas el método de los 6 sombreros de Edward De Bono. Este recurso permite reducir las tensiones improductivas y los debates estériles.

Por ejemplo, podría facilitar una sesión de creatividad utilizando este método, según las instrucciones proporcionadas en la ficha de la *Université du Nous*.



EL RÍO DE LA INFORMACIÓN



El río es una importante vía de comunicación en la región. Cualquiera que preste atención notará los cambiantes tonos de color en sus aguas. Este río es famoso por su agua de gran transparencia y sus orillas accesibles. No existen propiedades privadas que limiten el acceso. Un paseo bordea la orilla y a muchas personas les gusta recorrerlo, ya sea solos o en buena compañía.



Los aportes de las cooperativas entrevistadas

- La información general está disponible en su totalidad, con excepción de la información personal, que se mantiene reservada por motivos de privacidad. Los documentos suelen estar accesibles en plataformas como Google o Dropbox. Esta transparencia promueve la colaboración, aunque puede generar una carga mental significativa.
- En cuanto a la comunicación diaria, los miembros de la cooperativa principalmente utilizan WhatsApp.
- Algunas cooperativas optan por utilizar software de gestión de proyectos como Asana, Confluence o Paymo. Además, para facilitar la implementación de la holocracia, existen aplicaciones específicas como GlassFrog.

El balance

Aquí se presenta un ejercicio de análisis crítico que probablemente provocará risas y, tal vez, cierta incomodidad, pero también proporcionará una perspectiva renovada sobre el flujo de información en la cooperativa. Para ello se propone:

1. Elaborar una lista exhaustiva de todas las acciones que podrían obstaculizar intencionalmente la circulación de información entre los miembros, al punto de que la información necesaria nunca esté disponible cuando se requiera para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones fundamentadas.
2. Revisar esta lista punto por punto y preguntar para cada uno de ellos: "¿Se está realizando algo similar a esto?". Se solicita ser completamente franco y proporcionar una segunda lista detallada de todas las actividades, programas o procedimientos que podrían ser contraproducentes.
3. Examinar los elementos de la segunda lista y decidir cuáles son los primeros pasos que ayudarán a detener lo que está generando resultados no deseados.

Para obtener más información sobre este método, se puede consultar [IRIZ](#).



Información complementaria

- Una sección de *Reinventando Organizaciones* sobre el flujo de la información.
- Un texto de *Ragnarson* sobre la importancia de la transparencia en las organizaciones autogestionadas.

Invitación a continuar

En una organización que promueve el poder compartido y la autonomía, el flujo de información puede convertirse rápidamente en un desafío. Cada persona trabaja a su manera y el caos no tarda en instalarse cuando resulta imposible encontrar una simple información en el laberinto de los archivos comunes. Esta situación puede ser habitual en algunas organizaciones.

Para ello se propone avanzar en tres etapas.

1. Formar un grupo de trabajo diverso, cuyos miembros comprendan las ventajas de una buena organización.
2. Confiar en ellos la responsabilidad de simplificar el número de opciones de flujo de trabajo en los procesos clave. Esto no implica que solo haya una única manera de administrarlos, sino que puede haber 3 o 5 en lugar de "n" (donde "n" es el número de personas en el equipo u organización).
3. El grupo necesitará tiempo para este trabajo, al igual que muchos colegas necesitarán entrenamiento, aliento e información para encontrar las mejores opciones, aquellas que funcionen para la mayoría de las personas y escenarios. No se debe suponer que existe una herramienta digital milagrosa para resolver este doloroso problema sin dedicar mucho tiempo a hacer progresos modestos pero constantes.
4. Crear una wiki o base de datos, una ventanilla única para encontrar información clave de la organización.
5. El grupo de trabajo puede ayudar a gestionar este sitio para que no se vuelva demasiado incontrolable. En lugar de preguntar siempre a la misma persona, cualquiera puede ahora añadir esta FAQ a la wiki. No debe ser complicado ni costoso; hay muchas opciones posibles.
6. Conviene asegurar que este grupo tenga un ritmo regular para informar a la organización de sus progresos. Será una oportunidad para comunicar cómo los cambios ayudarán a todos y para recordar que toda la información está disponible en un solo lugar.



EL QUIOSCO DE BIENVENIDA



El quiosco de bienvenida es la primera parada para los visitantes interesados en conocer la región. Los guías experimentados se toman el tiempo para describir las peculiaridades del territorio, los lugares a visitar y los hábitos locales. Cada persona (o casi todas) recibe una propuesta de recorrido personalizado y siente muchas ganas de emprender una aventura.



Los aportes de las cooperativas entrevistadas

- El reclutamiento representa un desafío importante, ya que implica integrar a personas que puedan prosperar en un entorno cooperativo. Por lo general, los miembros confían en el boca a boca para este propósito.
- En una de las cooperativas, los interesados pueden participar en una reunión de equipo, la cual cuenta con un espacio reservado para invitados. Esta reunión se convierte en una puerta de entrada que puede llevar a futuras colaboraciones o incluso contrataciones.
- Durante las entrevistas, se ofrece la oportunidad de discutir el funcionamiento de la cooperativa con total transparencia, tomándose el tiempo necesario para explicar todos los detalles.
- Algunas cooperativas tienen un proceso de integración bien definido y documentado, que consta de varias etapas, a menudo correspondientes a diversas categorías de miembros. Algunos ejemplos de este proceso incluyen:
 - un plan de integración personalizado, que comienza con la identificación de los círculos para ver cuáles integrar. Durante los primeros meses, se brinda apoyo y coconducción
 - un documento guía junto con el manual del empleado desde el ingreso, y la implementación de un sistema de patrocinio o mentoría
 - una progresión en cinco etapas: 1. Amigo de la cooperativa. 2. Miembro en inmersión. 3. Miembro auxiliar. 4. Miembro. 5. Miembro sostén. Cada etapa implica aprendizajes y encuentros, asegurando que la relación sea mutuamente beneficiosa.

El balance

Si la cooperativa ha incorporado más de dos personas nuevas en el último año, la técnica de la pecera puede ser una herramienta efectiva para conocer su experiencia de integración.

1. La dinámica comienza con la disposición de las personas en un círculo en el centro de la sala, mientras que el resto del grupo forma un círculo más amplio alrededor de ellos.
2. Los nuevos miembros son invitados a compartir sus experiencias al unirse a la cooperativa, tanto positivas como negativas, de manera informal, concreta y abierta. Se les anima a que lo hagan como si estuvieran teniendo una conversación entre ellos e ignorando la presencia del público, algo similar a compartir historias en la mesa de un bar.
3. La conversación se desarrolla de manera natural y suele durar entre 10 y 25 minutos, mientras que las personas fuera del círculo escuchan y observan.
4. Posteriormente, en la sesión plenaria, se informa sobre la dinámica y se discuten los aspectos destacados durante el intercambio. Se plantea la pregunta de si hay algo que deba modificarse en el proceso de integración y bienvenida, basándose en las experiencias compartidas durante la actividad.

Información complementaria

- El texto sobre el proceso de entrada y salida de los miembros a la organización (de *Instant Z*).
- Un artículo sobre una experiencia concreta de inclusión de un nuevo miembro en *Instant Z*.
- Los criterios de *Reinventando Organizaciones* sobre el proceso de incorporación de nuevos miembros.
- Referencias sobre los autores mencionados en el manual.

Invitación a continuar

¿En qué aspecto del proceso de integración se podría profundizar?

Considerando lo aprendido durante la técnica de la pecera o a través de conversaciones con los últimos ingresantes a la cooperativa, es posible emprender una o varias de las siguientes tareas:

- Redactar un folleto de bienvenida para presentar la cooperativa, su funcionamiento y las etapas de integración, entre otros aspectos relevantes.
- Definir las etapas de compromiso en la cooperativa. ¿Existe un período de observación? ¿Se establecen diferentes estatus de miembros? En caso afirmativo, ¿Cuáles son las condiciones para cambiar de estatus?.
- Crear un sistema de patrocinio o madrinazgo para brindar apoyo y orientación a los nuevos miembros.
- Elaborar un programa de formación básica sobre las prácticas internas de la cooperativa, abordando aspectos como las reuniones y la toma de decisiones.

Conclusión

¡Qué mejor que un poema para concluir!



LA ESPERANZA DEL MUNDO

*El día comenzaba a crecer
Cada uno reconocía su rostro y su paisaje
En secreto, cada uno hablaba de vivir y amar
Hemos cubierto nuestras manos con tierra tierna
Pesamos el peso de un día
Aprendimos la marcha de las estaciones
Hicimos un camino del instante al año
Sembramos flores en el bosque de nuestras puertas
Encendimos un gran fuego en la montaña
Dimos nuestras figuras al río
Establecimos las mesas de la ciudad
Escribimos nombres de aquí en nuestras fachadas
Soñamos con el abeto y el arce
Llenamos de agua los ojos ardientes del sol
Escondimos una primavera bajo cada nube*

*Tomamos en nuestras manos las bestias perdidas
Florejimos el lecho de la primera pareja
Extendimos el rocío sobre nuestras ventanas
Balizamos la noche de heridas vivas
Imaginamos la gran obra del día
Hicimos de nuestros cuerpos un lenguaje de aquí
Bautizamos nuestra infancia con nombres de árboles
Arrojamos semillas sobre cada marea
Soplamos en cada nido de pájaros
Colocamos nieve sobre nuestras armas
Plantamos lámparas cerca del pan naciente
Escribimos nuestra edad en la piedra desnuda
Juramos eterno el primer amor
Nosotros continuamos la esperanza del mundo.*

Gatien Lapointe
Ode au Saint-Laurent



Réseau COOP

1431 rue Fullum, bureau 206,
Montréal, Québec, H2K0B5

514.526.6267
info@reseau.coop
reseau.coop

Intercoop
EDITORIA COOPERATIVA LIMITADA

Tucumán 1621, Planta baja
Ciudad de Buenos Aires, C1050AAG

+54 11 4371 7572
editorial@intercoop.coop
<https://intercoop.coop>

ISBN 978-987-1596-91-1



9 789871 596911