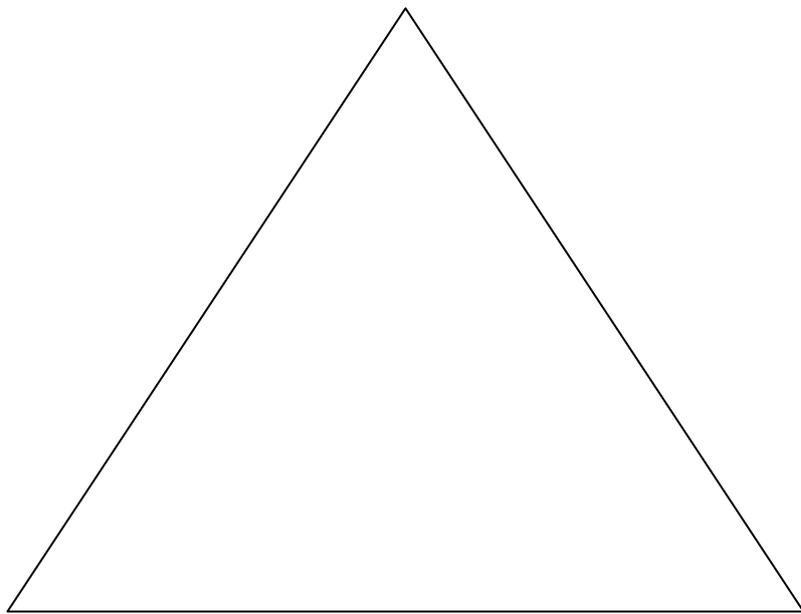


MASLOW
EXERCISES



www.maslowindustries.com

<http://maslowexercises.blogspot.com.es/>

INDEX / Índice

MASLOW EXERCISES / LOS EJERCICIOS MASLOW

1. Mawa Tres: BLACK FLAG. / BANDERA NEGRA.
2. José Fermín Hernández Díez de Ulzurrun: HEADLESS CHICKEN THEOREME. / EL TEOREMA DEL POLLO SIN CABEZA.
3. Iñaki Arzoz: LA ORGANIZACIÓN Una reflexión activista post15M sobre el comunal político

NEXT / Próximas colaboraciones

4. R.A.: procomún
5. K.S.: LOS EJERCICIOS MASLOW
6. T.S.: Nuevos modelos de gestión galerística.

MASLOW EXERCICES

In my first solo exhibition titled 33430467-J (which is also my own id number), I quoted Aldous Huxley (author of one of the worst - dystopias - of the twentieth century) in a phrase that apart from moral implicit content, raises the existence of an original or transcendent final end.

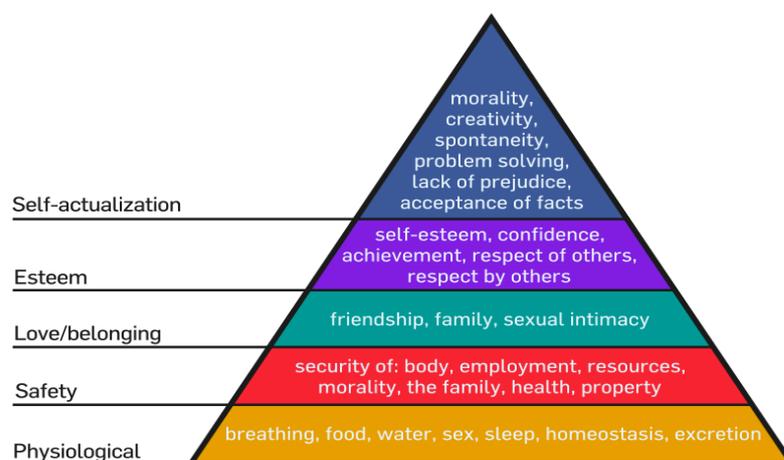
"How will this thought or action contribute to, or interfere with, the achievement, by me and the greatest possible number of other individuals, of man's Final End?"

Aldous Huxley

Since 2008 we have been immersed in a process of involution to the -status quo- in which the capitalist world operates, or "welfare states" as we call them in Europe.

The "MASLOW EXERCICES" is a graphical representation of the process called "turning of the pyramid" in which we are immersed. It means the activation of regressive forces pushed down in the hierarchy of needs defined by Abraham Maslow. It confronts the process designs of simple characters (equilateral triangles) with unexpected effects. The development of the current financial crisis which has its roots in the economic crisis will probably turn into a social crisis with unexpected effects as the chaos theory explains

Another reflection is the role of the cultural producers, who in spite of their work direct the satisfaction of the fifth stadium of the pyramid. Very often they do their job without covering the previous stadiums, which explains why the "culture" is irresolute. It is then when the artist sacrifices the satisfaction of previous stadiums with the aim to achieve the sixth stadium in order to overcome the immanence and transcendence.



Maslow's hierarchy of needs is a theory in psychology, proposed by Abraham Maslow in his 1943 paper "A THEORY OF HUMAN MOTIVATION"

MASLOW EXERCICES

En 2001 en mi primera exposición individual titulada con mi propio número de Identidad 33430467-J ya citaba a Aldous Huxley (autor de una de las –distopias- más inquietantes del S.XX en una frase que además del contenido moral implícito, plantea la existencia de un propósito primigenio o trascendente en el hombre.

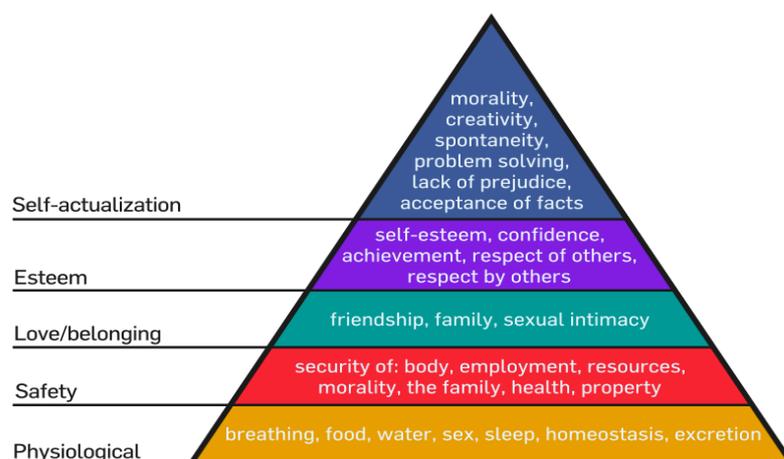
“¿Hasta qué punto este pensamiento o esta acción contribuye o se interfiere con el logro, por mi parte y por parte del mayor número de otros individuos, del fin último del hombre?”

Aldous Huxley

Desde 2008 estamos inmersos en lo que se está clarificando como un proceso de involución en el -status quo- en el que se ha desenvuelto el mundo capitalista y que en Europa se ha venido a llamar “estado de bienestar”.

MASLOW EXERCICES es una representación grafica de este proceso de “inversión” de la pirámide de Maslow en el que estamos inmersos mediante la activación de fuerzas regresivas que “empujan hacia abajo” en la jerarquía. A su vez confronta los diseños de procesos de carácter sencillo (triángulos equiláteros) con efectos inesperados propios de la teoría del caos y que en el desarrollo de la actual crisis comienzan a producirse como es el paso de la crisis económica a la crisis financiera y el comienzo (aún tímido) de una crisis social.

Otra de las reflexiones a destacar en este proceso es el papel de los productores culturales que pese a dirigir su trabajo a la satisfacción del 5º estadio de la pirámide muy a menudo realizan su labor con los anteriores estadios sin cubrir, lo que explicaría por qué la “cultura” está siendo atacada. Es aquí donde cobra sentido que el artista sacrifica la satisfacción de estadios anteriores para el logro de un sexto estadio en el que superar la inmanencia y trascender.



Maslow's hierarchy of needs is a theory in psychology, proposed by Abraham Maslow in his 1943 paper "A THEORY OF HUMAN MOTIVATION"



1. Mawa Tres: BLACK FLAG. / BANDERA NEGRA.



BANDERA NEGRA

Hoy incorporamos a MASLOW EXERCISES, BANDERA NEGRA, un proyecto de Mawatres:

www.mawatres.com

Es un proyecto en construcción de los que nos gustan, pero sobre todo es un proyecto con vocación viral, en el que todos podemos participar y en el que ni siquiera es necesario procedimentar algo.

De BANDERA NEGRA se ha dicho:

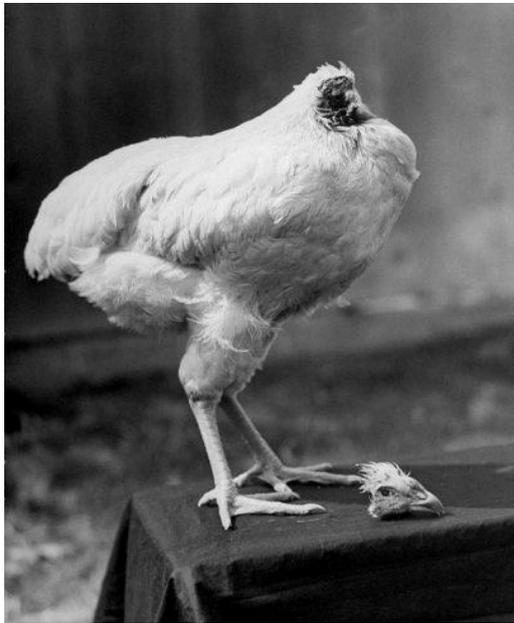
Las banderas son simples trozos de tela, sin embargo, su carga simbólica es capaz de agitar las emociones, remover las conciencias, despertar adhesiones, odios... La bandera sigue siendo un elemento de demarcación territorial, un icono para la paz y para la batalla, de modo que el arte nunca pudo inhibirse de toda esta carga de simbología, de magnetismo, de poder y.... de imagen de poder.

Si la tela de la bandera se convierte en plástico, en una bolsa de basura de plástico negro, y el mástil no es más que un palo de escoba, tiene lugar una operación lingüística en la que el significado, el significante y la imagen entran en una túrmix ideológica de alto voltaje político. Un *click* escueto y preciso acciona la túrmix y el resultado es de una eficacia asombrosa. Porque en realidad, todo este proceso tiene la virtud de vincular la economía de medios a la economía del sentido, proporcionando además riqueza visual, crítica institucional, participación, subversión, insumisión e ironía.

Fito Rodriguez

Incorporamos BANDERA NEGRA, al imaginario
Mila esker Mawa!

2. José Fermín Hernández Díez de Ulzurrun: HEADLESS CHICKEN THEOREME. / EL TEOREMA DEL POLLO SIN CABEZA.



EL TEOREMA DEL POLLO SIN CABEZA: modelos organizacionales, equipos híbridos y su gestión por límites variables en modelo red.

Mike, fue un pollo que sobrevivió dieciocho meses sin cabeza después que su dueño se la amputara. Alcanzó cierta notoriedad en los Estados Unidos pero al final –como todos los pollos- murió.

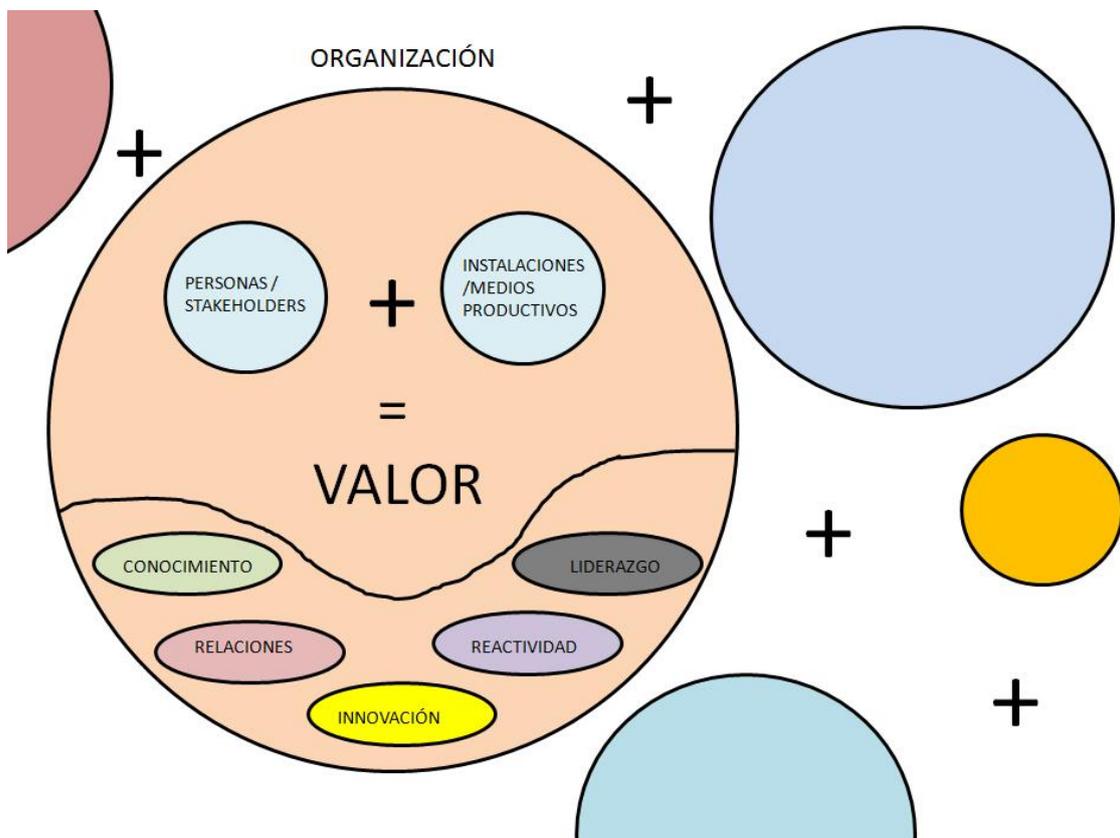
En toda organización humana ya sea política, empresarial o social en el sentido más amplio se establecen unos marcos de relaciones asentados sobre una serie de paradigmas dados por buenos en cuanto que en otras ocasiones han sido eficaces, pero esto es una verdad a medias ya que en los cambios de ciclo o cambio de paradigma guiarse por estas máximas quizá no sea la mejor estrategia (al menos no para todos). Y remarco esto porque todavía hay quien piensa que para ganar unos, otros tienen que perder y este sí es uno de los paradigmas que más sufrimiento ha generado y genera en la historia.

El teorema del pollo sin cabeza, trata la dificultad de demostrar que un modelo organizativo es mejor si los resultados obtenidos con el modelo obsoleto son aceptados como suficientes, además de cómo implantar estrategias ideológicas, que permitan implementar formulas, que faciliten, mediante la demostración de sus diferentes partes la observación completa de la veracidad del teorema.

Por ello y entendiendo que nos encontramos en un momento histórico de cambio, tratamos (en esta segunda entrega de MASLOW EXRCISES) de prototipar un modelo de organización para una gestión eficiente de los recursos disponibles en una organización o sistema con el objetivo de

adaptarnos lo más eficazmente a un nuevo estado de las cosas en re-construcción y que demanda de modo urgente; por un lado, estrategias de resistencia y de otro un nuevo ideario-imaginario. Para ello hemos de analizar al menos las principales herramientas-conceptos-valores, algunas necesarias o deseables otras imprescindibles y trataremos de diseñar un mapa de relaciones.

Con el propósito de transmitir el porqué de tratar de redefinir un modelo organizacional nuevo, adaptado a la nueva situación política-social-económica e incluso sistémica del mundo y los modelos productivos imperantes a menudo muy distantes de modelos sostenibles y casi siempre alejados de lo que podría llamarse “bien común” hemos realizado un “mind-map” muy simplificado para describir cuales son las principales herramientas de las que disponemos para este propósito.



“Mind-map, THE THEOREME OF THE HEADLESS CHICKEN ”

En primer lugar hemos de retirar de la ecuación aquello que no es variable, es decir retiraremos instalaciones, medios productivos e incluso materias primas (en organizaciones empresariales) por considerarlas “costes fijos”, es decir no decisivos para la competitividad ya que estos tienen en diferentes partes del mundo el mismo precio o muy similar. ¿Qué es variable entonces? Pues nosotros creemos que todo lo relacionado con las personas y los marcos de relaciones que se implementan para gestionar los diferentes procesos de producción de valor (sea este material o inmaterial) y lo hemos agrupado en los cinco “motores” que hacen que un sistema aporte valor a los diferentes grupos de interés.

LA REDUCCIÓN DE - COSTES / RECORTES-, COMO SINTOMA DEL NO SABER QUE HACER.

El modelo organizativo como clave para la competitividad de los países, empresas y cualquier tipo de sistema de gestión de valor-gestión de plusvalías; el ahorro de costes ya no es suficiente, el reajuste del ratio de población activa / población total y la degradación de las condiciones laborales no son decisiones éticamente responsables (ni tampoco sostenibles). Por ello y considerando en el mundo globalizado los materiales y las máquinas como costes fijos solo queda como variable el precio de la mano de obra lo que a menudo aproxima a las compañías a tomar decisiones estratégicas considerando la relocalización de los medios productivos y que en el medio plazo está provocando la escasez del trabajo.

Por otro lado queremos señalar nuestra opinión en cuanto a la reducción de costes, sirven como mucho para ganar algo de tiempo mientras se define la estrategia más adecuada para afrontar el autentico problema de la competitividad y que a mi entender es la falta de confianza entre los diferentes Stakeholders que componen la organización. Además existe una tendencia en la que se piensa que la reducción de costes/recortes favorece la sostenibilidad de los proyectos sobre todo los empresariales pero a nuestro entender mal va la organización-país-etc. que basa su competitividad en reducir salarios, ajustar servicios, es decir reducir costes ya que dirige sus esfuerzos a mitigar situaciones sistémicas más que a producir valor.

Las estrategias regresivas (fundamento de esta serie de trabajos MASLOW EXERCISES) de recortar, limitar gasto, etc... son altamente perjudiciales, pero eso ya lo sabemos todos, en MASLOW EXERCISES nos hemos propuesto NO identificar cuáles son los procesos “regresivos” por una cuestión práctica ya que son bien conocidos y su identificación no aporta absolutamente nada a la renovación del sistema.

GESTION POR IRRESPONSABILIDADES

“lo más difícil de trabajar en equipo es convencer a todos de que no tienen ni puta idea y que son unos jilipollas”

Anónimo (Facebook)

¿Cuál es el modelo de relaciones más extendido en nuestras organizaciones?. Yo lo llamo de gestión por irresponsabilidades (yo no lo llevo, yo no he sido, no soy el responsable). Todos conocemos muchos ejemplos y por otro lado todos hemos estado al otro lado de esa ventanilla demandando, atención, un servicio o un producto, ahora es preciso conjugar este tipo de organización con criterios de eficiencia y de satisfacción del “cliente”.

Este “modelo” de gestión (si es que se puede definir como modelo y no como miedo) se asienta en la jerarquización ya que sin el establecimiento de jerarquías el modelo se estanca.

Por otro lado este modelo jerárquico nos dirige al establecimiento de rutinas en las que la meritocracia y las ambiciones personales se establecen en las distintas personas que componen la organización por encima de los objetivos de la organización llevando a estas a menudo si no es al fracaso si a la mediocridad de sus resultados.

Para establecer las bases de una organización consideramos la confianza como el sustrato fundamental para hacer que una organización de cualquier tipo obtenga los resultados esperados. Es importante a la hora de diseñar o integrarse en una organización que muy frecuentemente los

éxitos considerados como fruto del esfuerzo/acto individual, son una producción de conocimiento colectivo, éxito del equipo no únicamente del individuo.

PROOP.

En un mundo con demanda creciente, con medios productivos instalados y fuerza de trabajo disponible es cuando menos paradójico que exista paro, la cuestión a abordar en esta sección es el modelo de propiedad de los medios productivos además del modelo de gestión que se implementa para su optimización en función no solo de la demanda sino de necesidades de los agentes sociales implicados en ella. Además es fundamental redefinir el modelo económico a nivel financiero ya que es el principal “lastre” para redimensionar la economía productiva.

Por ello y hablando de economía productiva y sus sistemas organizativos es importante destacar diseños como la “Teoría del bien común” y experiencias ejemplares en el mundo del cooperativismo y modelos alternativos de gestión de recursos que nos pueden ayudar a vislumbrar nuevos horizontes más justos y de compromiso colectivo. Para ello hemos invitado a profundizar desde la experiencia de ya muchos años a diversos expertos a repensar modelos diferentes de entender los réditos que las organizaciones han de reportar a sus Stakeholders así como las nuevas estructuras económicas necesarias para el desarrollo de este tipo de proyectos.

MOTORES EN ORGANIZACIONES MASLOW +

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES 3.0

En relación al conocimiento siempre cuento una anécdota sobre el único profesor que me enseñó algo durante mi formación; que decía que lo importante no es saber cómo hacer algo, sino saber dónde buscarlo o con quien hacerlo, años más tarde esta enseñanza se ha vuelto una realidad con la normalización de Internet y con el cambio en las metodologías de trabajo y no llego a imaginar la absoluta Revolución que se producirá con el acceso de los “nativos digitales” a estructuras de decisión (cualesquiera que serán).

El conocimiento en una organización se construye de las aportaciones de cada uno de sus miembros pero habitualmente su evolución es lenta, ya que políticas organizacionales incorrectas que no promueven el éxito colectivo, limitan el aprendizaje continuo ya que limitan las entradas al sistema producidas por los miembros del equipo. Es cierto que no podemos pretender que todos los miembros aporten lo mismo, ni tampoco es necesario que sea así, pero sí explotar con el máximo de eficiencia los recursos creativos e intuitivos de los equipos.

Sobre cómo hacemos para que todos los que formamos parte de una o más organizaciones aportemos de una manera natural nuestros mayores recursos que son la creatividad y la intuición hablaremos más tarde en el apartado de política relacional pero si apuntalar en este apartado que

la velocidad en el aprendizaje de un sistema está directamente relacionada con el grado de confianza establecido en las relaciones entre los stakeholders.

Para ilustrar de una manera más gráfica me ocurre un símil entre el conocimiento y el agua, tenemos agua/conocimiento en una botella y hemos de distribuirlo si la derramamos en un plano inclinado el agua se desliza y al cabo de unos segundos nada queda en ese plano sin embargo derramándola en un plano horizontal el agua/conocimiento se mantiene en el.

LIDERAZGO 2.0

Aún a riesgo de parecer contradictorio, en las organizaciones autogestionadas también es necesario el liderazgo aunque sea solo a nivel ideológico.

En los liderazgos a lo largo de la historia siempre han existido dos niveles uno más teórico-ideológico-conceptual y otro el que con mayor o menor éxito o precisión han llevado a la praxis esas ideas. Normalmente, este liderazgo por llamarlo de algún modo “ejecutivo” es frecuentemente origen de la degradación del mensaje inicial, de su perversión.

¿Cuál es la estrategia correcta para que un ideario correcto, sea aplicado fielmente y transformado en un sistema MASLOW +?. A nuestro entender el liderazgo conceptual tiene una evolución muy difícil puesto que se asienta en un estadio de conocimiento y visión de un orden muy superior al habitual, pero que esté compuesto por el mayor número posible de sujetos ideólogos facilitará por un lado un mejor diseño y sobre todo la transmisión de una manera más eficiente al nivel de los liderazgos de implantación. En cuanto a los liderazgos ejecutivos y basados en la experiencia histórica, tanto en el nivel político como en el económico creemos que es imprescindible su multiplicidad como herramienta para el mantenimiento del sistema, los líderes ejecutivos han de perder el “aura-don” de la infalibilidad en cuanto a que la multiplicidad de ellos, ayudará a implantar las estrategias más eficaces y su recambio en caso de riesgo de degradación del ideario es fácil por no estar en un sistema jerarquizado.

Este nuevo tipo de liderazgo múltiple ya en su naturaleza, en cuanto a que se instala en la posibilidad de la existencia de una fundamentación teórica y en un subnivel de liderazgos múltiples de perfil variable es a nuestro entender la estructura de gestión óptima para organizaciones que han de basar su crecimiento o decrecimiento en criterios de sostenibilidad organizacional.

POLITICA RELACIONAL

En tiempos de incertidumbre los planes han de cambiar rápidamente deben ser en todo momento planes lo suficientemente flexibles e incluso disponer de herramientas propias para ser cambiados e incluso rediseñados constantemente.

Las organizaciones han de ser abiertas, sin fronteras funcionales, los equipos han de operar de manera híbrida/orgánica han de funcionar de manera adaptativa a los continuos cambios, las estrategias han de ser variables, modificables de una forma extremadamente flexible para adaptarse a los cambios constantes por ello el modelo organizativo ha de basar su estrategia en organizaciones “aplanadas” en sistemas que operan en un entorno de confianza extrema

fundamentando su éxito en la polivalencia y flexibilidad de los equipos para resolver los cambios en las entradas que producen los grupos de interés.

Por ello los modelos de gestión basados en el colectivo son más eficientes una vez salvados el obstáculo de establecer una política relacional basada en la confianza entre los miembros que componen la organización.

INNOVACION

Las personas que participan en un proceso han de poder opinar y participar en las decisiones sobre los procesos en los que colaboran, fomento de creatividad, etc... todos los implicados desde los proveedores y trabajadores hasta los clientes o ciudadanos participan en la innovación.

Como ya apuntábamos en párrafos anteriores es fundamental establecer un marco de relaciones propicio para que la organización sea lo suficientemente flexible para adaptarse a entornos en constante cambio pero que a su vez sea eficaz en la forma de gestionar los recursos creativos e intuitivos de todos sus miembros.

Consideramos la creatividad un recurso que aunque nuestros modelos formativos no lo potencian lo suficientemente es inherente a la condición humana y por lo tanto son las organizaciones las que tienen la capacidad de considerarla un “recurso/activo” más y lograr la transformación de este recurso en valor.

Otro de los “valores” con un inmenso potencial transformador es una de las características de la creatividad que es la intuición. Muy importante considerarla ya que es muchas veces el activador de los procesos creativos. Estos “valores” y el correcto manejo dentro de las organizaciones son los que pueden marcar la diferencia entre el fracaso el éxito discreto o la excelencia.

REACTIVIDAD (FLEXIBILIDAD / POLIVALENCIA)

Gestión por límites variables.

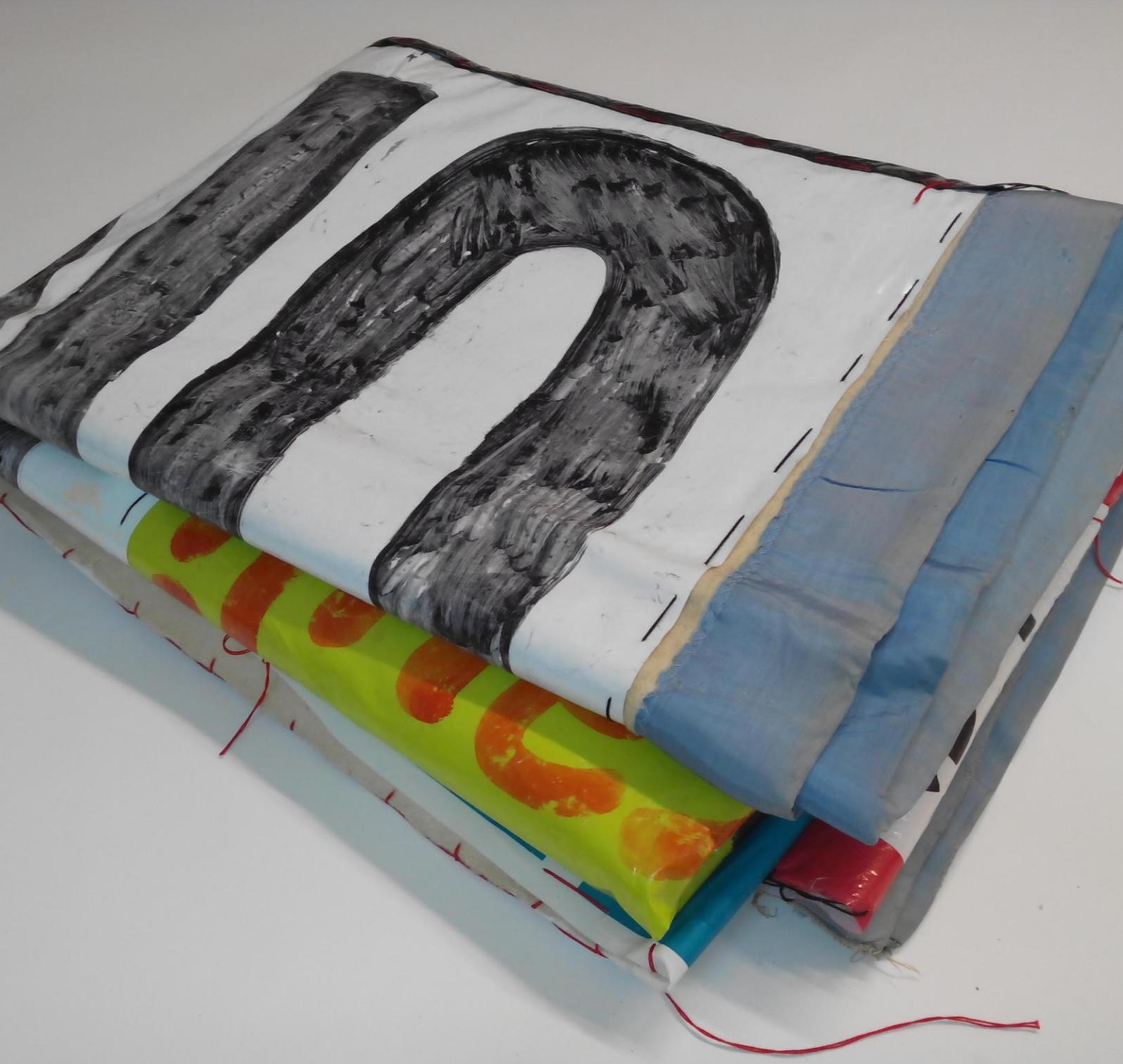
La gestión en las organizaciones ha de ser capaz de responder a las diferentes necesidades que siempre son variables, un sistema ha de ser capaz de modificar su estructura y adaptar sus recursos a diferentes escenarios ya que estos varían constantemente. Para ello es necesario que las fronteras entre las diferentes áreas o diferentes ámbitos sean abiertas y que a través de la confianza y del aprovechamiento de los recursos adaptativos que nos proporciona la propia “intuición organizacional” seamos capaces de resolver con la mayor eficiencia posible las cuestiones productivas, de generación de conocimiento, etc.

Fronteras en equipos híbridos y su gestión por límites variables (eficientes) Vs gestión por competencias transferibles. La polivalencia ha de ser entendida no como un recurso para obtener más flexibilidad en la parcialización de tareas sino como una capacidad de toda la organización para afrontar cualquier cambio desde los insignificantes hasta los de sistema.

En tiempos de incertidumbre los planes han de cambiar rápidamente deben ser en todo momento planes lo suficientemente flexibles e incluso disponer de herramientas propias para ser cambiados e incluso rediseñados constantemente.

O ganamos todos o no ganamos.

José Fermín Hernández Díez de Ulzurrun / 95D.D.







3. Iñaki Arzoz. / LA ORGANIZACIÓN

Una reflexión activista post15M sobre el comunal político.



La organización

Una reflexión activista post15M sobre el comunal político

Intro

Cibergolem es un heterónimo colectivo que desde la publicación de “La quinta columna digital” (Gedisa, 2005) ha venido trabajando sobre cibercultura y política desde una perspectiva crítica. En 2011 publicó en la revista Teknokultura el artículo “El 15M y la quinta columna digital. Comentarios para un laboratorio estratégico” sobre la expectativa política del movimiento indignado. El presente texto es un apéndice dedicado al candente problema de la organización. Cumplidos ya 2 años de la irrupción del 15M, la invitación en 2013 del blog *Maslow Exercices* se convierte así en la ocasión propicia para abordarlo por vez primera, como texto preparatorio (o exploratorio) al proyecto *Walker/Caminante*. Esperamos que el lector, a pesar de su carácter provisional y especulativo, pueda disfrutar de sus posibles hallazgos.



El fracaso del movimiento indignado

“La organización”... La razón de que el título de este texto suene ominoso es que los últimos años de movilizaciones desenfrenadas nos hemos malacostumbrado a evitar deliberadamente este problema central del activismo. Pues al hablar de *la organización* no queremos referirnos a ninguna misteriosa entidad clandestina sino a la forma interna de los grupos activistas y a la estructura externa que los puede conectar. Como señaló L. Wittgenstein “la forma es la posibilidad de la estructura”, y esto es justamente lo que buscamos: la forma o formas que pueden generar una estructura activista capaz de asumir los retos políticos de la difícil situación actual.

La organización es, de hecho, una de las razones fundamentales del fracaso (provisional) del 15M y del movimiento indignado; su incapacidad para adoptar una forma organizativa coherente y operativa -que es también una forma política- capaz de articularse tanto interna como externamente. No ha sido la carencia de ideas o de programa lo que ha provocado el desfallecimiento y dispersión –el efecto soufflé- de esta corriente que irrumpió con inusitada fuerza en 2011 y que, si bien, ha impregnado organizaciones de nueva generación, no ha sabido crecer políticamente. Al contrario, el problema es que la claridad de sus planteamientos y demandas no ha encontrado un modelo organizativo adecuado para canalizar su energía. Es por ello imperativo que si se quiere recuperar ese impulso se analice el problema candente, aplazado, de la organización del 15M o de los nuevos movimientos sociales por venir.

Crítica a la tecnopolítica

La primera cuestión previa es el fiasco de la tecnopolítica. El error de considerar al movimiento 15M como un producto de la tecnofilia global, por el hecho de utilizar las redes como uno de sus herramientas principales. Como declara César Rendueles, deslizado una verdad en una broma: “El 15M se produjo –o se está produciendo- a pesar de internet y de los medios de comunicación”. El impulso que las redes han ofrecido al 15M nos ha conducido al espejismo de creer que este era un movimiento esencialmente tecnopolítico y, peor aún, que una suerte de nueva (tecno)política insurgente cambiaría sustancialmente la situación. Reconocer lo que de novedoso y útil tiene la tecnología no debe llevarnos a reincidir en la creencia en la doctrina pseudoreligiosa, tecno-hermética y salvífica del *digitalista* que pretende controlar nuestras vidas y nuestras rebeliones desde el sistema de lo que L. Mumford llamaría “la megamáquina”.

En este sentido, ha habido también un acrítico y mitológico culto hacia la idea de la ‘inteligencia colectiva’ (en conexión, en red, etc.), incluso en su forma política de ‘multitud’ (Michael Hardt y Toni Negri) que nos ha impedido teorizarla, articularla y practicarla de manera coherente y eficaz. Esto es, no ha habido un verdadero desarrollo estratégico de los nuevos conceptos activistas

relacionados con la cibercultura, sino un mero despliegue retórico, irresponsable y autocomplaciente, de cierto discurso narcótico sobre una hipotética revolución digital(ista) que no ha llegado ni llegará.

La política como comunal

La segunda cuestión capital es que antes de abordar un posible modelo de organización es preciso encontrar una filosofía que inspire las nuevas formas de organización que necesitamos.

La constatación reiterada desde el activismo es que frente a la rocosa fortaleza del modelo organizativo jerárquico, la mera adopción de prácticas horizontalistas resulta insuficiente y a menudo frustrante. Ya sean colectivos informales o pseudopartidos tecnopolíticos (lastradas de digitalismo), las organizaciones llamadas a abordar la titánica tarea de regenerar la sociedad y la política nada tienen que hacer. El pequeño David activista no derribará al poderoso Goliat de los poderes fácticos con la sola fuerza de su onda digital...

No nos basta ya con proclamar que “no nos representan”, o lo que es lo mismo, reconocer que la ‘forma-partido’ ha caducado incluso como fórmula insurgente (así Lenin, aunque según Žizek hay que “repetir Lenin”), porque la nueva organización no encuentra un modelo capaz de superarlo, lo que permite al partido sobrevivir cómodamente en su agonizante hegemonía.

No vamos a distraernos polemizando sobre las diversas formulaciones que circulan en ámbitos activistas sino, tan solo, presentar aquella filosofía que desde nuestra experiencia ha de inspirar – y está inspirando, de hecho- el nuevo modelo de organización: la política como comunal.

La idea de que el comunal (ahora se publicita como ‘procomún’, ignorando a menudo su vernácula antigüedad) constituye un régimen de organización social y económica no es novedosa pero sí su recuperación como principio de organización política.

Lo que ha faltado a la multitud –esa ‘masa’ postmarxista- es la noción y la práctica política del comunal, que ya ensayaron nuestros antepasados, que se utiliza todavía en ámbitos rurales, y que es todavía el sustento de las comunidades de raíz tradicional en todo el planeta.

La organización comunal como el espacio regulado por los derechos y deberes que vincula libremente a todos sus miembros, en el reparto de trabajo y de la riqueza así como en la toma de decisiones, es un modelo de probada eficacia que debemos explorar sin equívocos.

El equívoco que ha funcionado hasta ahora ha sido la confusión del comunal con el ‘bien de libre acceso’, de uso público pero no vinculado a un compromiso de los individuos con su comunidad y la sostenibilidad del comunal (el mismo que ya sirviera de base para la errada crítica de Garrett Hardin en “La tragedia de los bienes comunes”). Efectivamente, lo que han fracasado son los *falsos comunales* políticos como formas germinales e inmaduras, precarios espacios políticos de libre acceso. Espacios efímeros para el uso sin compromiso, abiertos a la deserción y al conflicto interesado, sin perspectiva de estabilidad ni de continuidad. En definitiva, formas de quemar, de esterilizar la política de la rebelión, de practicar una no-política que se queda solo en el folklore contestatario, en formas de ‘política líquida’ que se escapan por los sumideros del poder.

El genuino comunal político –como lo fuera el comunal de la tierra y los bosques- no puede ser una mera preferencia, sometida al capricho temporal, un frágil lazo tecnopolítico desde facebook o twitter, sino un compromiso vital, de tareas, saberes, afectos y cuidados mutuos: vinculantes, exigentes, placenteros... En definitiva, la opción por un estilo de vida, el estilo del activista, de un nuevo ‘activista comunalista’, del que hablaremos más adelante.

Sin concepción comunal de la política y sin comunismo político en todos los niveles, no podremos gestionar el potencial insurgente de la participación ciudadana, que acaba manipulada por las instituciones en reductos y fórmulas bajo su estricto control.

Si deseamos que *la organización* funcione en claves transformadoras, hemos de desarrollarla como comunal, para poder convertir progresivamente a la misma democracia en ese gran comunal constituyente, capaz de ir abriendo la espita de los cambios profundos.

Hacia un modelo de organización comunal

No disponemos todavía de algo parecido a un nuevo modelo prediseñado de organización comunal, nada tan acabado como el organigrama del viejo partido (tanto da si se pretende revolucionario o conservador, de izquierdas o de derechas). Pero carecer todavía de modelo – incluso complacernos en esta carencia repleta de posibilidades creativas- no nos impide atisbar algunos rasgos, que nos han ido enseñando las nuevas prácticas activistas de perfil comunalista.

Decimos que la organización ha de ser un comunal político y no un simple espacio de libre acceso, lo cual nos indica no que deba ser un ámbito cerrado, pero sí que una vez que se accede a este, se adquieren una serie de compromisos, al menos mientras se participe en su interior.

En este sentido, es preciso establecer, como en cualquier juego humano en serio, unas reglas, más o menos tácitas o explícitas, que sobre una base común sean modificables pero al mismo tiempo claras y operativas. No se trata de asfixiar al comunal político legislando desde su mismo nacimiento, pero sí de establecer unas pautas elementales, conocidas y aceptadas por todos, conforme sea necesarias establecerlas. Frente a la idea, falsamente libertaria, de que no hace falta reglas si hay una sintonía espiritual en el grupo, hay que afirmar la necesidad de ciertas reglas, pues como señala sabiamente el poeta Mario Benedetti: “¡Cómo hacerte entender que nadie establece normas, salvo la vida!”.

Cuáles sean esas reglas exactas no es nuestro cometido en un comenario genérico como este sobre la organización, pero la estructura de todo comunal ya marca también algunas diferencias significativas que hay que asumir en su versión política. Intentaremos destacar algunas de las que, en esta fase inicial de la reflexión, nos parecen más importantes:

- La horizontalidad de los miembros del comunal político no significa que de manera temporal no se hayan de adquirir ciertas responsabilidades, siempre bajo supervisión y al servicio del comunal.
- El consenso en la toma de decisiones solo tiene sentido como regla básica si se convierte en un sincero e incansable esfuerzo colectivo, incluso cuando hay que buscar fórmulas de compromiso fuera del consenso.
- El reparto de tareas según capacidades sigue siendo la fórmula más eficaz para cultivar el comunal, obviamente siempre abierta a las aportaciones colectivas.
- Sin el cuidado mutuo entre los componentes del comunal, no hay comunal posible, formado por personas de carne y hueso, que resista las malas coyunturas...

Por último hay que reconocer que no hay comunal perfecto ni eximido de graves errores que puedan llevarlo a la ruina. A menudo, por buena que sea la gestión interna del comunal, si no hay una apertura al resto de organizaciones externas (comunales o no), ni se ha creado una coordinación o asistencia real entre comunales, se puede caer en cierto autismo. El problema doble que ya advertíamos sobre la forma y la estructura, con todos sus niveles de complejidad, ha de ser abordado desde el nacimiento del más humilde comunal político.

Se ha abusado de la idea tecnopolítica de la *red* creyendo que la mera existencia de canales técnicos de comunicación es una garantía de eficacia, pero se cae en el mismo error ya denunciado sobre el comunal: considerar la red como un bien de libre acceso social y no como un comunal político. Si la red por distribuida que sea no es un verdadero comunal, acabará

colapsando y desaparecerá, sin capacidad de regenerarse en nuevos espacios o redes. En este sentido parece clara la opción: o convertimos a la red en un

comunal de comunales o no sobrevivirán ni la red como herramienta política ni los incipientes comunales políticos que vayan surgiendo.

Por otra parte, insistiendo en nuestra crítica a la perspectiva teconopolítica, no puede haber ni comunal ni red de comunales (ni si quiera digitales) solo como espacio virtual, o con un espacio presencial marginal. Sin un equilibrio en el flujo cíclico virtual-presencial, los comunales políticos del siglo XXI fracasarán convertidos en logias digitalistas cada vez más excéntricas.

Estas son algunas de las características que se adivinan en el panorama del comunal político, y que pueden servir para caracterizar cualquier tipo de organización siempre y cuando reconozca su carácter intrínsecamente político, esto es, que consideren que la soberanía y la riqueza es común y para el común. Desde un colectivo social hasta postpartido político, incluso una empresa cooperativa, pueden adoptar el enfoque del nuevo comunal político.

No obstante cantar las alabanzas del comunal político como nueva organización emergente, no puede hurtarnos de consignar la expectativa de la transitoriedad de toda empresa humana, incluida la del comunal. Aunque nos anima la idea de contribuir a transformar los inestables movimientos políticos en comunales políticos sostenibles, debemos estar abiertos al fracaso y a la clausura como dinámica positiva y enriquecedora.

Lo decisivo no es el mantenimiento de este u otro comunal político, sino la propia práctica comunal/lista capaz tanto de abrir comunales como de cerrarlos.

Por ello, es condición del comunal político la atención a la crítica externa y la autoevaluación, tanto para la renovación del comunal como para que ese cierre no sea traumático y signifique la reapertura de lo nuevo...

Del activista comunalista

Cuando hablamos de la organización de manera abstracta a menudo corremos el riesgo de olvidarnos de las personas que han de formar parte de ella. En este sentido, no vamos a proponer un modelo ético pero nos gustaría rescatar algo del espíritu de aquellos tratados renacentistas que proponían modelos de acción política (quizá una especie de anti-Maquiavelo para el ciudadano), pues la nueva organización necesita del ejemplo del nuevo activista -un cierto

activista comunalista- sin el cual no sería posible el comunal político. No queremos decir con ello que este activista comunalista haya de ser un joven, sino que joven o viejo ha de convertirse en un nuevo tipo de activista, tan alejado de aquellos viejos activistas sociales apolíticos como de los voluntarios del tercer sector o los militantes de los partidos convencionales.

Tampoco queremos abundar en la mística del activista individualista, pues hemos de reconocer que ser un activista comunalista supone un compromiso vital con el comunal político y con la sociedad, ese bien social de libre acceso que se quiere articular como gran comunal político. Un activista comunalista ya no puede ser un performer ocasional pero tampoco un community manager sino, en todo caso, una persona corriente que sencillamente acepta y cumple con el comunal, honesta y fielmente, en todo momento y a lo largo de su vida. Sin martirios pero sin desmayos, mientras dure el comunal, intentando nutrir la vida natural del comunal.

La imagen que nos viene a la mente sobre el activista comunalista es doble; por un lado la de un campesino que cultiva y cuida del comunal toda su vida para trasmitirlo a la siguiente generación y, por otra, la de un viajero que nunca deja de caminar, aunque se detenga con frecuencia. Y si buscáramos una síntesis de ambas, el activista comunalista sería como el caravanero que se convierte temporalmente en campesino, un nómada que va roturando progresivamente los campos al lado del camino hasta convertirlos en tierras políticamente fértiles. Más allá de las metáforas, el activista comunalista es aquel ciudadano que crea y cultiva comunales políticos y extiende el comunalismo político, como proyecto vital y colectivo.

Un comentario quintacolumnista sobre el reto de los movimientos políticos

El debate sobre la organización no por pertinente desde hace tiempo deja de tener, en estos momentos, una urgencias concreta: la situación política y social en la coyuntura de una crisis sistémica.

Tras la disolución de la falsa expectativa del 15M como vanguardia política (de hecho se ha asentado como una retaguardia), han surgido diferentes proyectos de articulación política de ese impulso social, que de una forma u otra han abordado el problema de la organización. Han surgido desde iniciativas de confluencia a partidos políticos de nuevo cuño; Alternativas desde abajo, Convocatoria, Frente Cívico, el Partido X, En Red, etc. Un proceso de reconversión política sumamente rico que, en alguna medida, pretende enfocar el problema de la organización a la hora de pasar del puro movimiento social a la organización política de nueva generación.

No vamos a analizar las diferentes modalidades más o menos consolidadas pero sí advertir que en la medida que materialicen el modelo básico de la política como comunal, podrán desarrollar verdaderamente una nueva política.

Es obvio que los viejos partidos se hallan en crisis tanto como que los movimientos sociales no han sabido dar todavía un necesario salto cualitativo de carácter político. Quizá, entre otras razones, porque nos faltaba un modelo de organización diferente capaz de abordar los el vértigo de los nuevos retos. Pues no se trata de flexibilizar ligeramente los partidos políticos, adoptando las listas abiertas, ni tampoco de reglamentar en exceso a los movimientos sociales para desvirtuarlos. Es preciso repensar la organización del partido o del movimiento para poder generar los nuevos espacios *políticos* o *politizados* que necesitamos, a todos los niveles y en todos los ámbitos. Y descender a los orígenes de la democracia –de lo democrático incluso más allá de lo griego- para deconstruir la organización y poder volver a montarla como comunal político, sea partido u otra forma.

En este trabajo colectivo podremos encontrar cambios sorprendentes pero también resistencias, que hemos de saber aprovechar. Va a ser sin duda un proceso largo y complejo, que no se va a resolver para las próximas elecciones ni nos va a sacar con fáciles recetas de la actual crisis.

¿Cómo será la nueva organización? No creemos que a pesar de estar inspirado en el nuevo modelo comunal tengamos que desarrollar una única fórmula. Los periodos de transición como el que vivimos nos van a ofrecer una sucesión de versiones –quizá a menudo aparentemente contradictorias- del comunal político; en ese sentido lo importante es que el impulso del proceso fluya con fuerza y nos permita obtener frutos cada vez mejores.

Se habla de partidos que no se presenten a las elecciones, de candidaturas ciudadanas, de movimientos que presionen políticamente, de postpartidos tecnopolíticos, incluso de utilizar viejos partidos como catalizadores de movimientos sociales, etc. No hay fórmula perfecta ni definitiva sino experiencias de inspiración comunalista que irán definiendo la organización conveniente en cada coyuntura o lugar.

No obstante, lo que sí tenemos claro es que sobre la base del comunal político la urgencia del momento nos exige probar esa organización imperfecta para poder iniciar un proceso de cambios significativos. En esta tarea la creación de espacios de encuentro y nodos de confluencia entre diferentes sensibilidades va a ser fundamental. Sólo desde un amplio impulso colectivo se va a conseguir avanzar. Hay que abandonar los maximalismos, la homogeneidad y el sectarismo y buscar lo radicalmente común en el comunal, no tanto en los contenidos previos como en las formas democráticas de relación y trabajo.

En este país nos vamos a encontrar resistencias formidables por parte de las estructuras anquilosadas de los partidos pero también de la inmadurez política de los movimientos sociales, nostálgicos del happening del 15M. Nuestro primer objetivo ha de ser superar esa doble barrera para crear un primer nivel de comunales sociopolíticos capaz de abordar los retos políticos que ya tenemos en el horizonte, aunque todavía no alcancen a generar una expectativa electoral. Y no importará tanto su fragilidad o precariedad como que se presenten bajo la clave de la unidad de acción global, hacia la red comunal -el comunal de comunales-, la estructura comunal de la política que ha de constituir una democracia participativa.

No podemos finalizar nuestra reflexión sobre el comunal político sin insistir en la perspectiva quintacolumnista del mismo. Las expectativas de ruptura democrática que han de provocar los nuevos comunales políticos solo podrán producirse, si no queremos caer en el delirio de la utopía, en el interior del propio sistema. De ahí que sea preciso entender todo este trabajo como la urdimbre de una nueva institucionalidad –ajena al imaginario revolucionario de la toma del Palacio de Invierno- capaz de hacer confluír a toda la ciudadanía en la construcción de su propio Caballo de Troya.

Contribuyendo al comunalismo político

Existen muchas formas de contribuir al incipiente comunalismo político. Pero en estos momentos críticos hay dos que nos parecen especialmente útiles: participar de manera activa en los procesos de confluencia sociopolítica y crear laboratorios creativos y artistas. Obviamente ambos están estrechamente relacionados y son complementarios.

Necesitamos que esos activistas comunales participen en todos los procesos y organizaciones que trabajen en la dirección comunalista, pero también en aquellos espacios creativos –colectivos artistas, grupos de reflexión, talleres de cultura contemporánea- que generen las nuevas herramientas conceptuales y prácticas de acción política desde lo comunal.

En este sentido, creemos que la cultura contemporánea, en la tarea pendiente de asumir el cambio de paradigma que ha forzado la crisis, ha de ser una de las referencias del proceso de cambios, a través de la creación de una red de laboratorios como los laboratorios ‘quintacolumnistas’ que propone Cibergolem; laboratorios como comunales de conocimiento estratégico y táctico que debieran contar con la intervención activa de creadores y teóricos al servicio de la forma y estructura de *La organización*.

Cibergolem, Noviembre 2013

Nota de reconocimiento

No queríamos convertir esta reflexión de Cibergolem en una cita erudita, pero al menos dejaremos constancia de algunos de los autores cuyas publicaciones recientes nos han ayudado a hilvanarla, aun desde una mirada crítica: Alan Badiou, Daniel Bensaïd, Manuel Castells, Michael Hardt y Toni Negri, Evgeny Morozov, Elinor Ostrom, César Rendueles, Emmanuel Rodríguez, Simona Levi, Margarita Padilla...

Apéndice 1:

Walker/Caminante [Prototipo 0]

El proyecto Walker/Caminante con toda probabilidad es uno de esos proyectos que por su ambición y complejidad están destinados a no ser realizados jamás o, en el mejor de los casos, a ser transformados por el tiempo y a ser volcados en un nuevo molde.

La idea de partida del caminante como el nuevo activista político parte de la imagen matriz del manifestante indignado como zombi errante. La imagen triunfante del caminante revolucionario del siglo XX que como figura biopolítica deviene en lumpemproletariado imaginario, incapaz de seguir una dirección.

El performer zombi que acampa en la Plaza de Sol o que se detiene ante la policía del parque Gezi es un muerto político resucitado por la tecnología que solo sabe manifestar su hambre política y actúa desorganizadamente.

El zombi indignado pese a haber evolucionado de caminante lento a rápido sprinter, de masa furiosa a multitud en conexión, sigue preso de metáforas biológicas como el virus o la colmena.

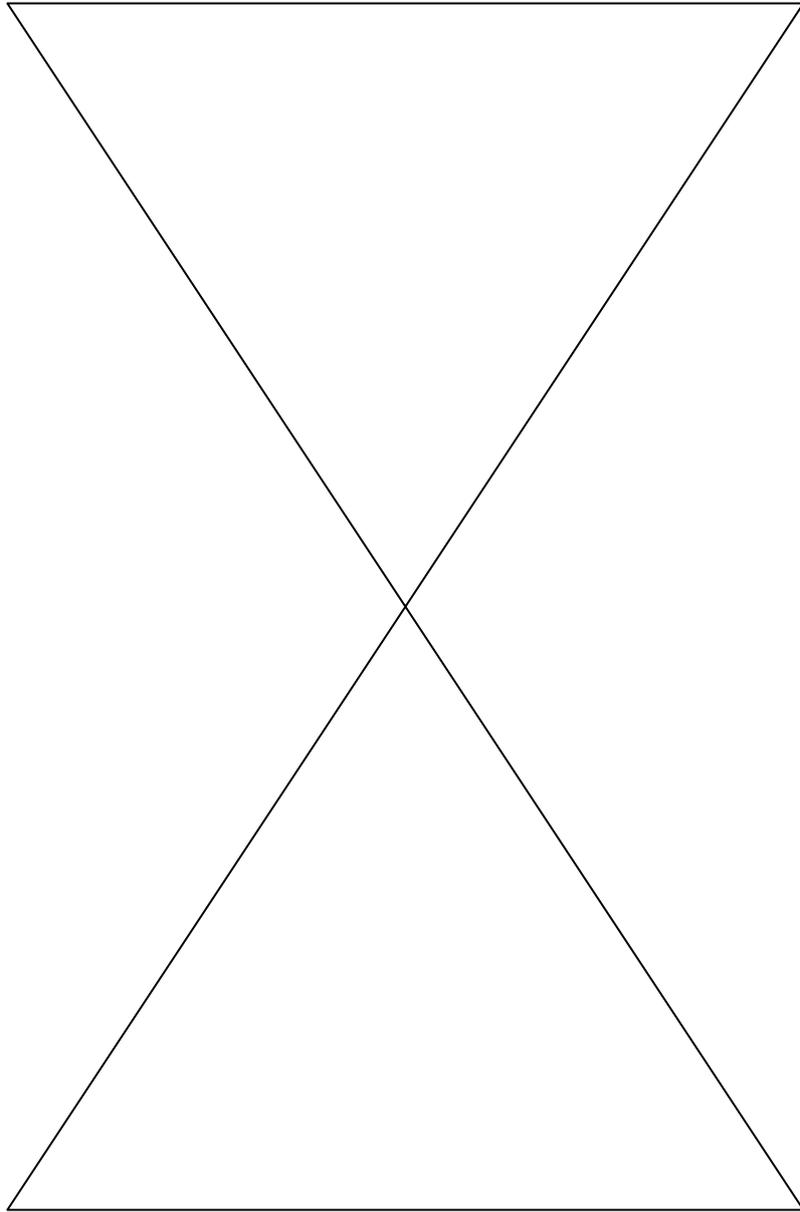
El zombi necesita revivir totalmente en su dimensión humana para encontrar precisamente el modo de organizarse políticamente.

El proyecto Walker/Caminante es así una crítica al imaginario revolucionario del movimiento indignado y una apuesta por la rehumanización de los cuerpos.

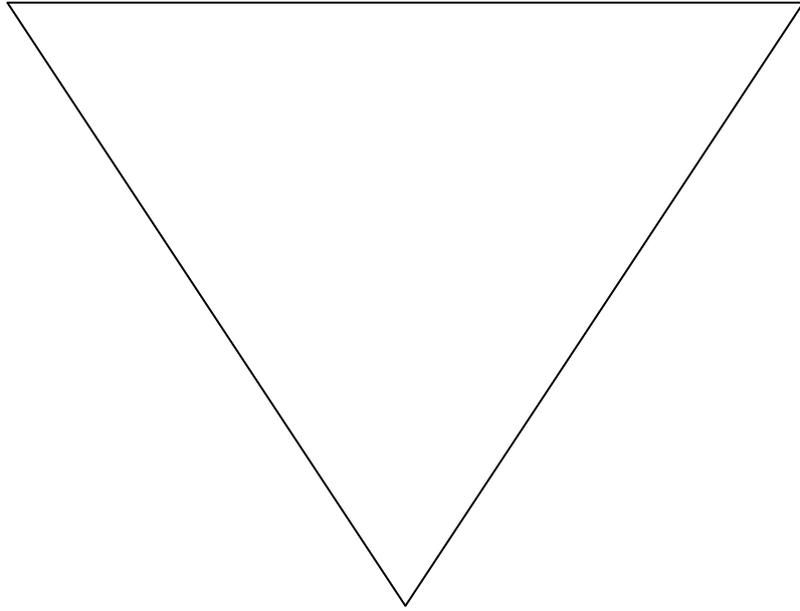
La búsqueda de las nuevas metáforas para nuestro imaginario insurgente ha de revisar la historia del caminante (el explorador, el nómada, el peregrino, el mensajero, el caravanero, el migrante, el flâneur, el performer, etc.) para reconvertir al zombi errante en un viajero con una misión y una organización.

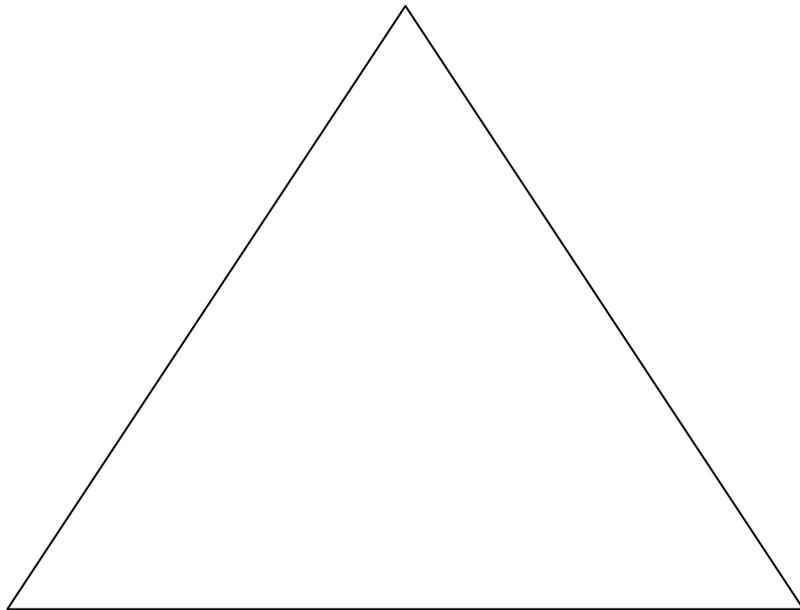
La creación de una red comunal formada por nodos de confluencia como la organización del caminante que destierre al turista de la revolución es nuestra prioridad. Y a partir de su progresiva implantación, el planteamiento de una estrategia para desplegar la batalla activista por la ciudad, a través de las diversas tácticas del caminar y ocupar, es el propósito específico de este proyecto.

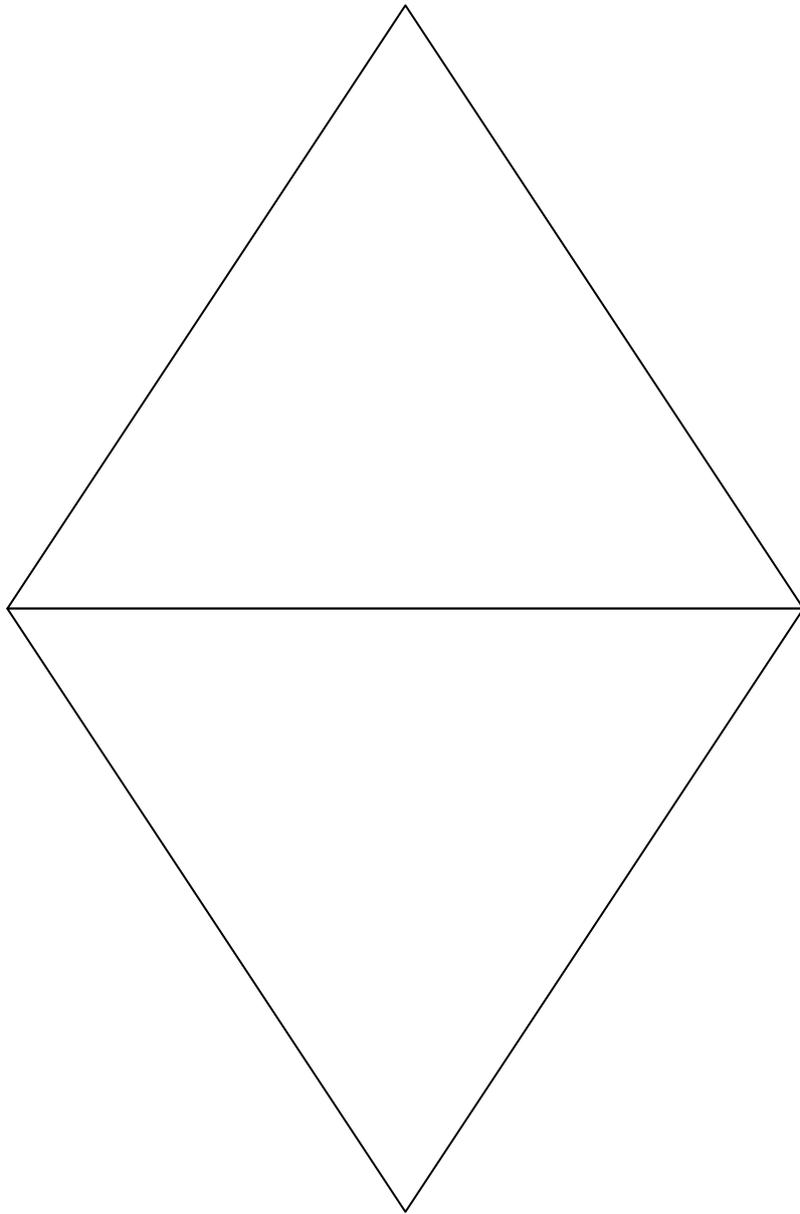
Proyecto que se puede materializar en un libro, un documental o una propuesta transmedia, pero cuyo sentido sería desarrollarse como laboratorio creativo al servicio de una política comunal y quintacolumnista.

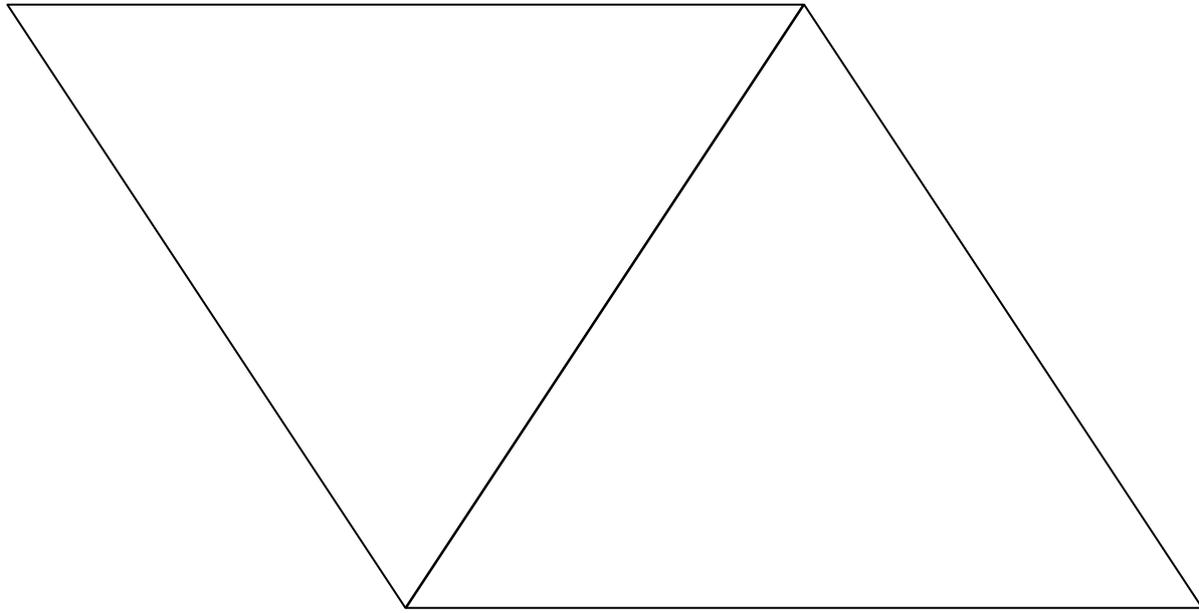


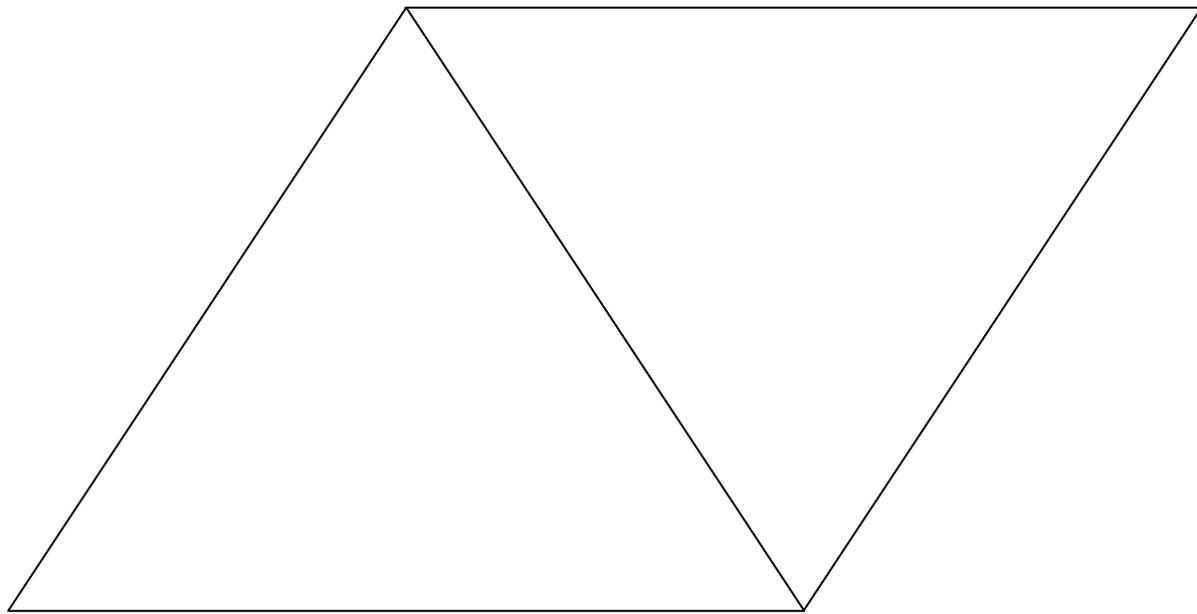
A H S A L G T A L

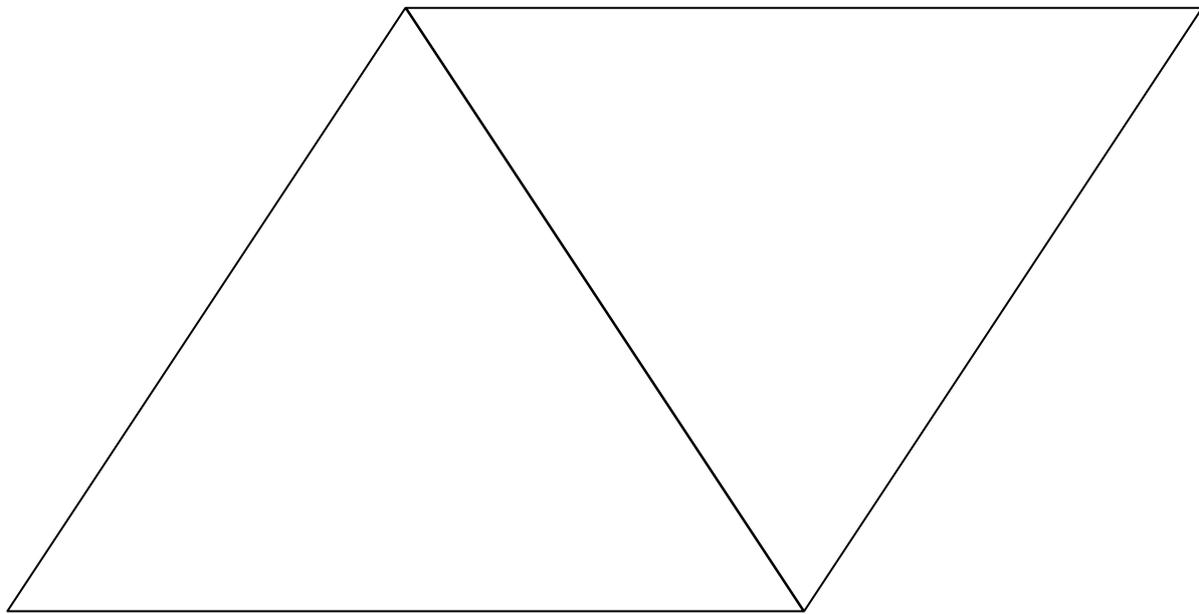


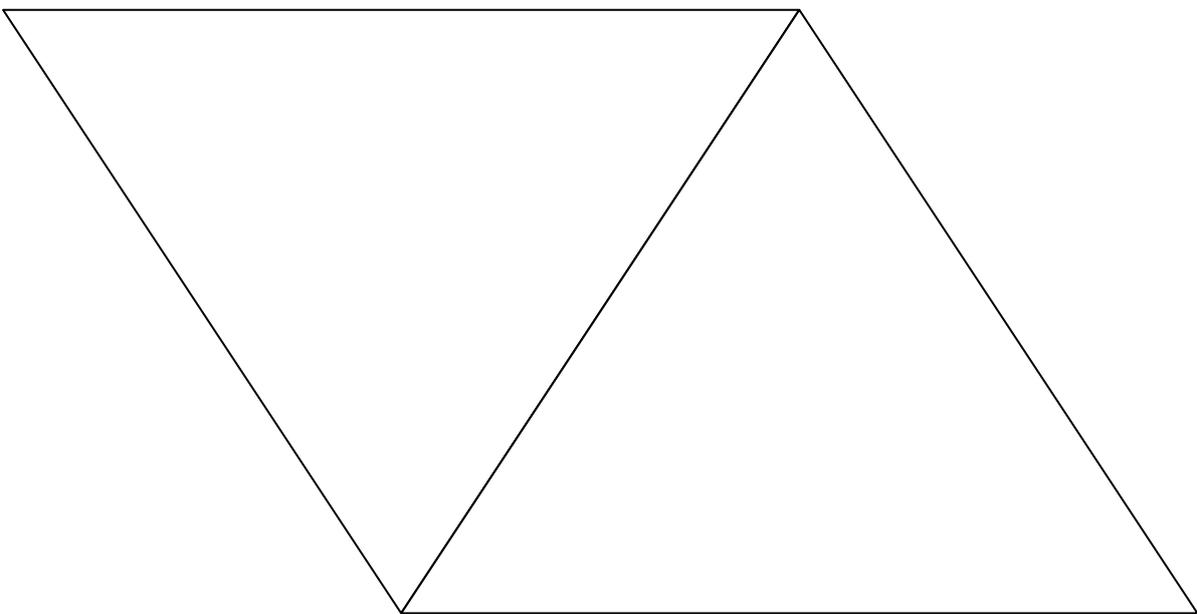


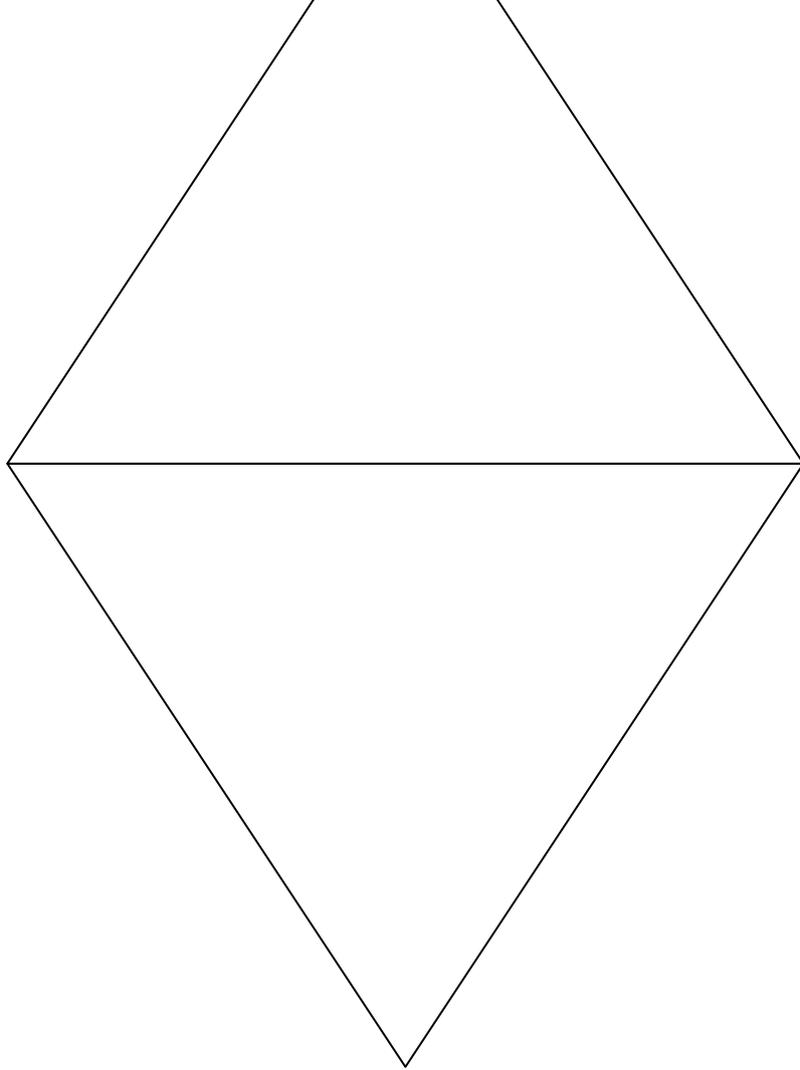


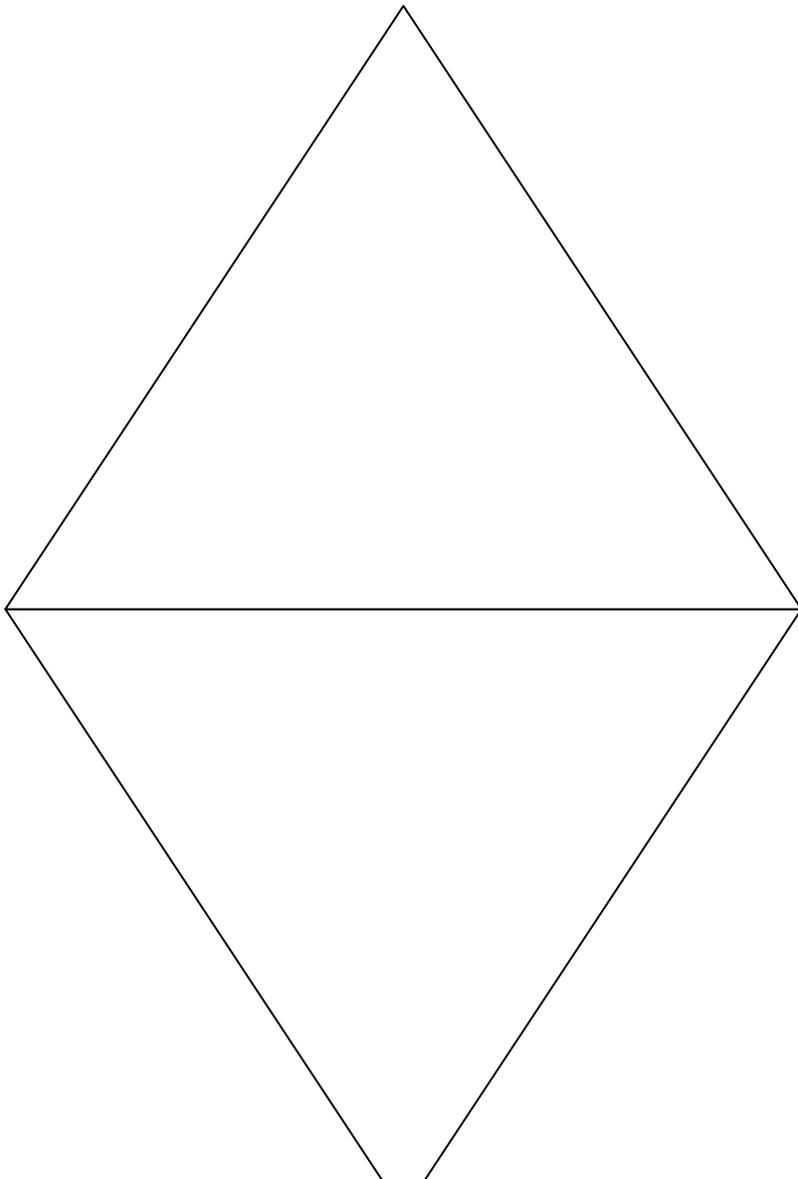


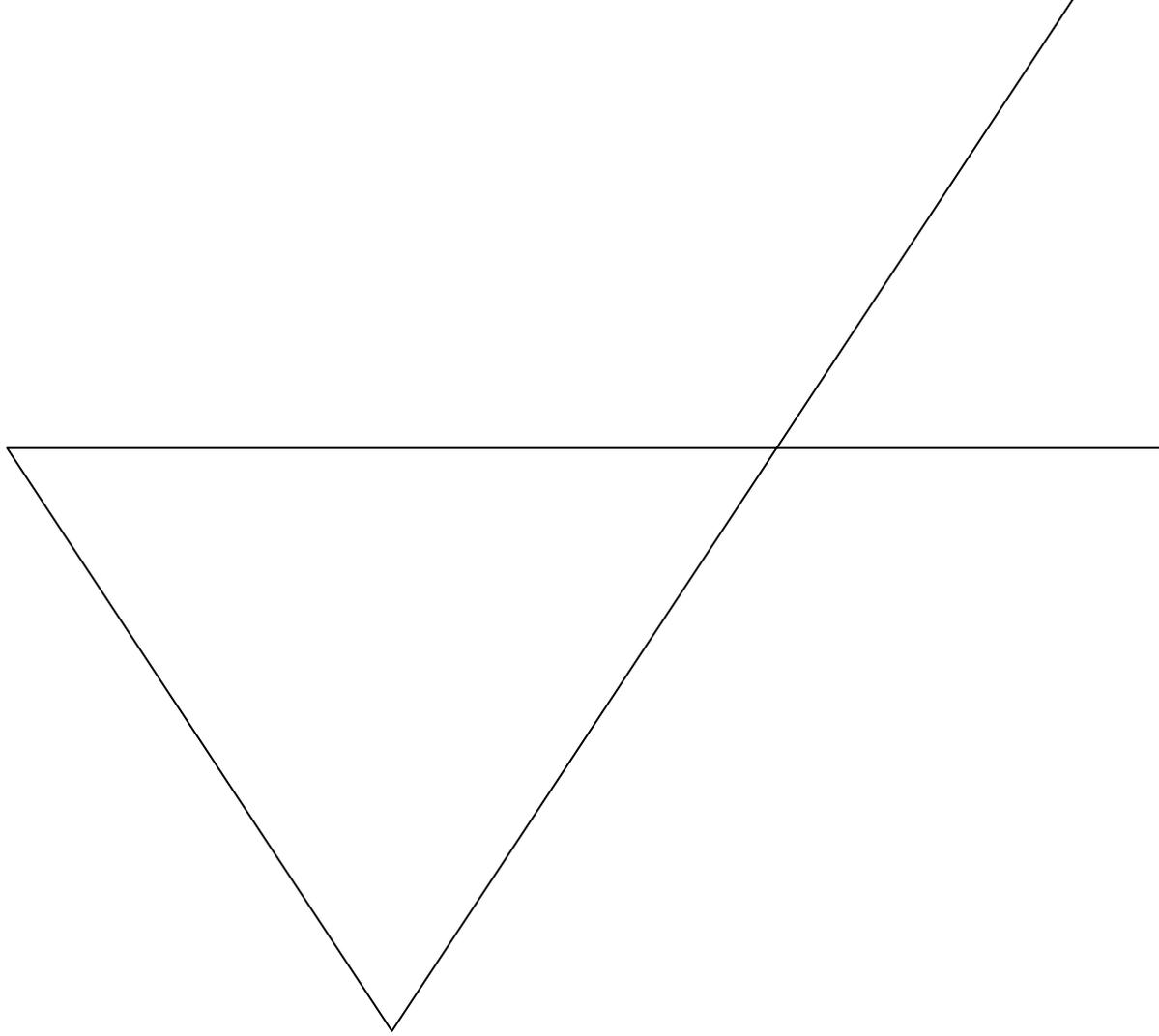


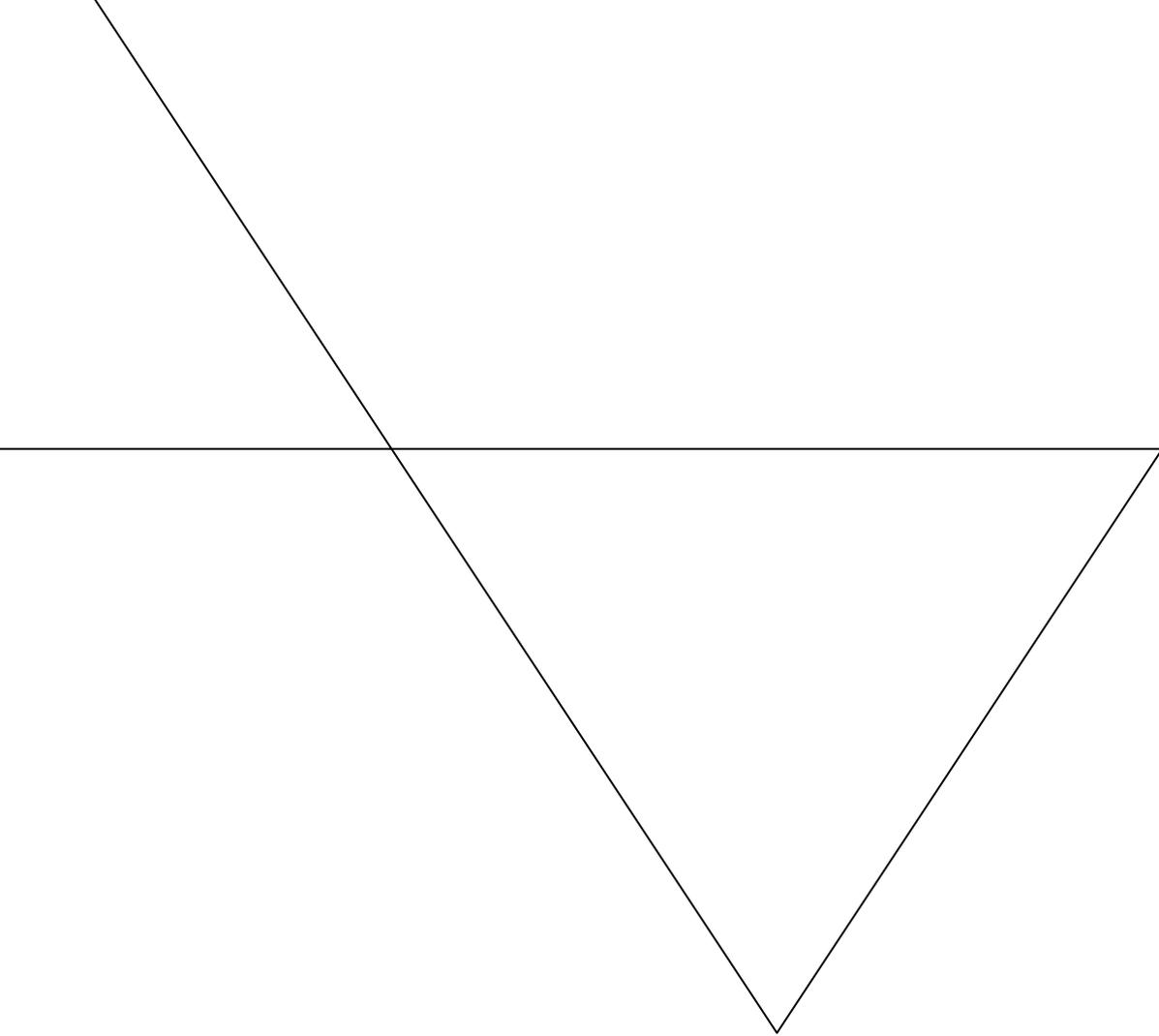




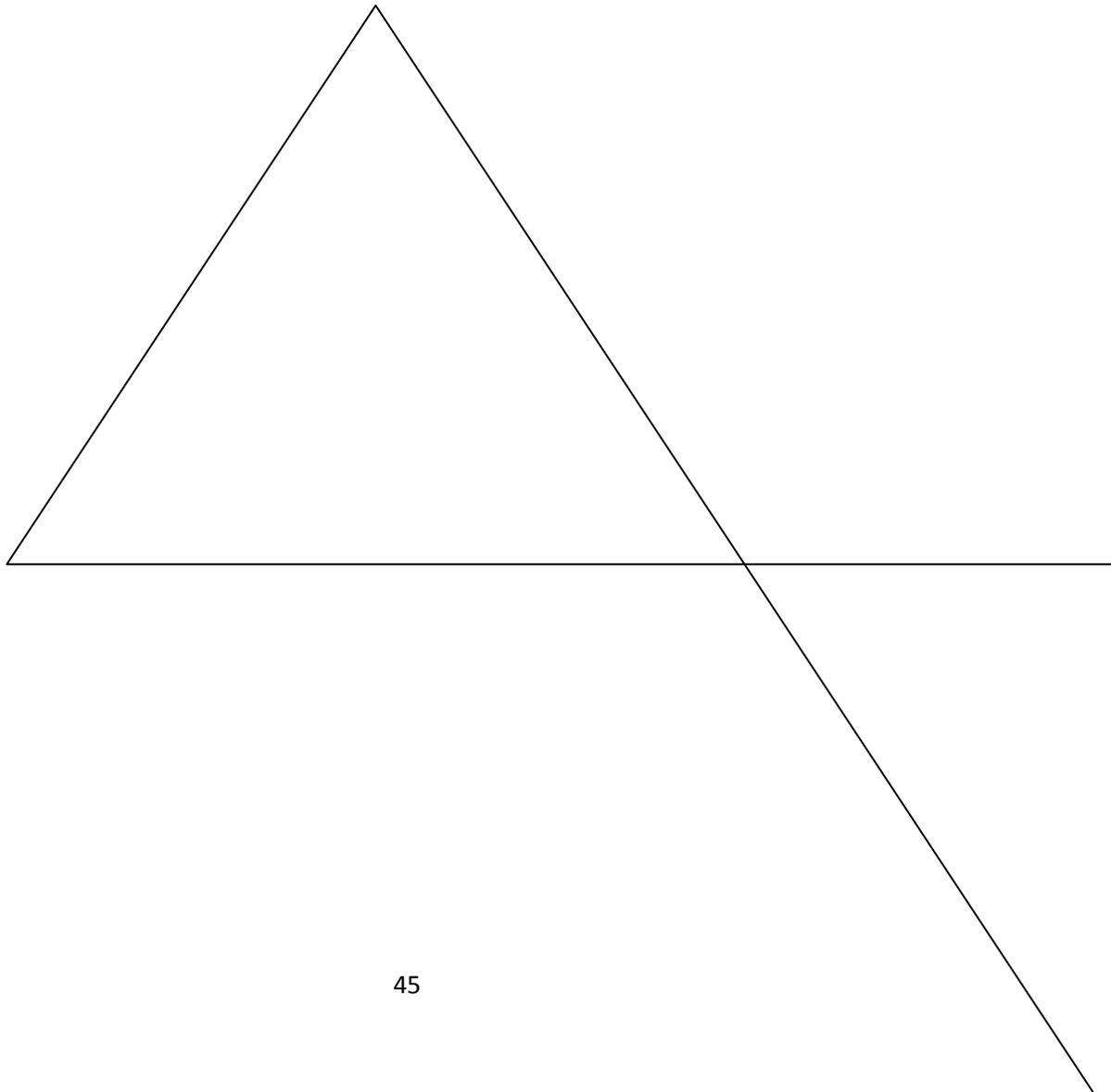


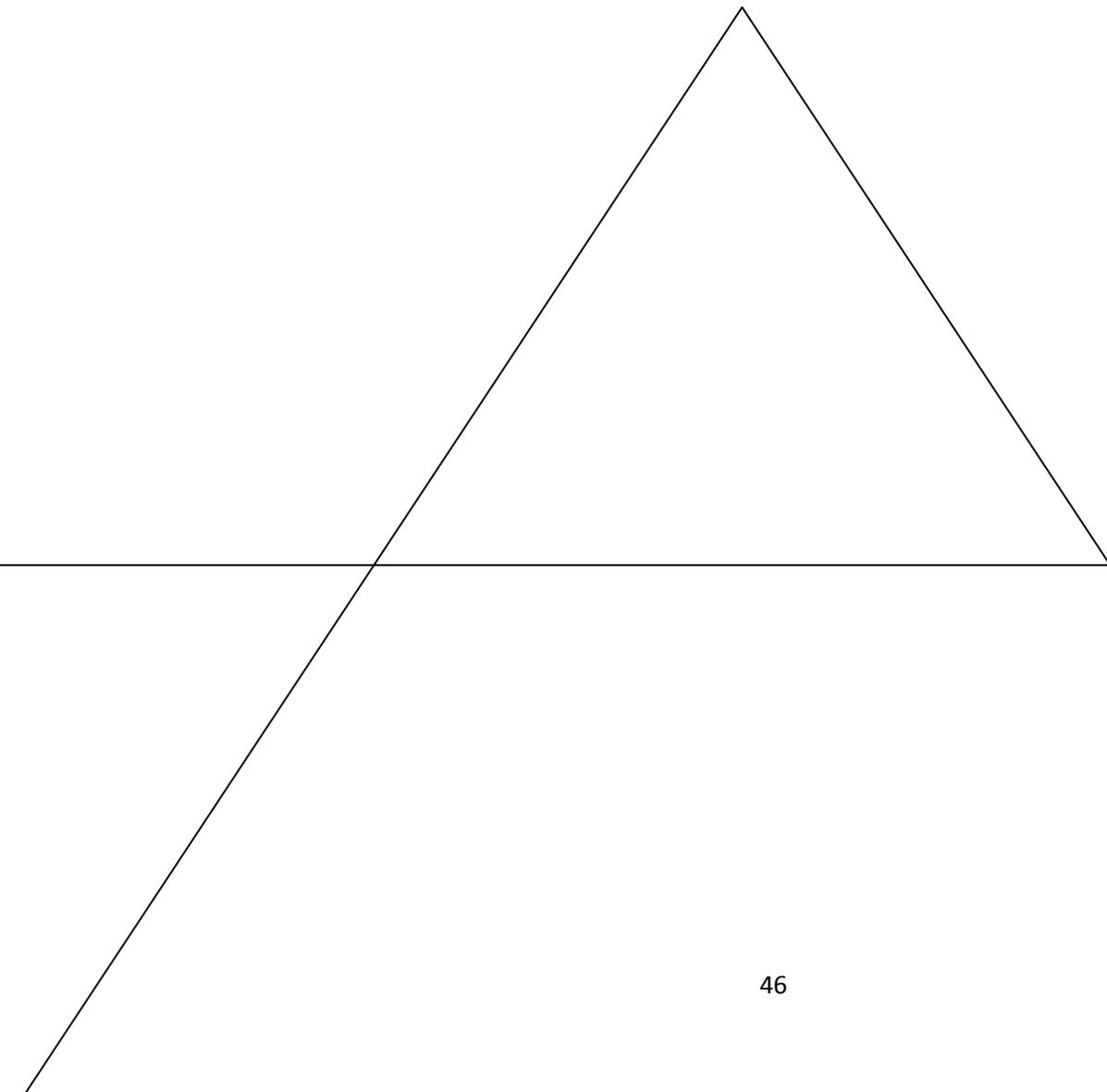


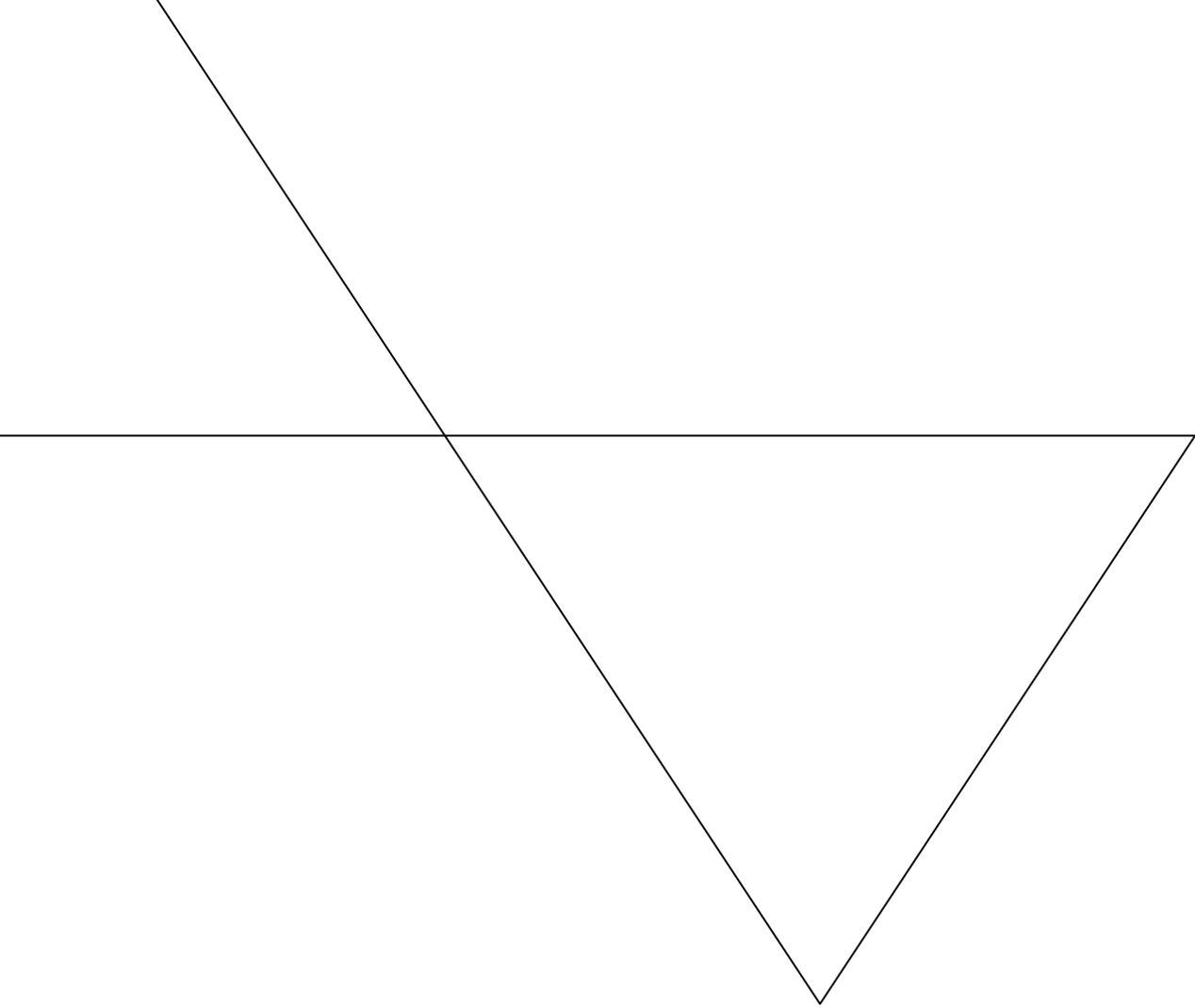


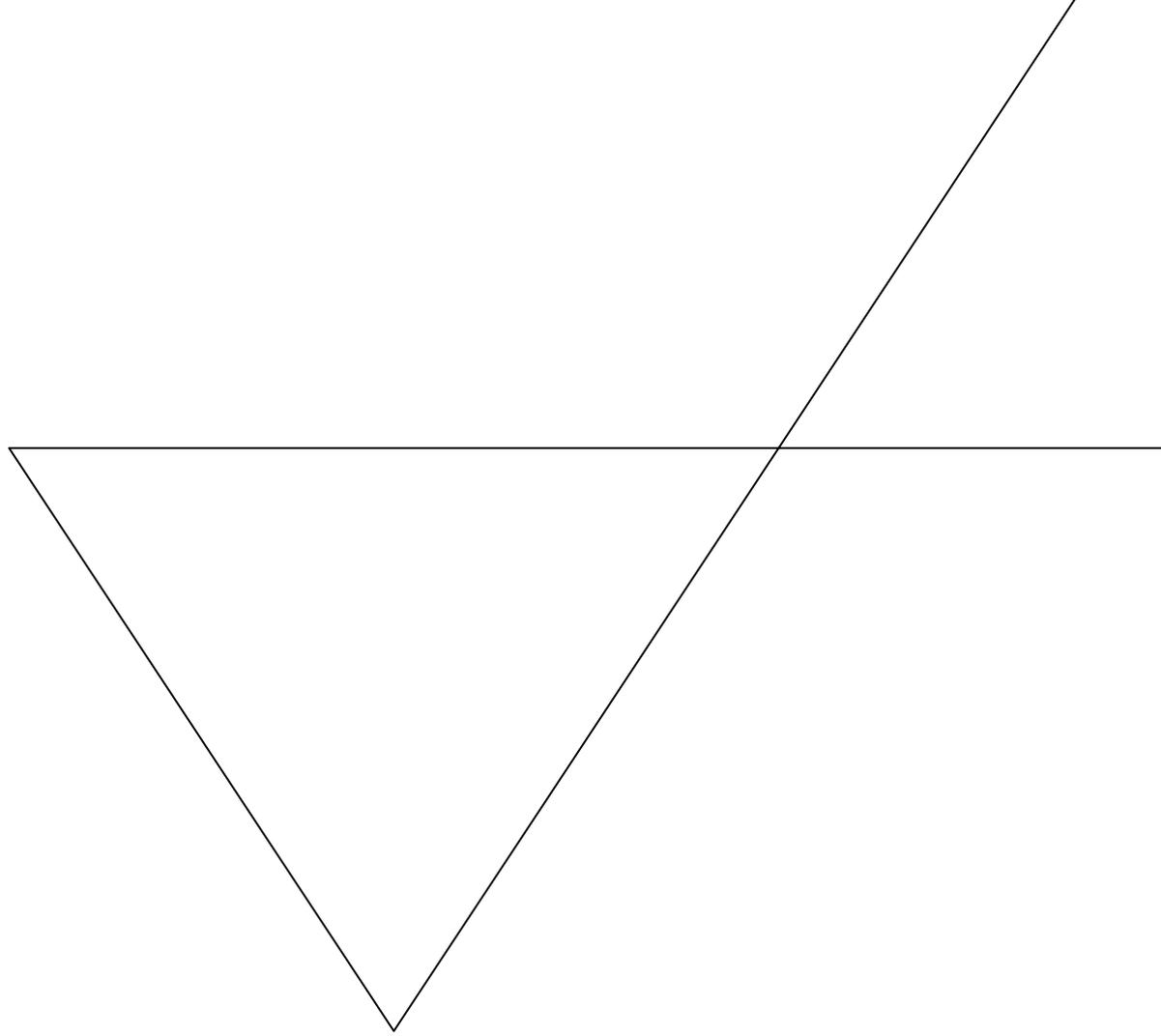


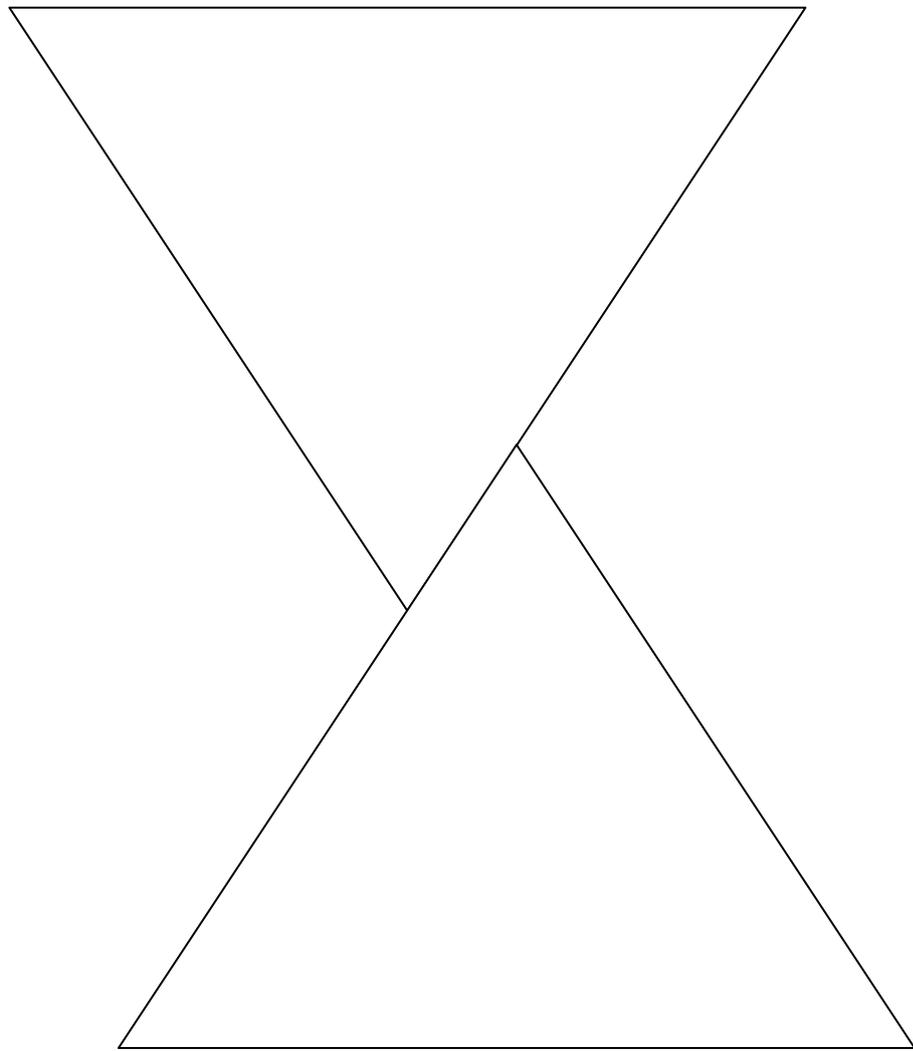
SAFETY

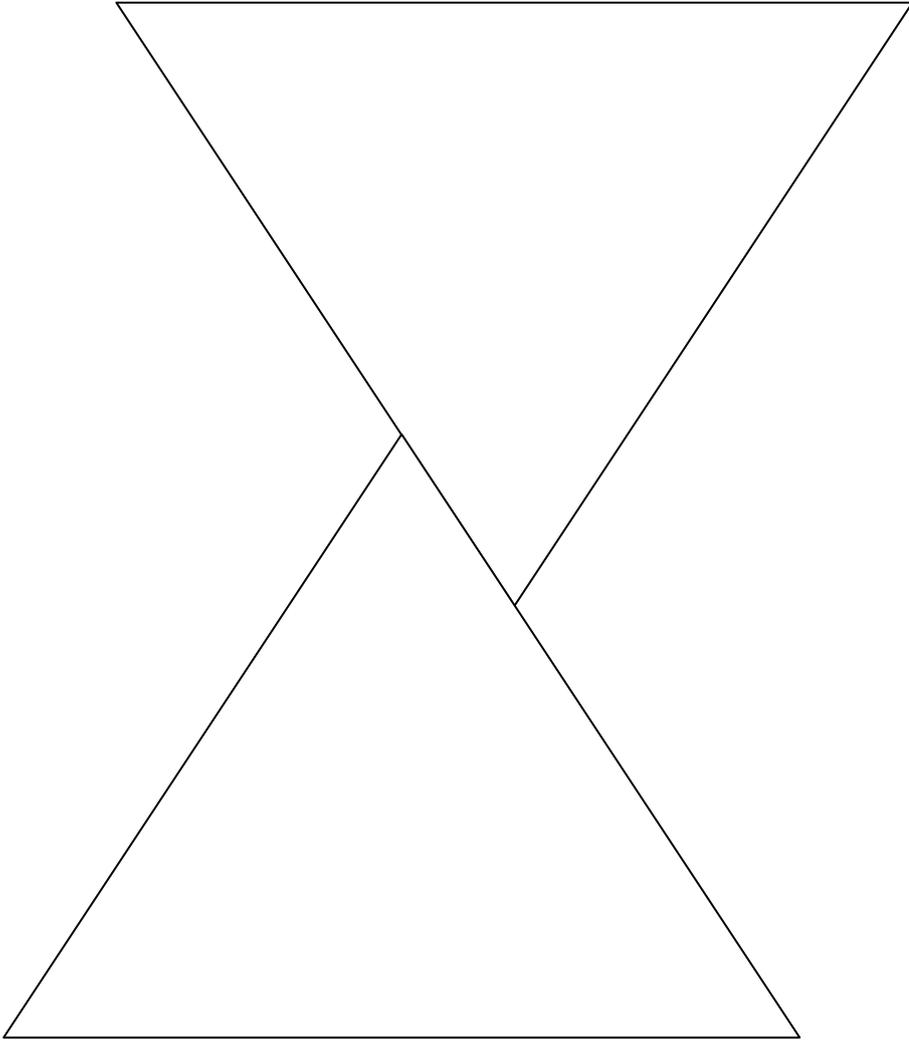


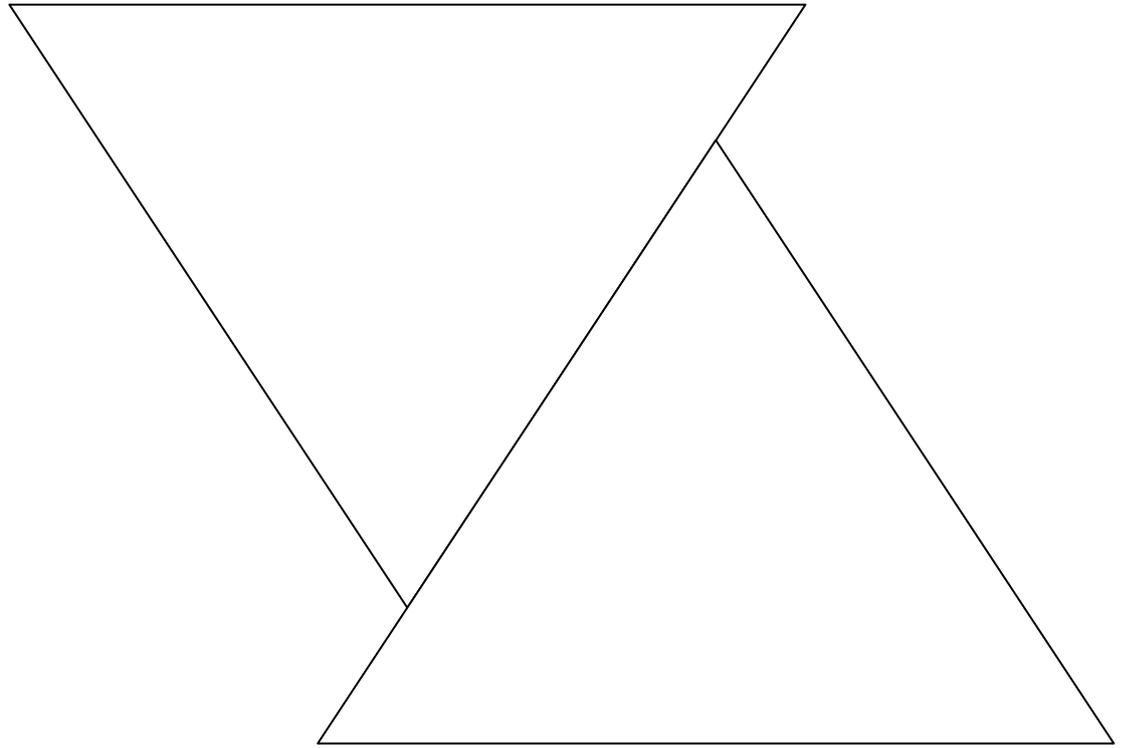


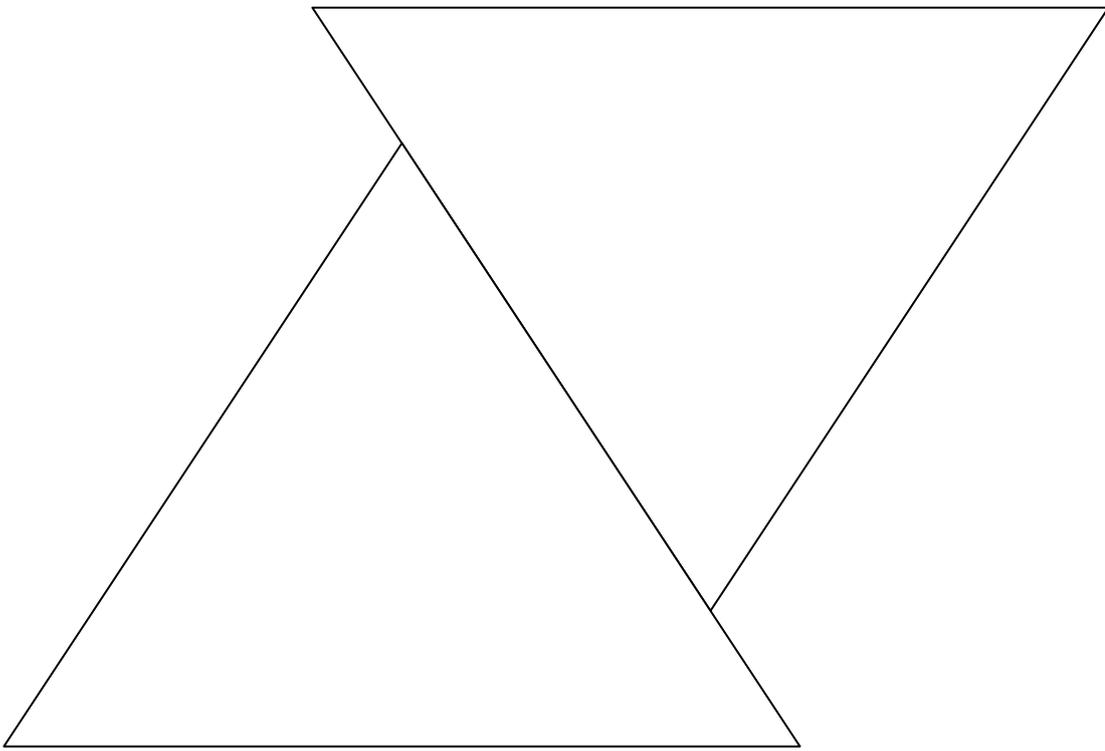


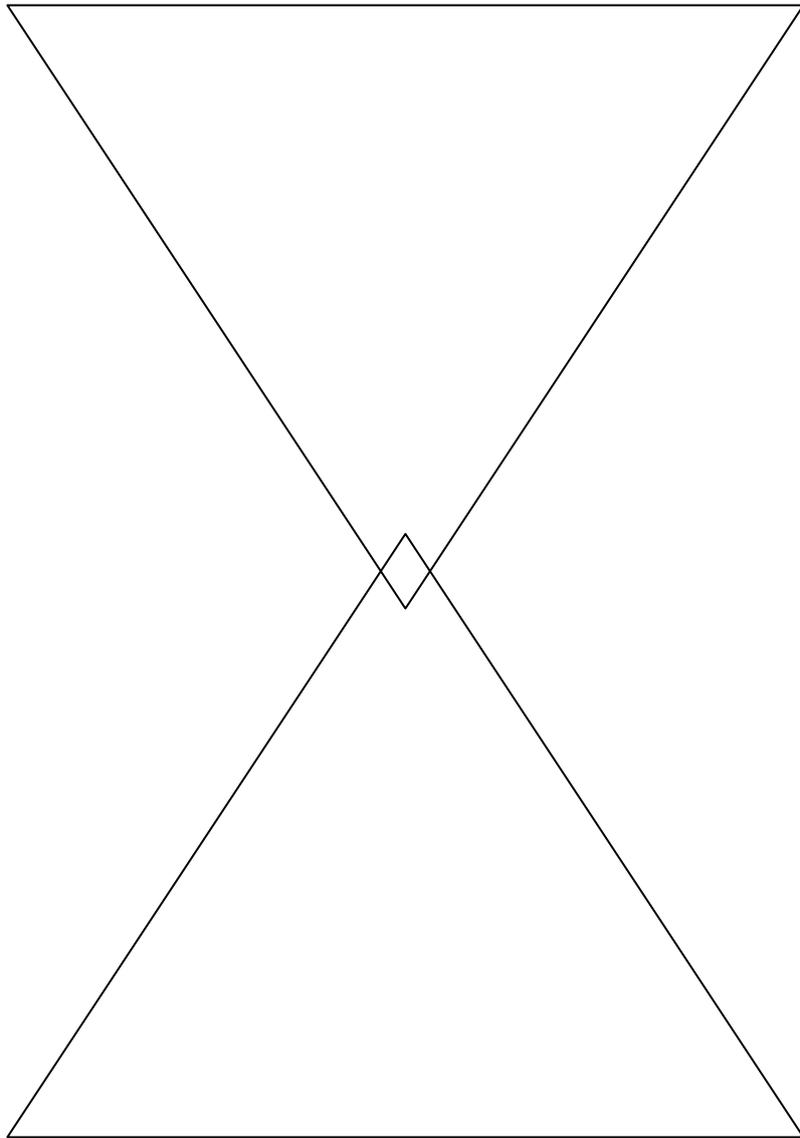


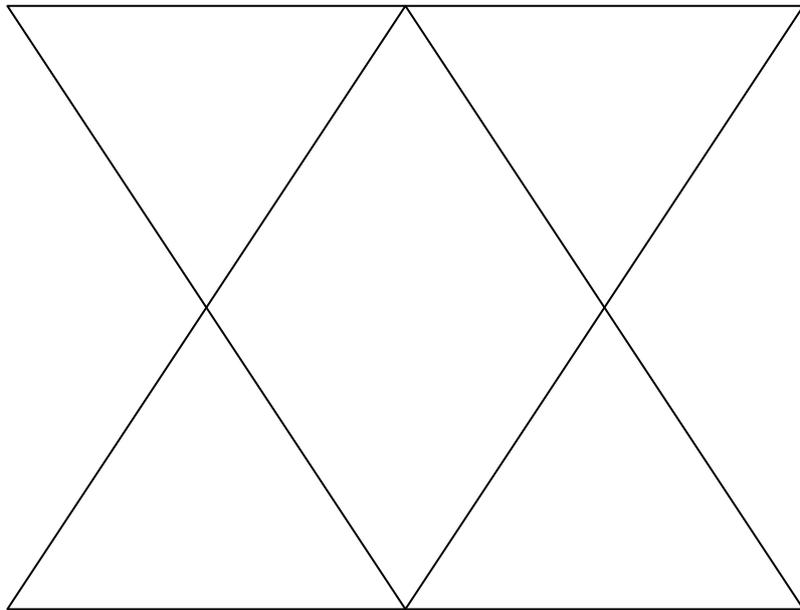


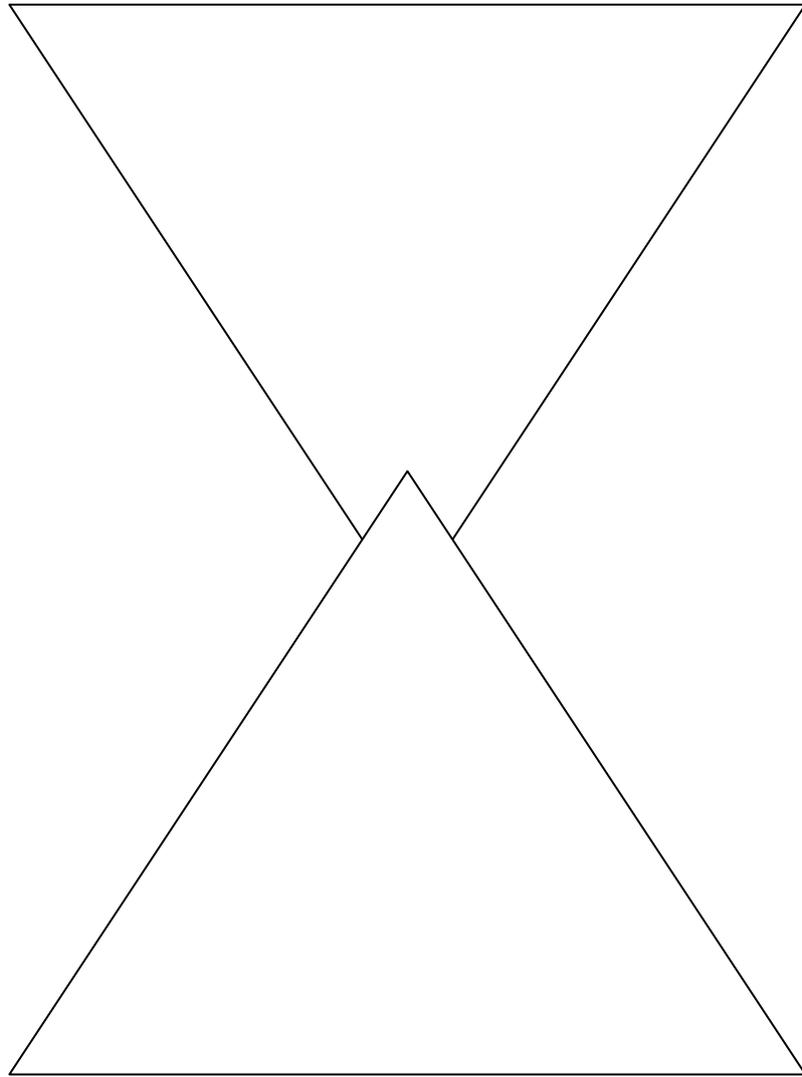


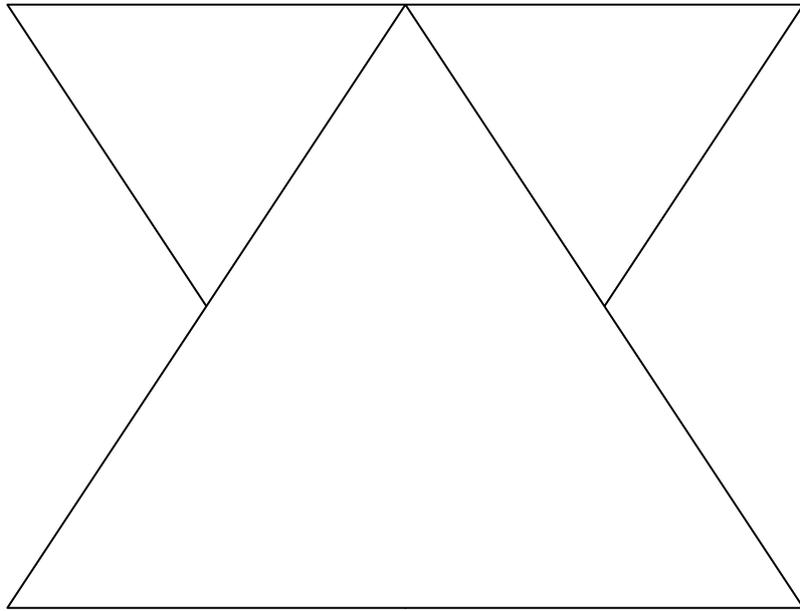


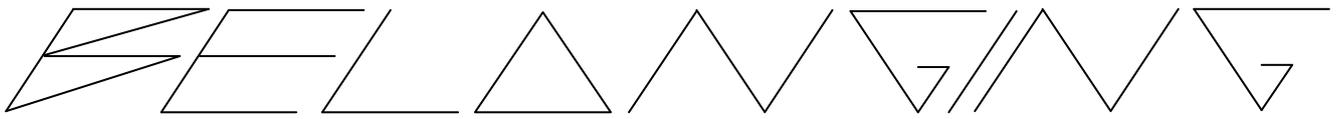


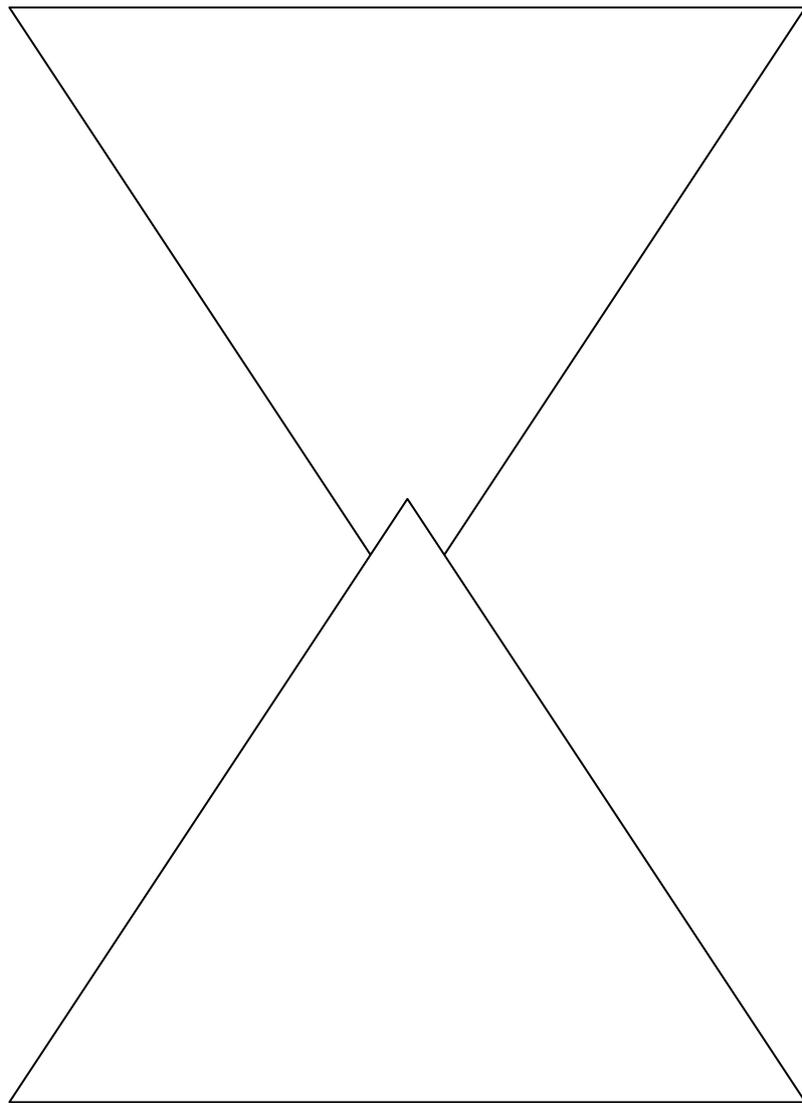


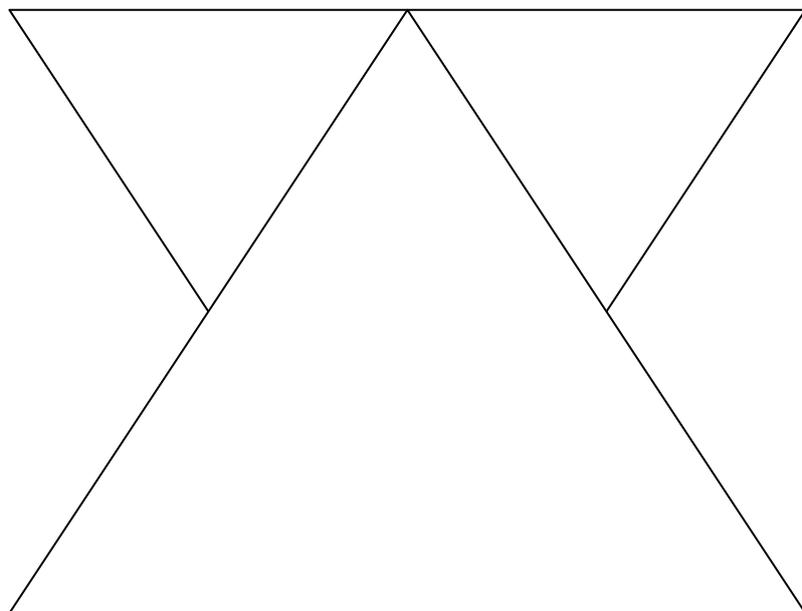


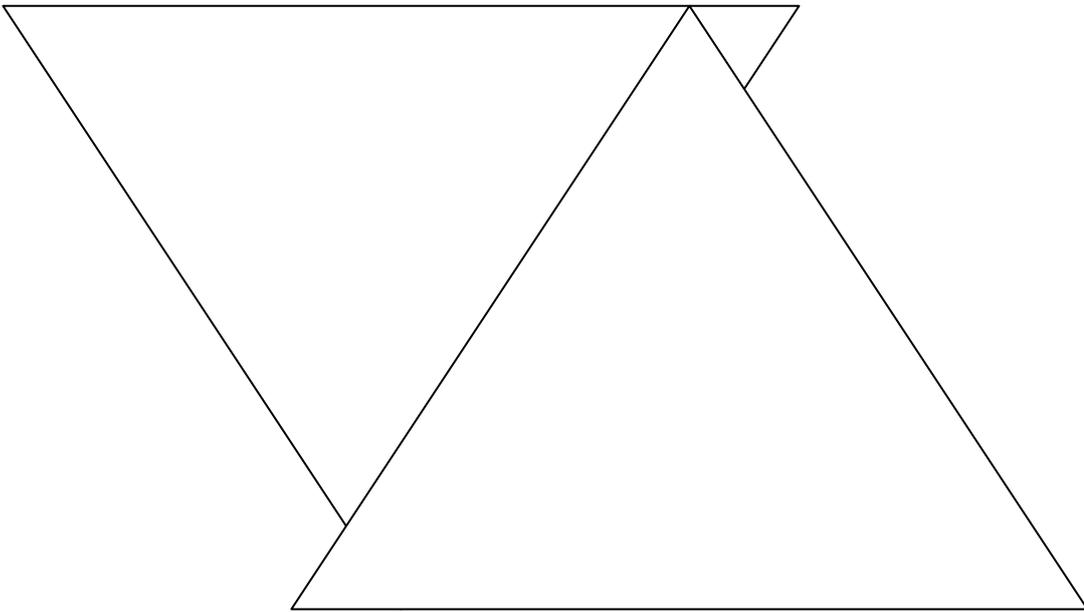


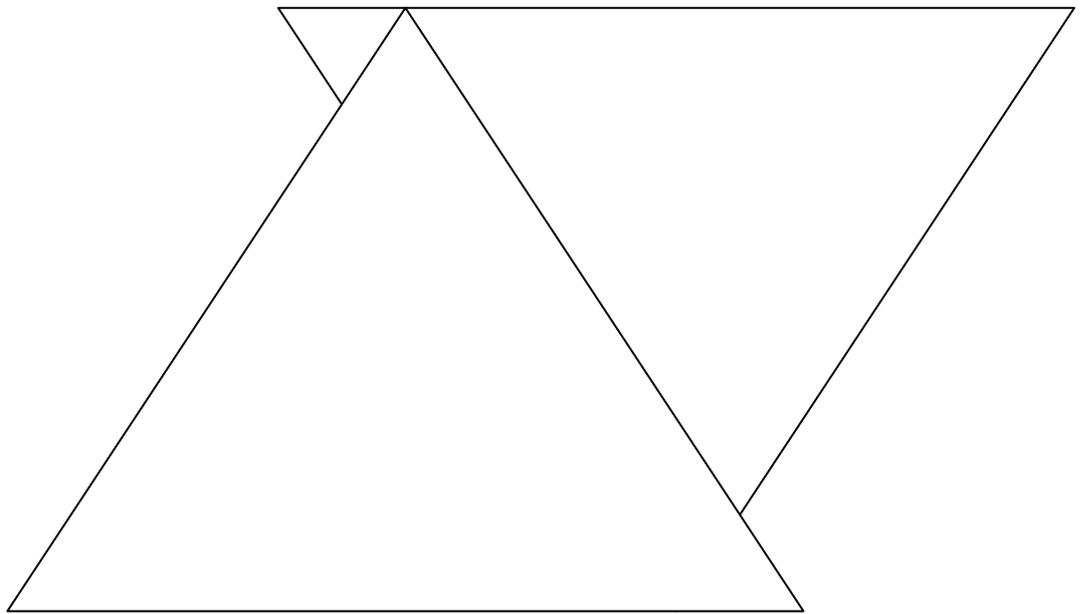


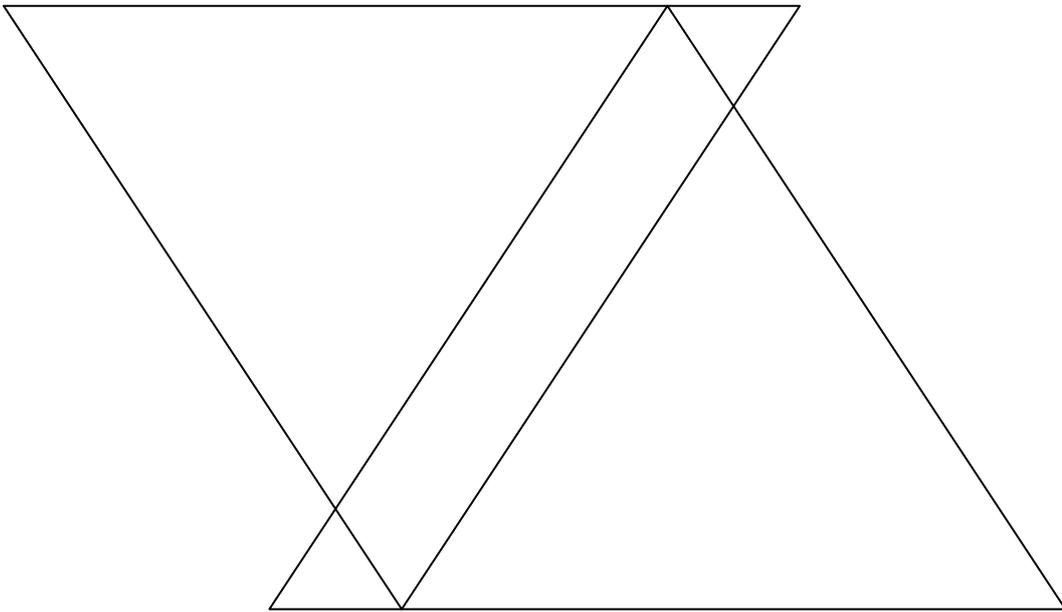


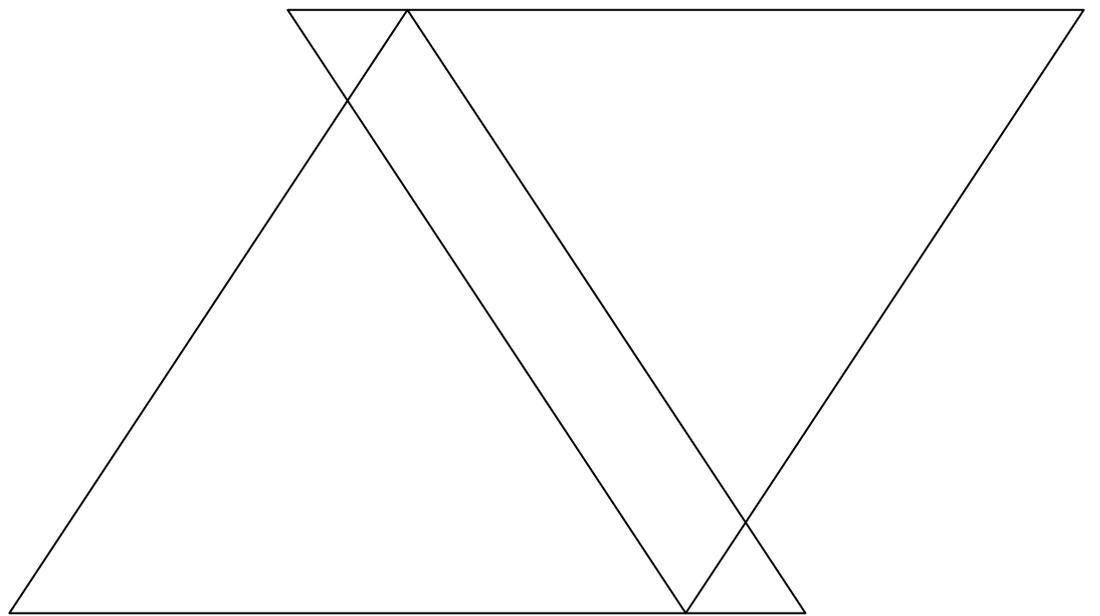


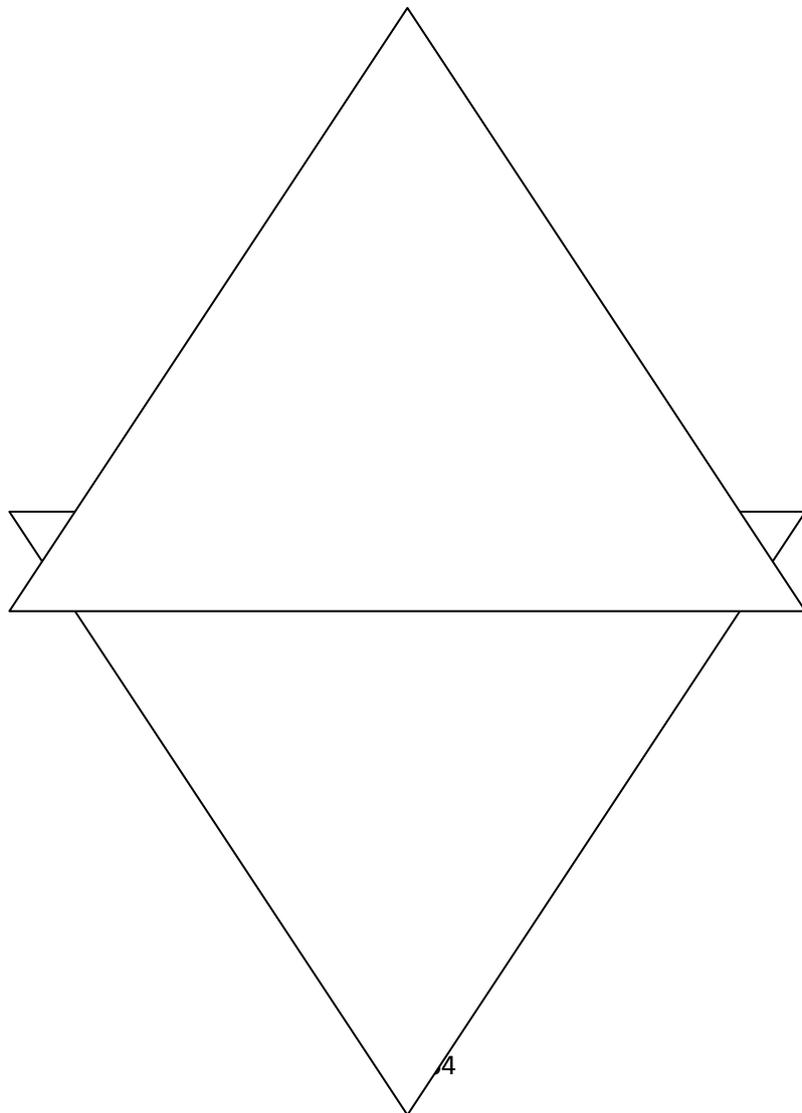


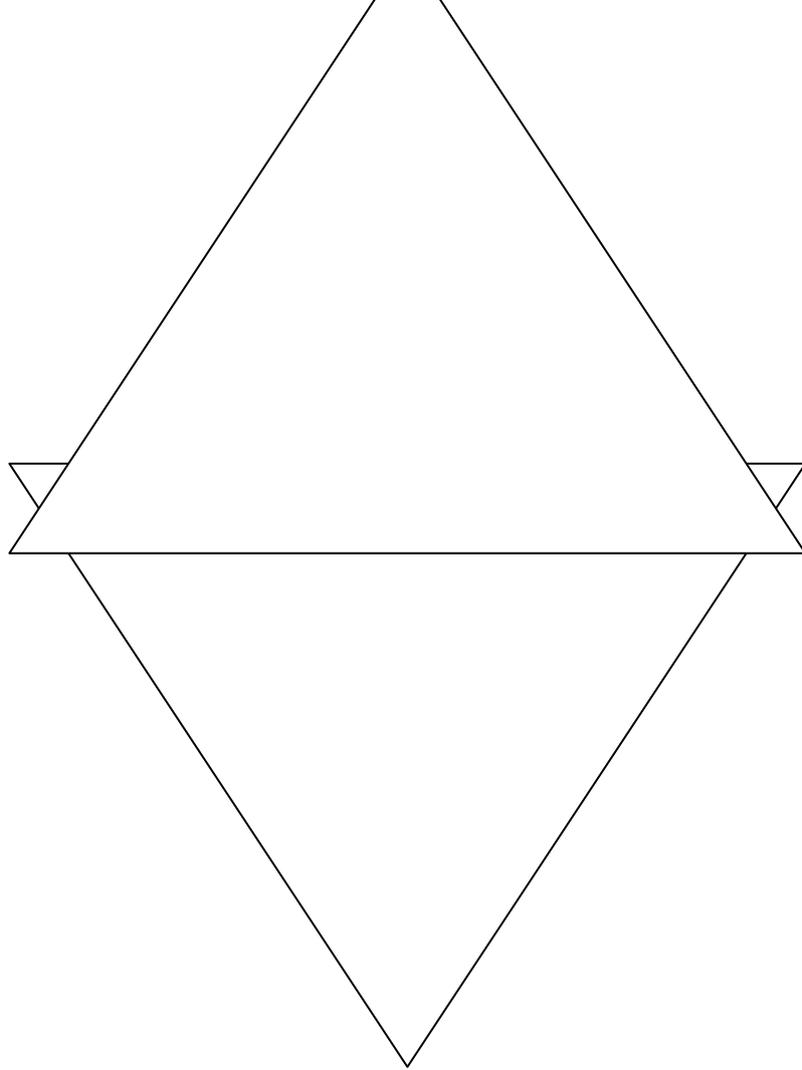


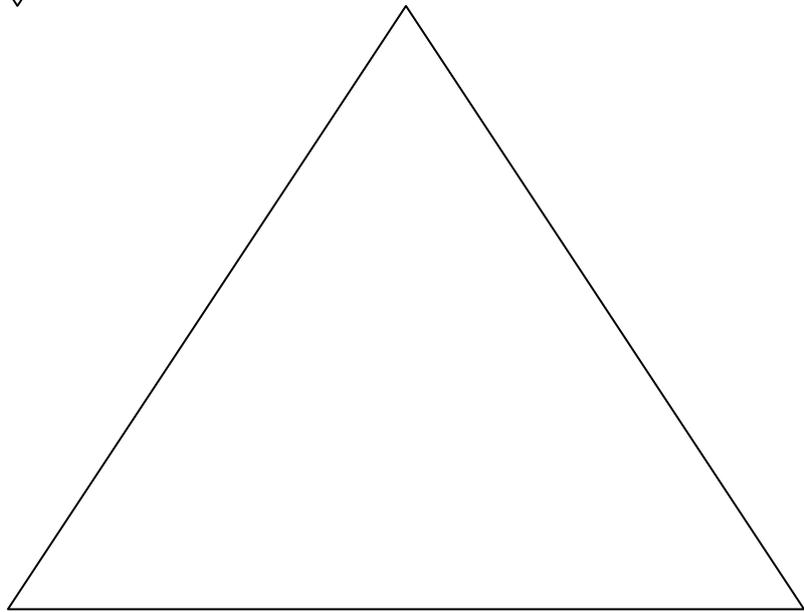
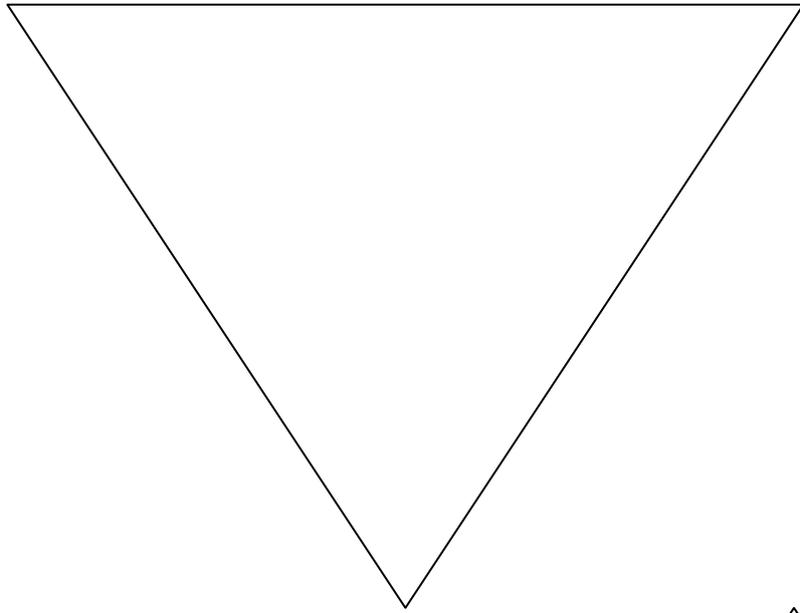


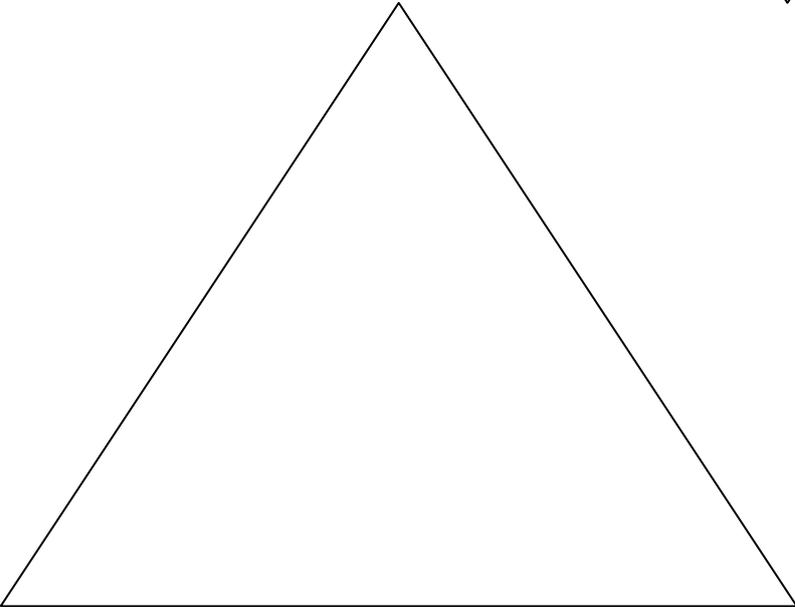
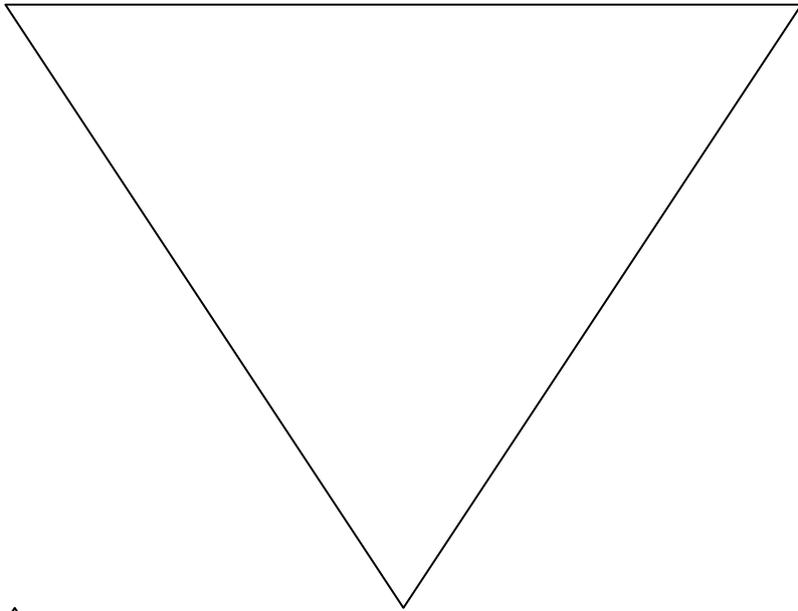


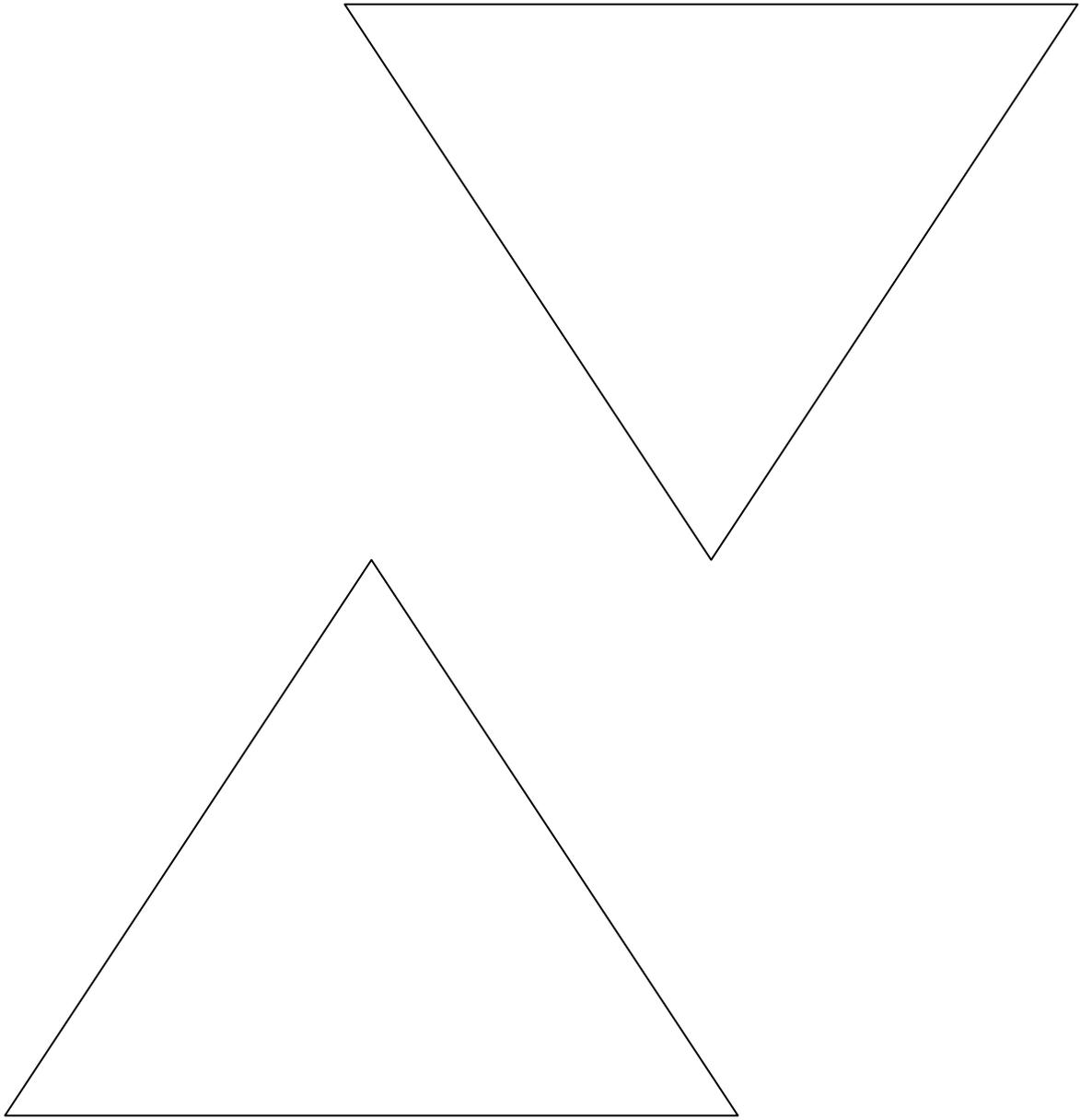


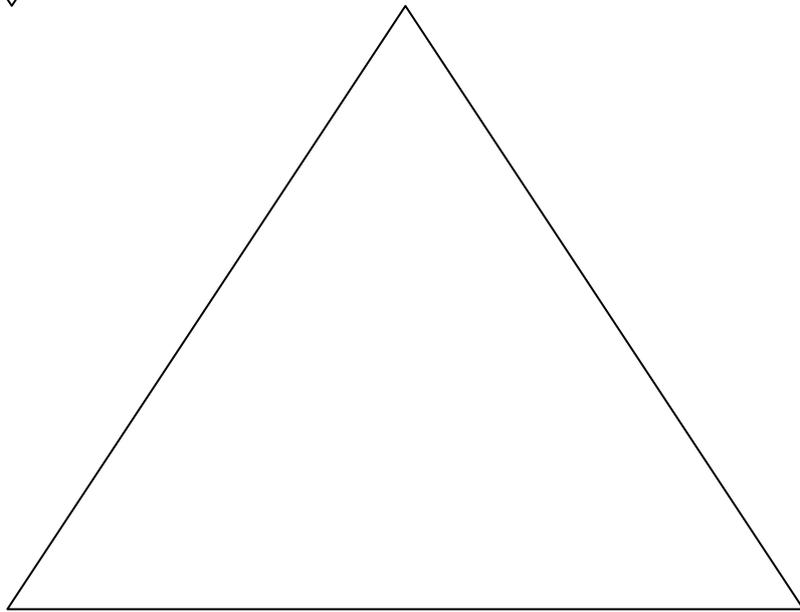
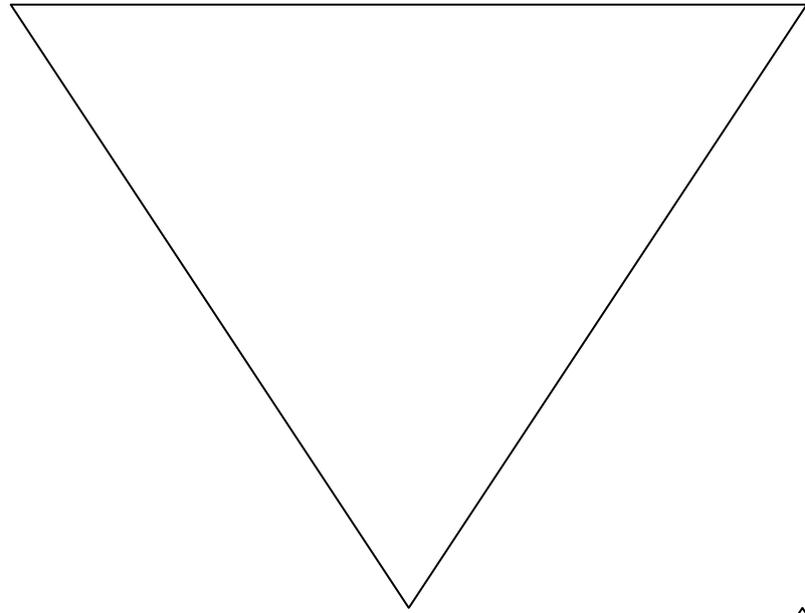




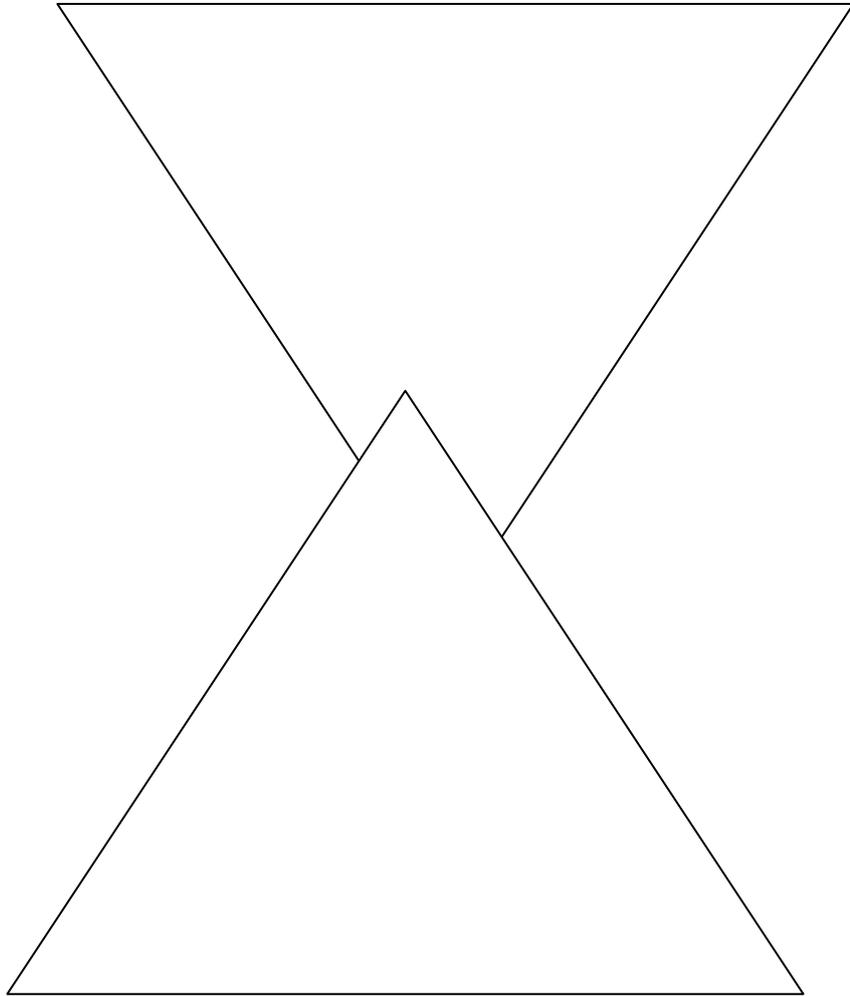


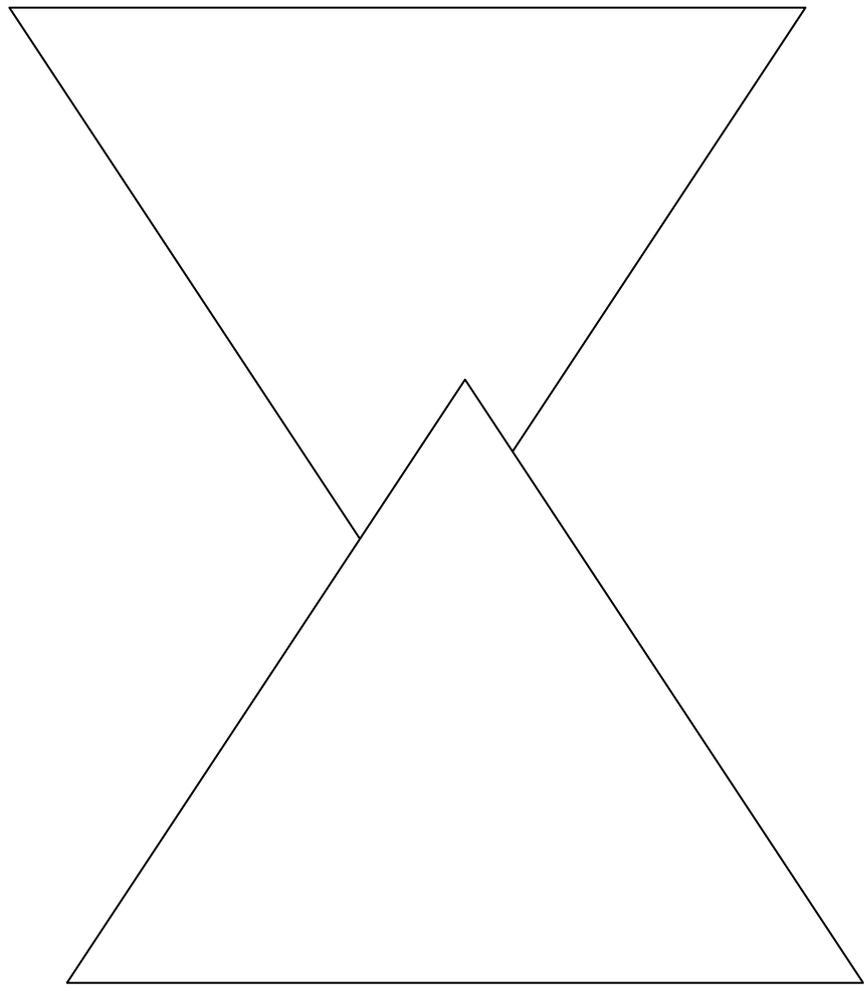


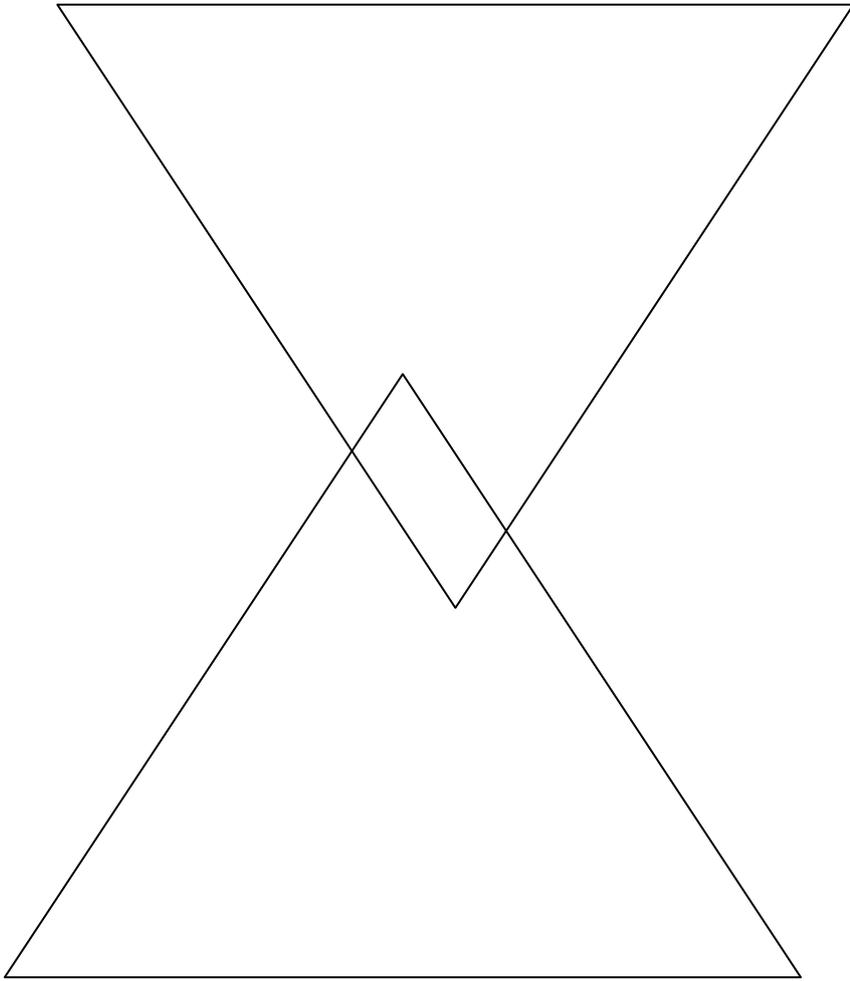


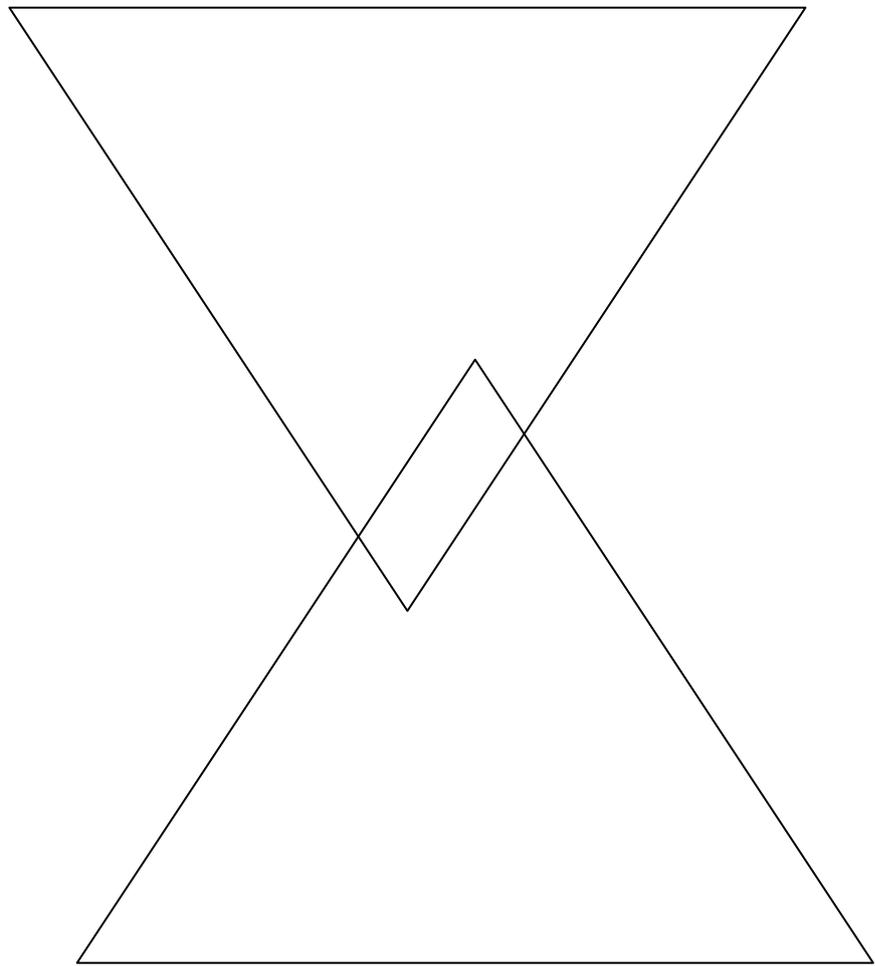


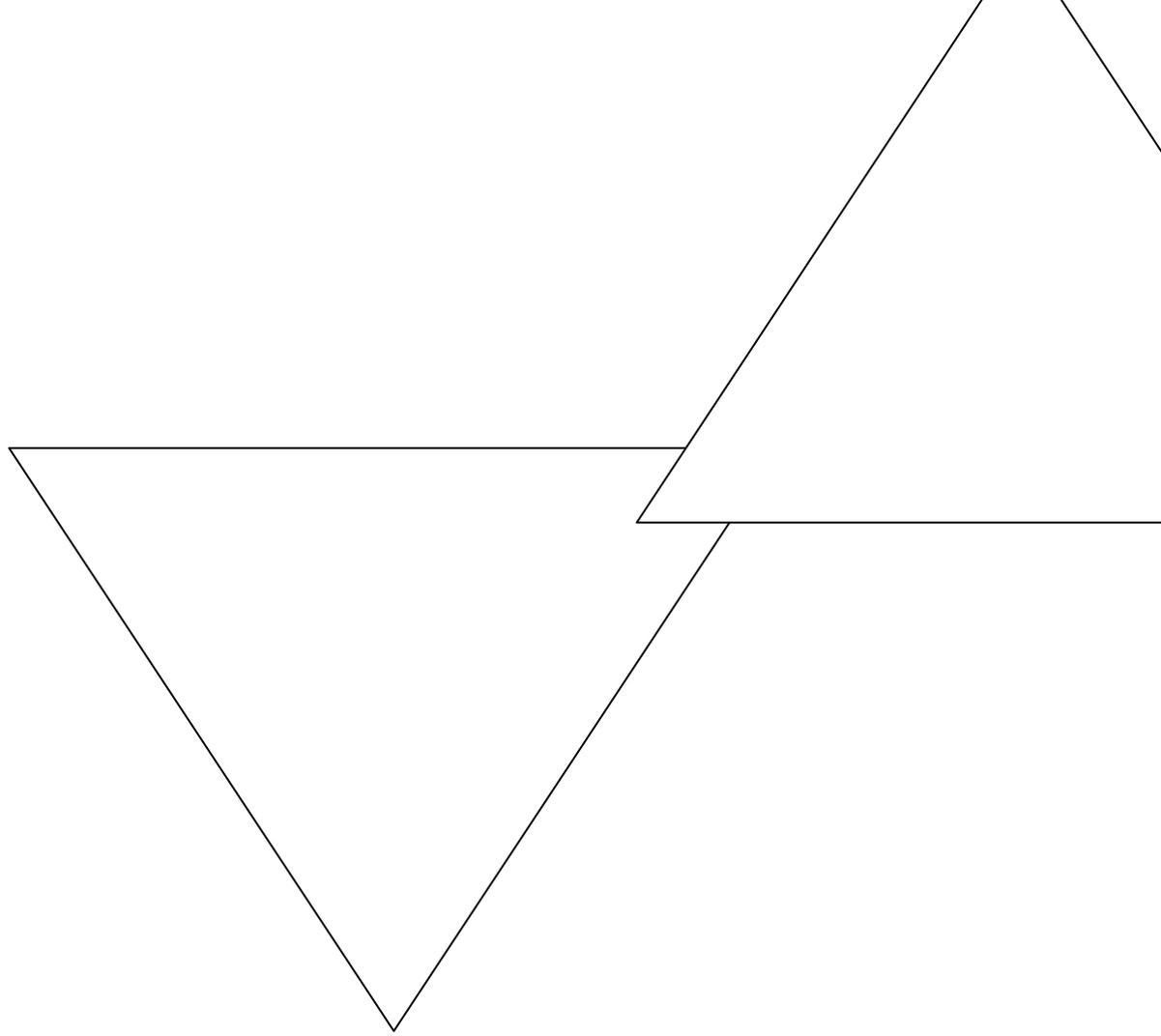
ESTEEM

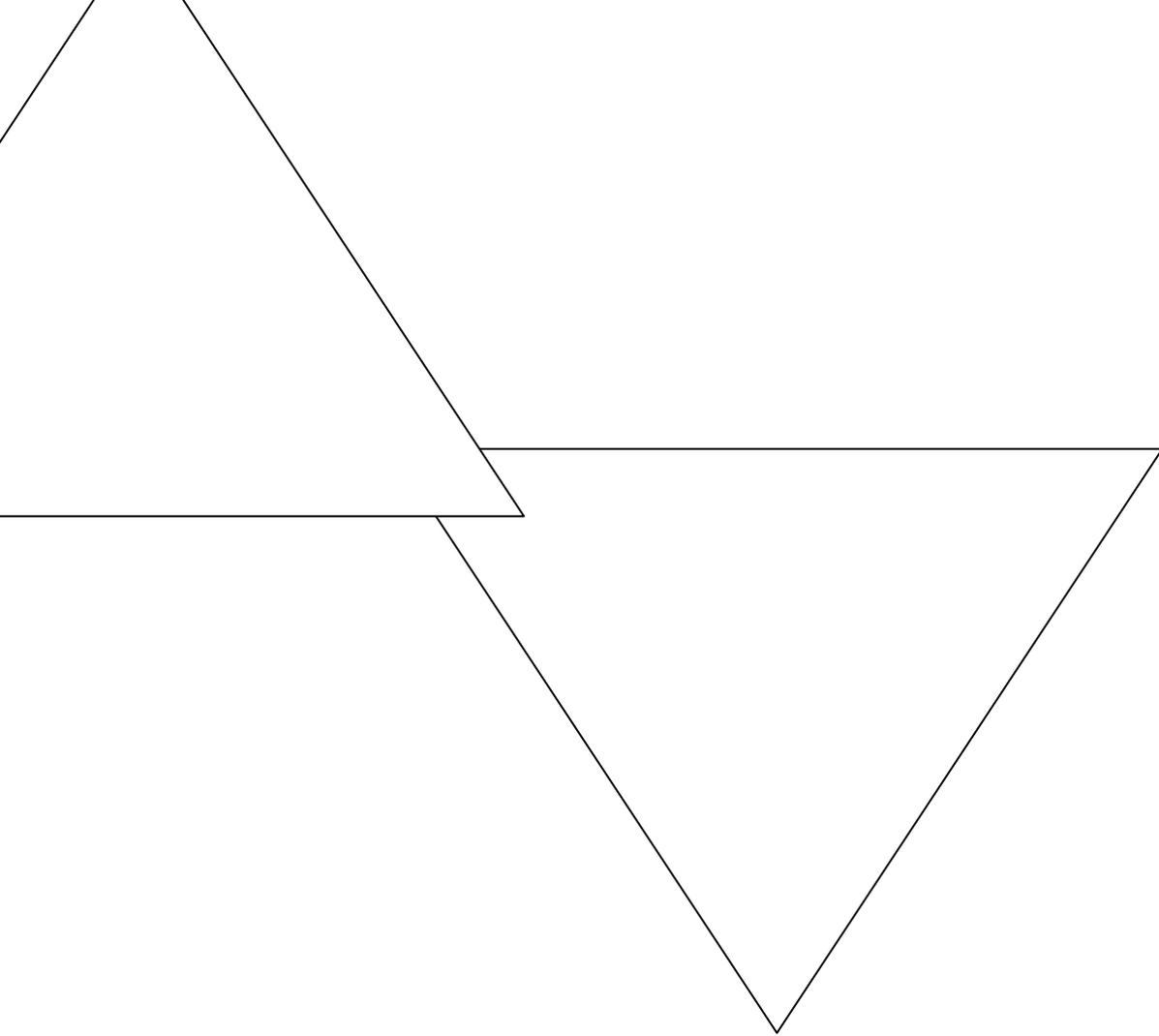


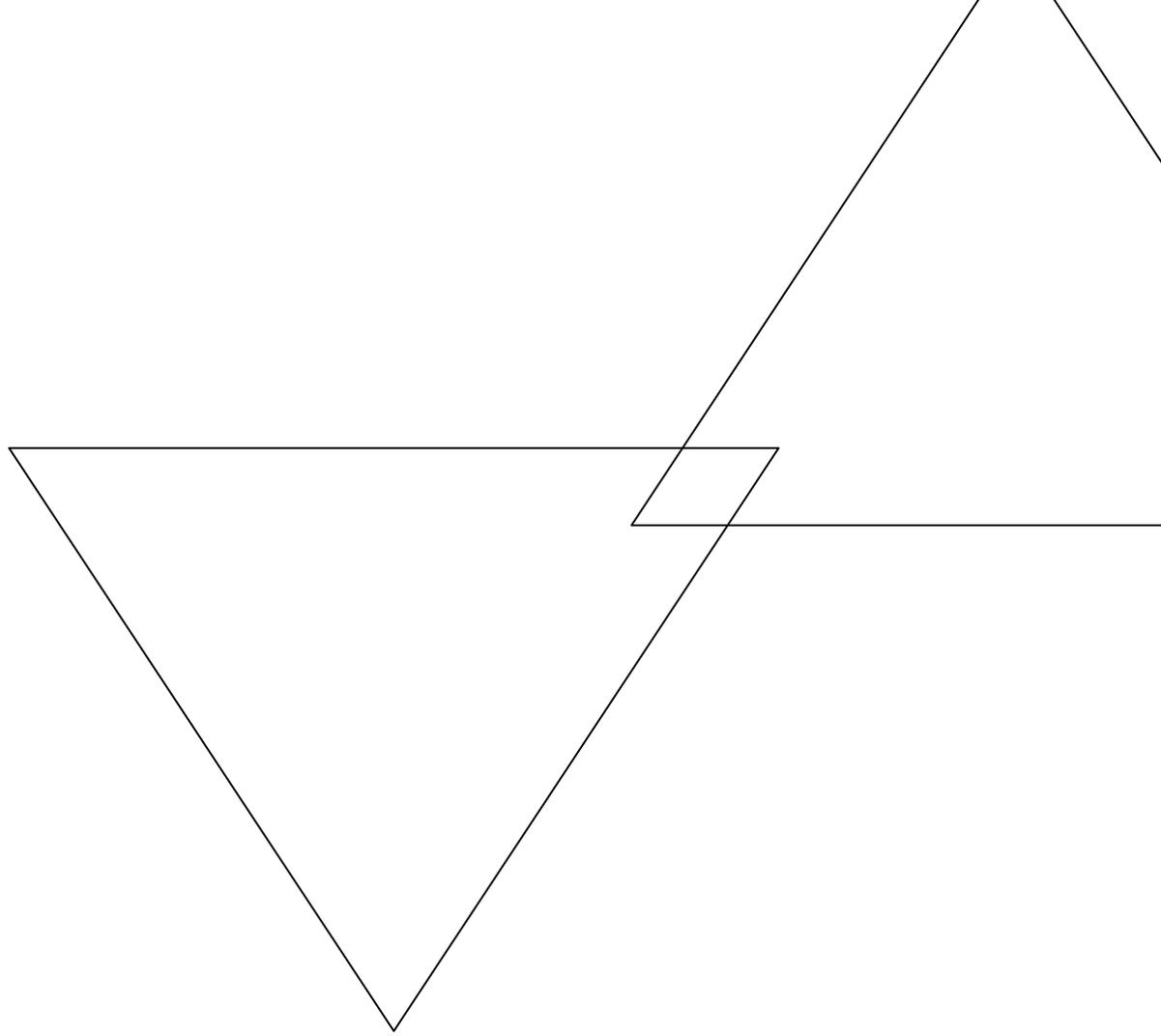


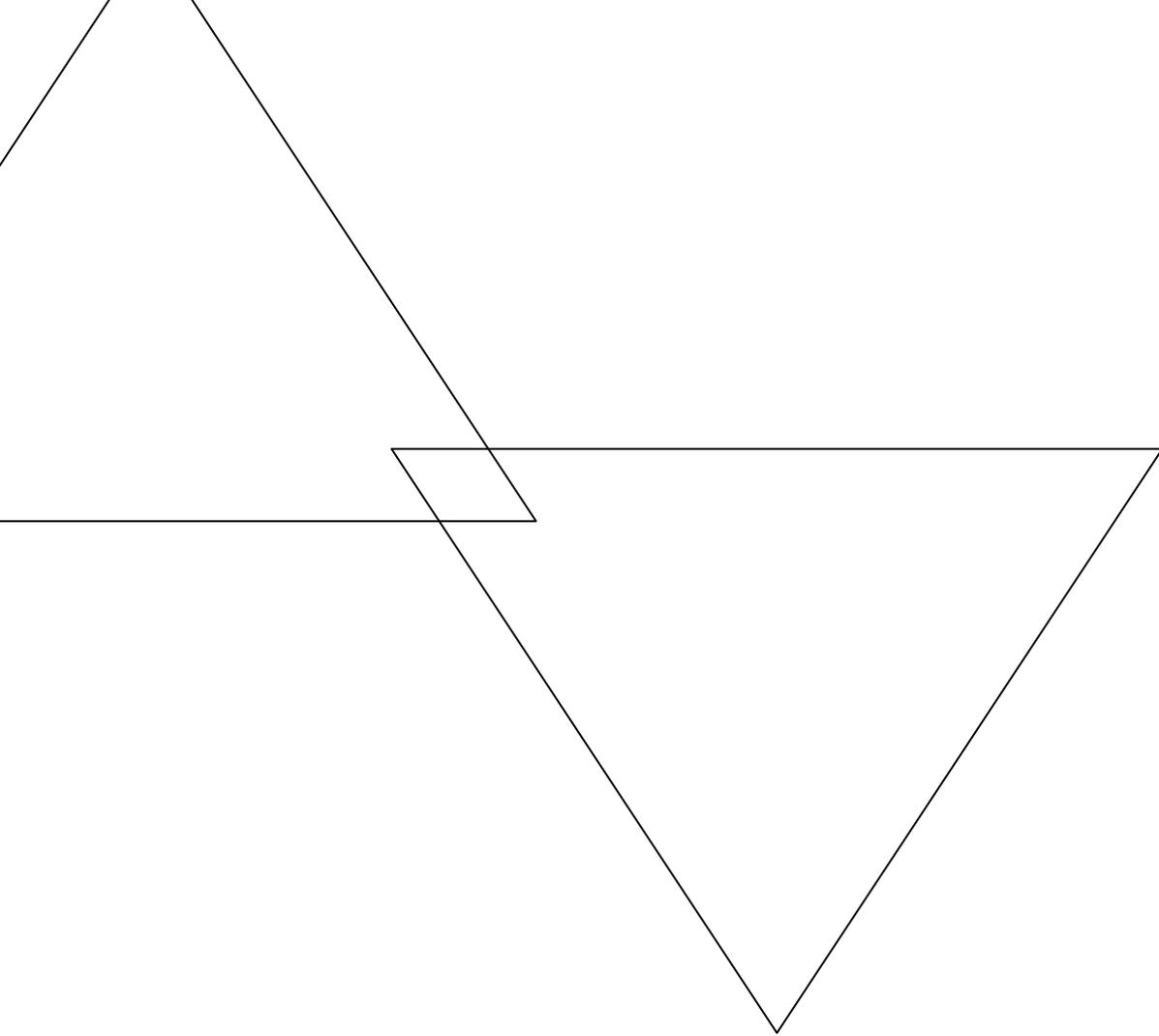


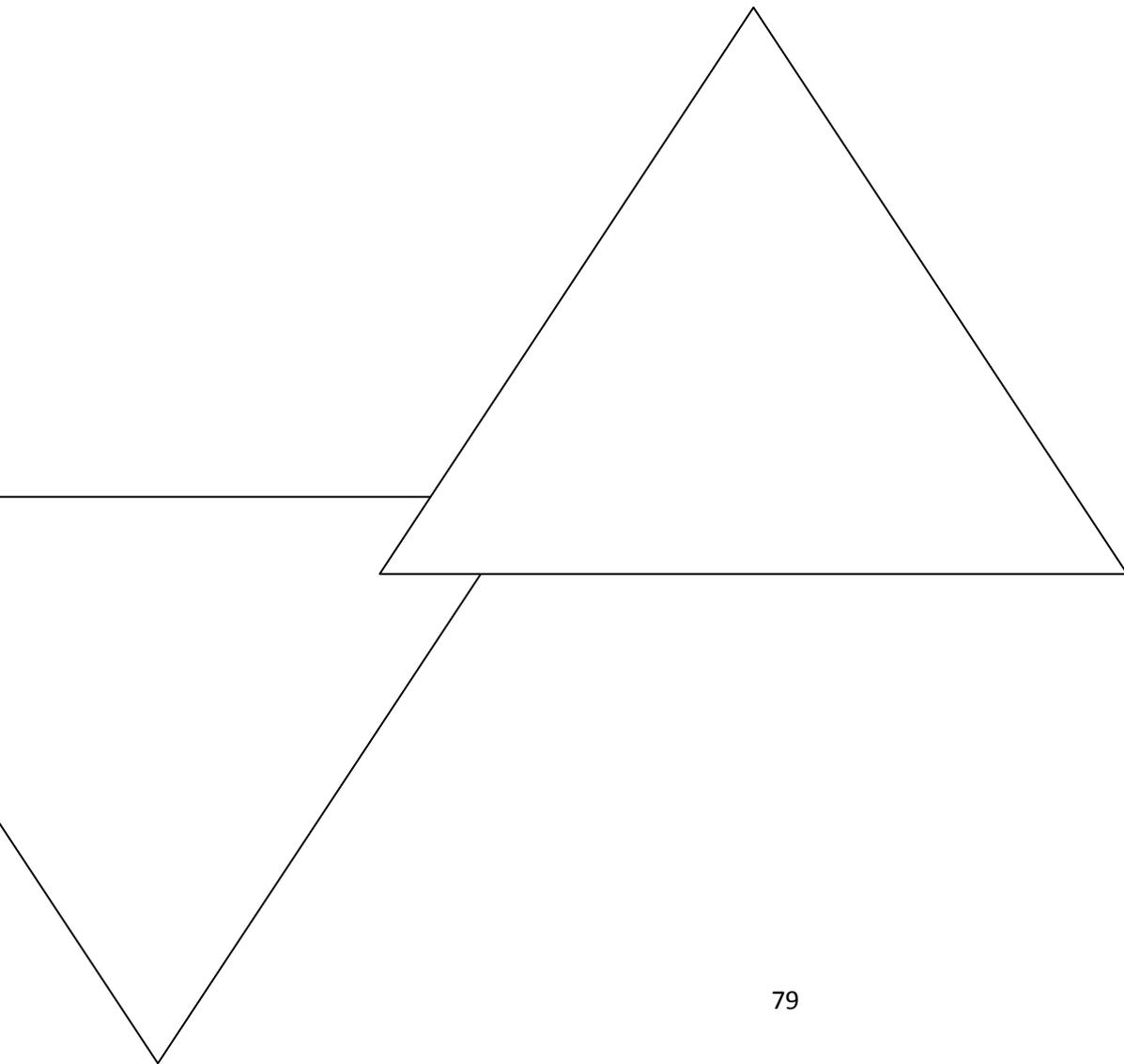


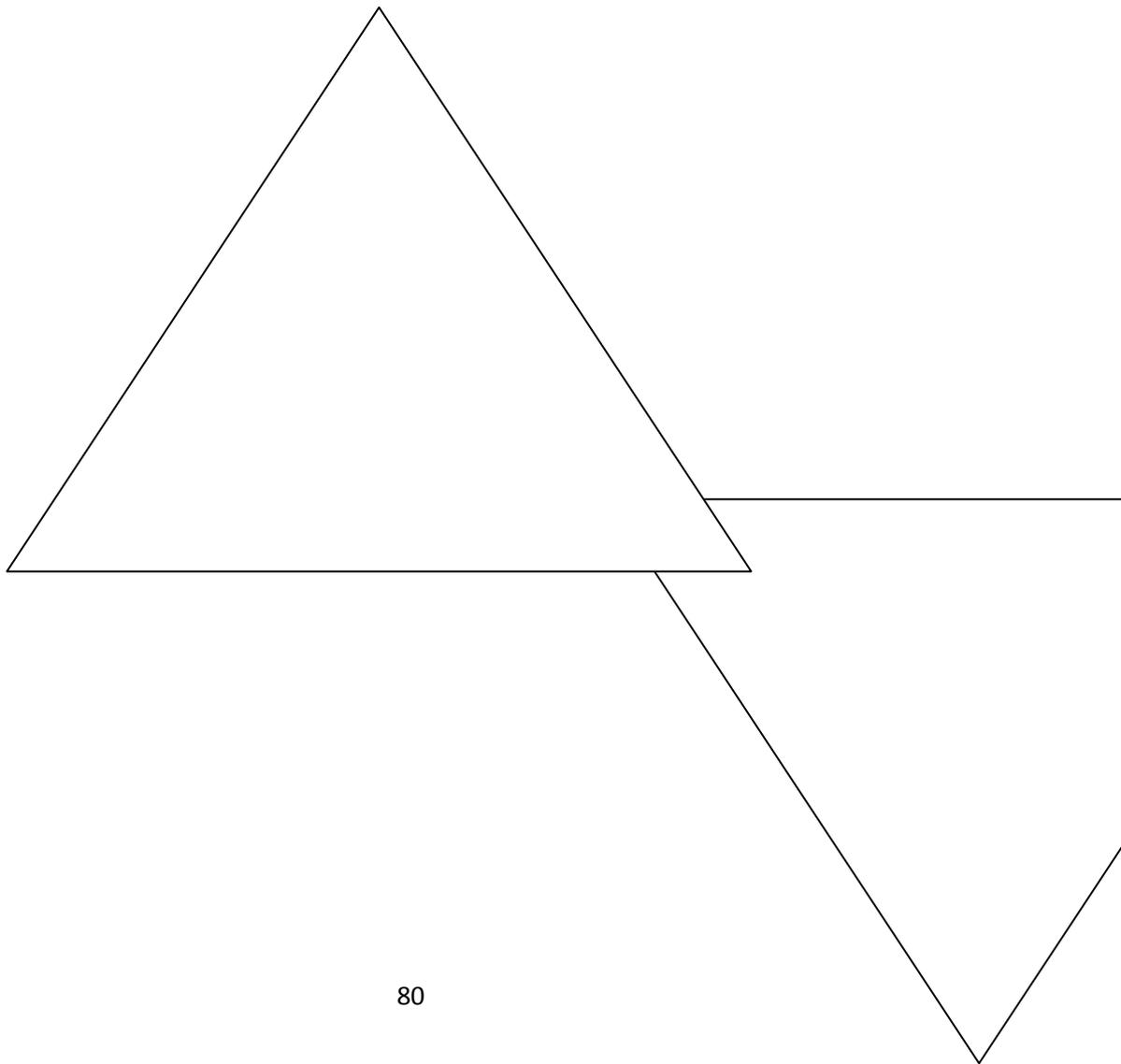


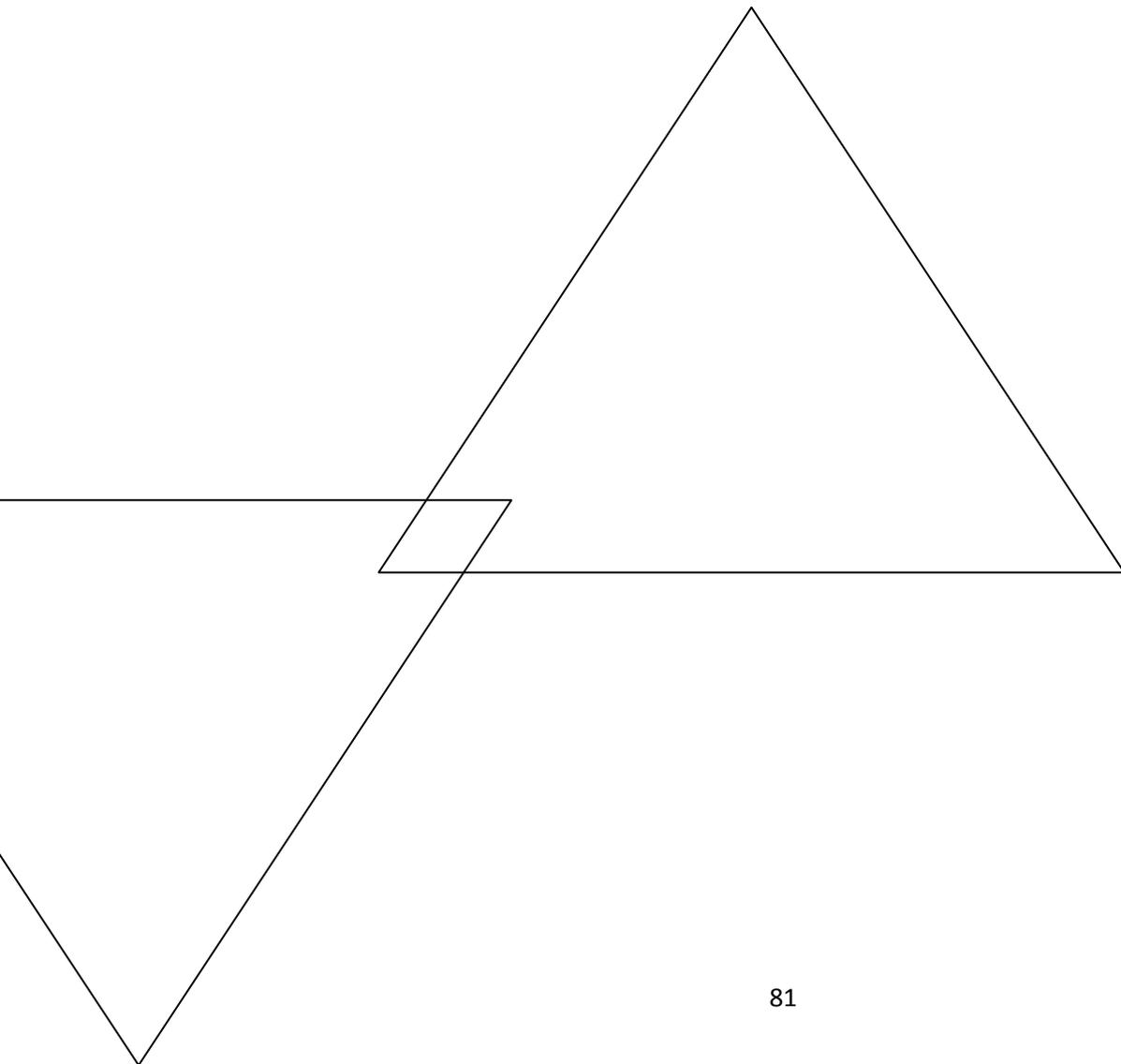


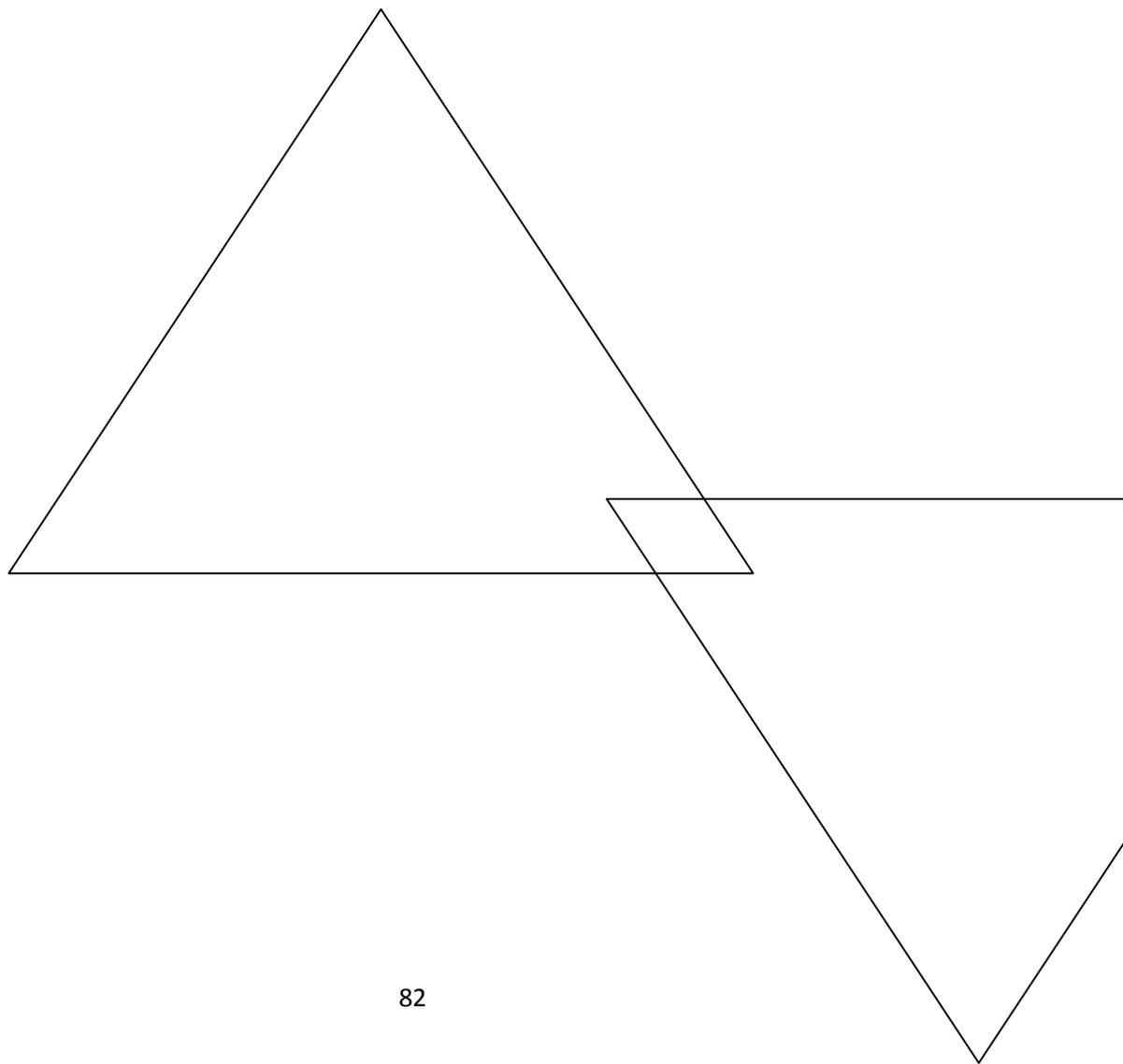




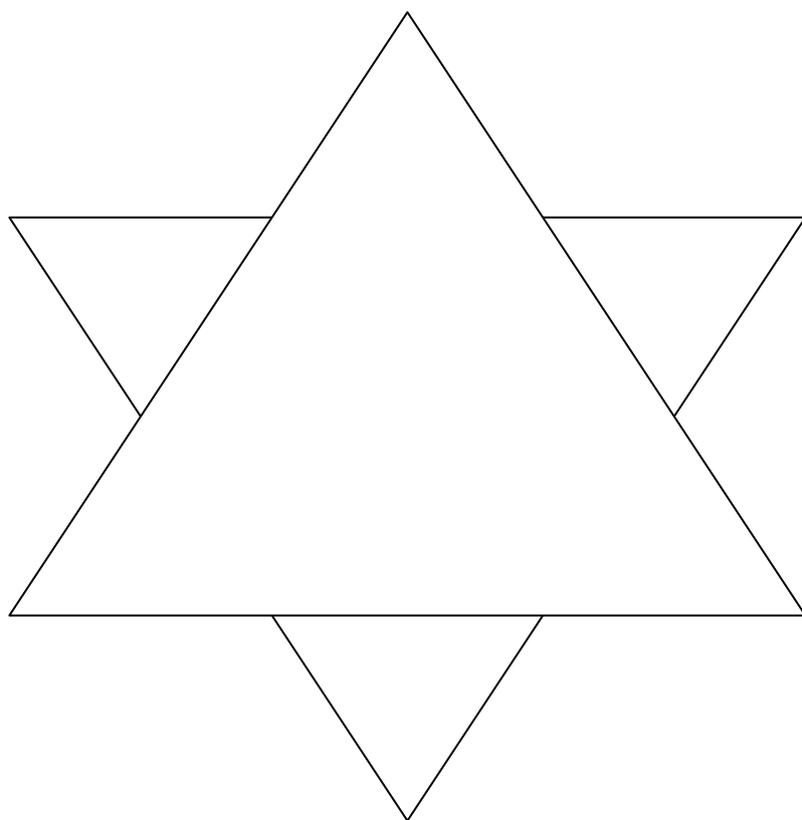


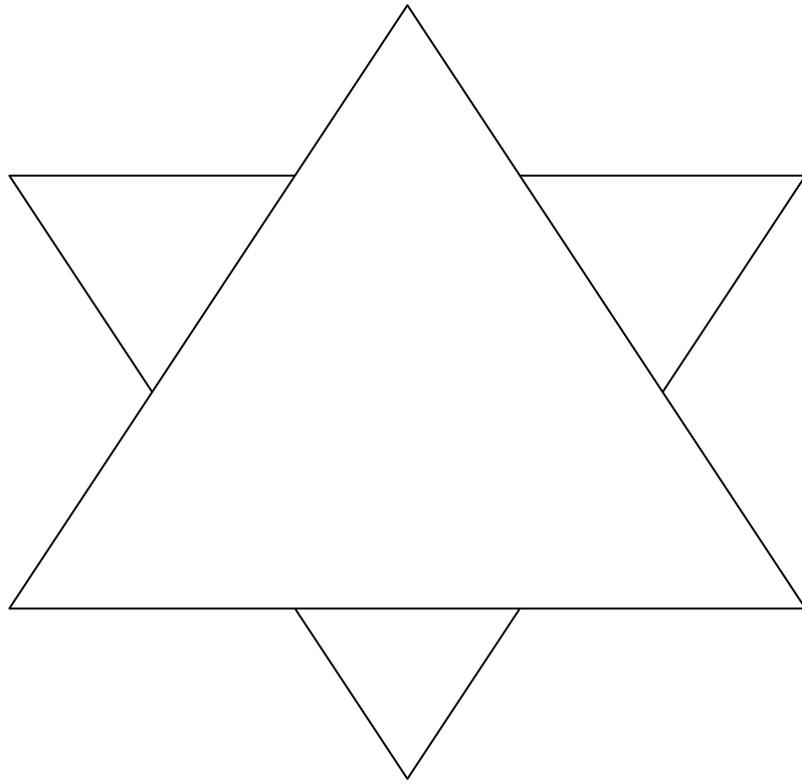


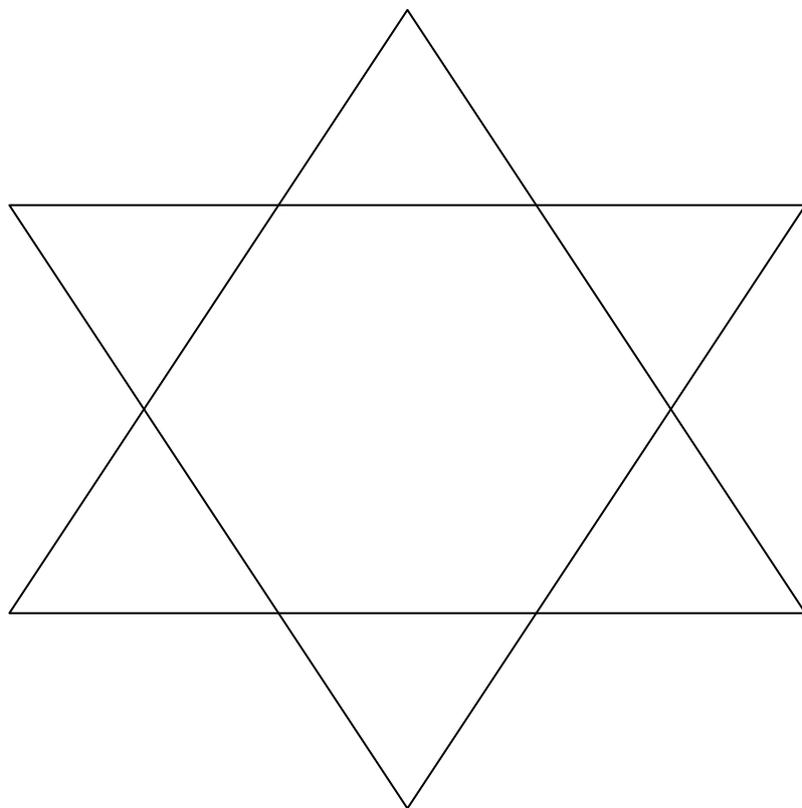


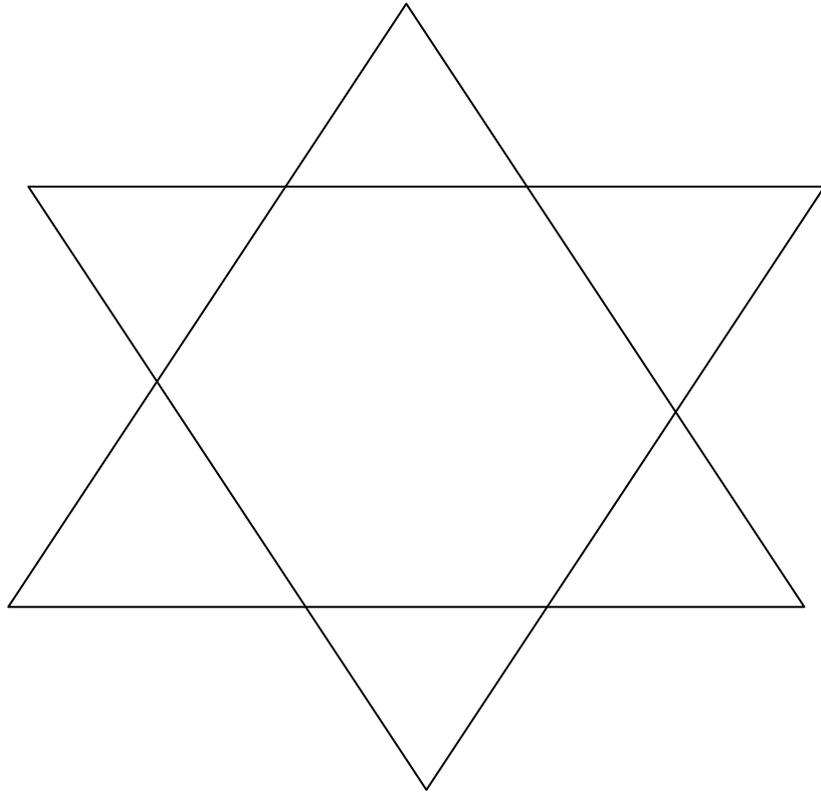


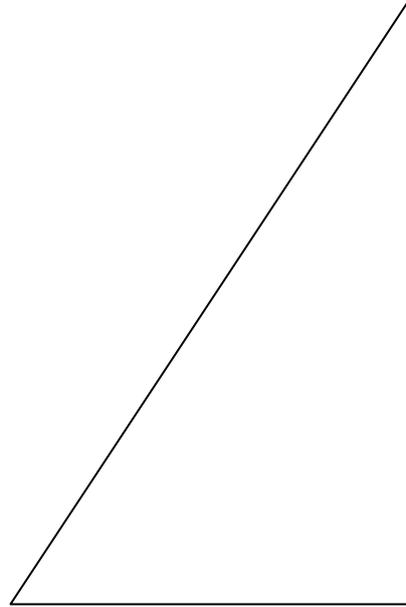
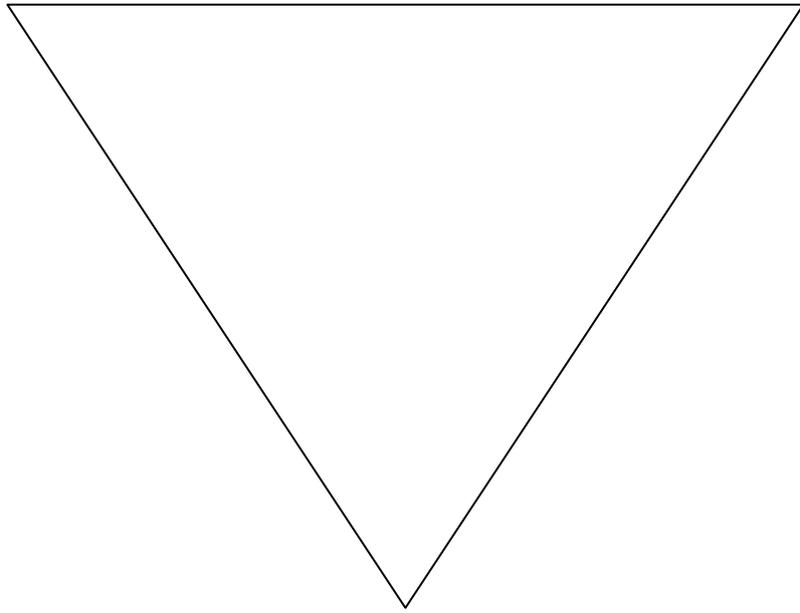
SELF
ATTAIN
ZAT

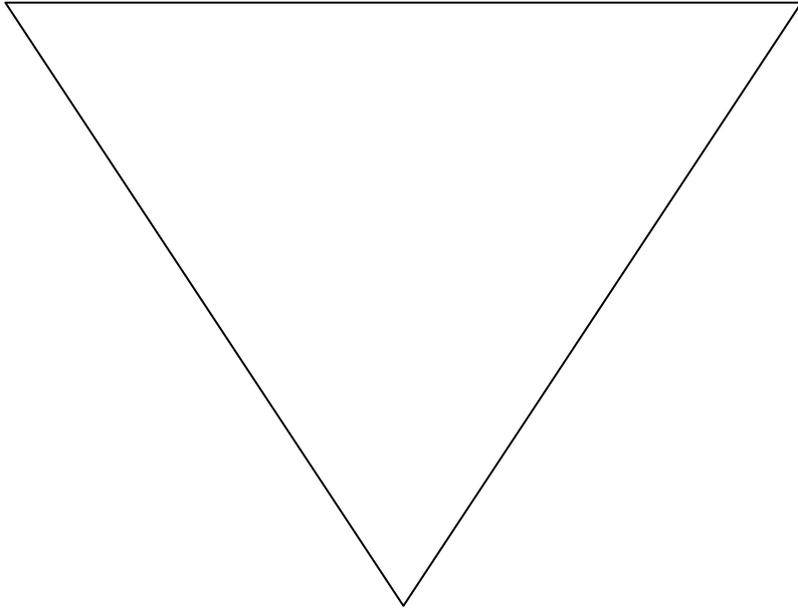
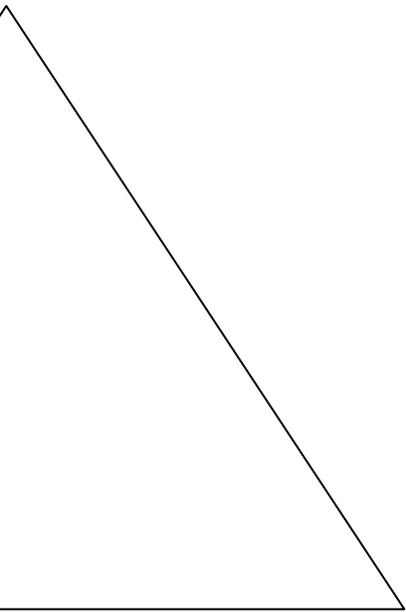


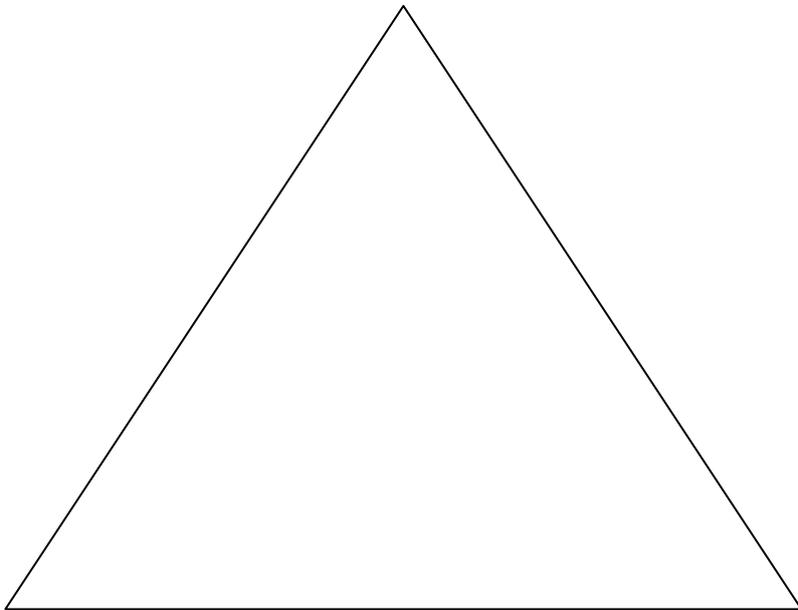
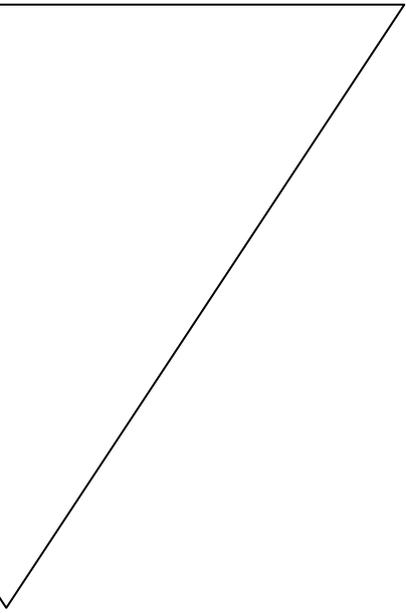


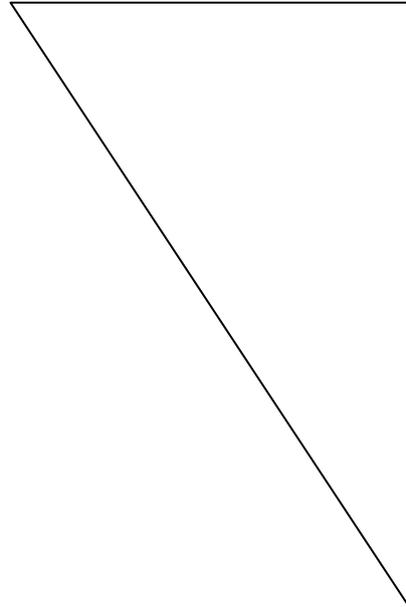
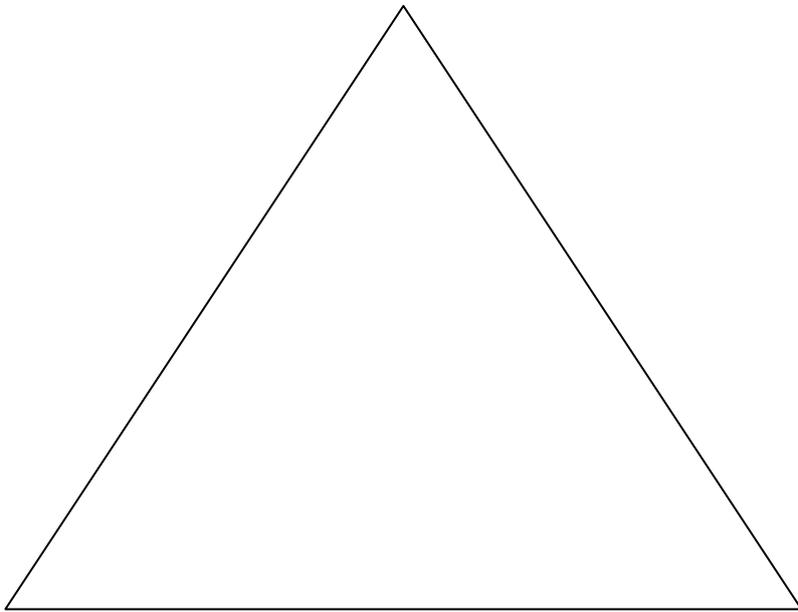


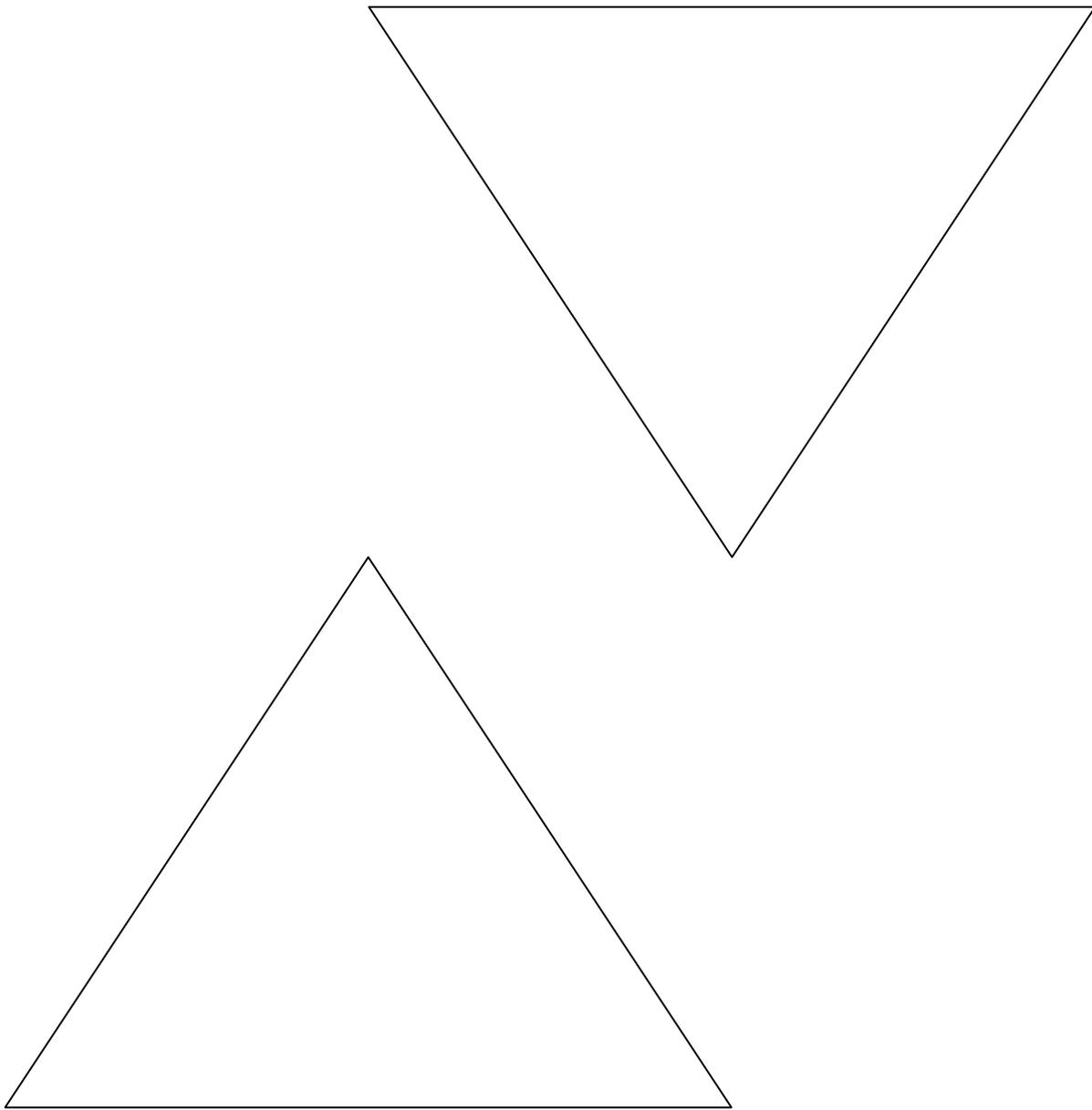


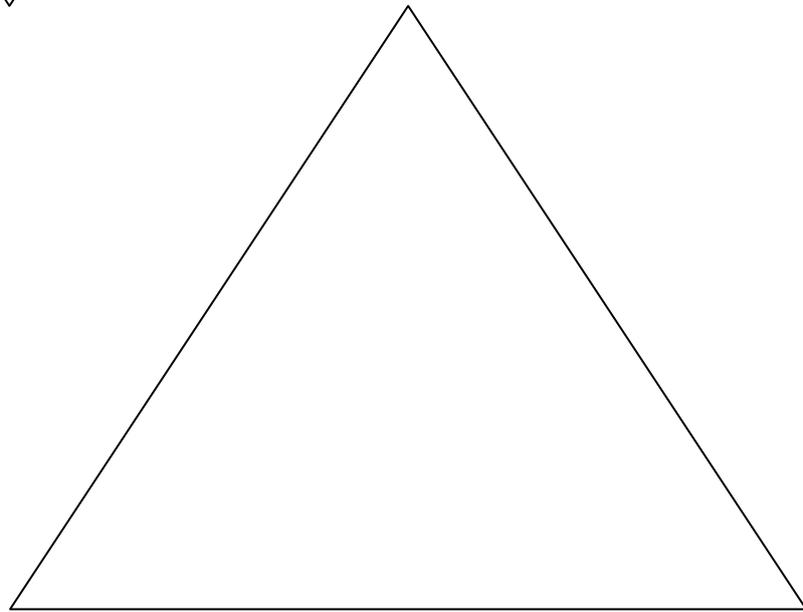
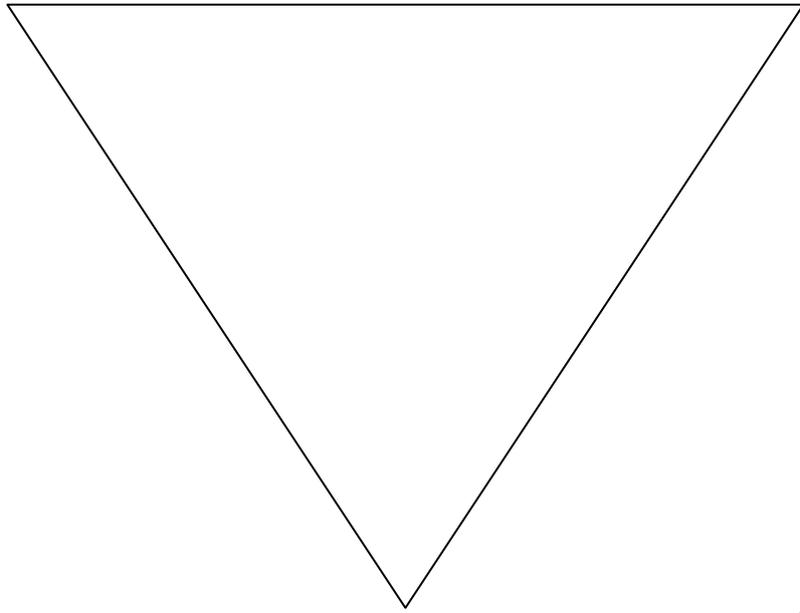


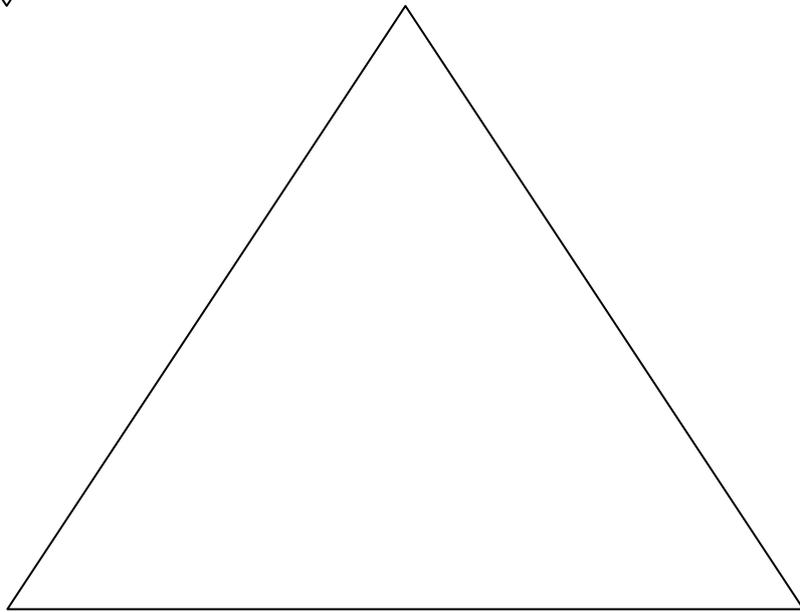
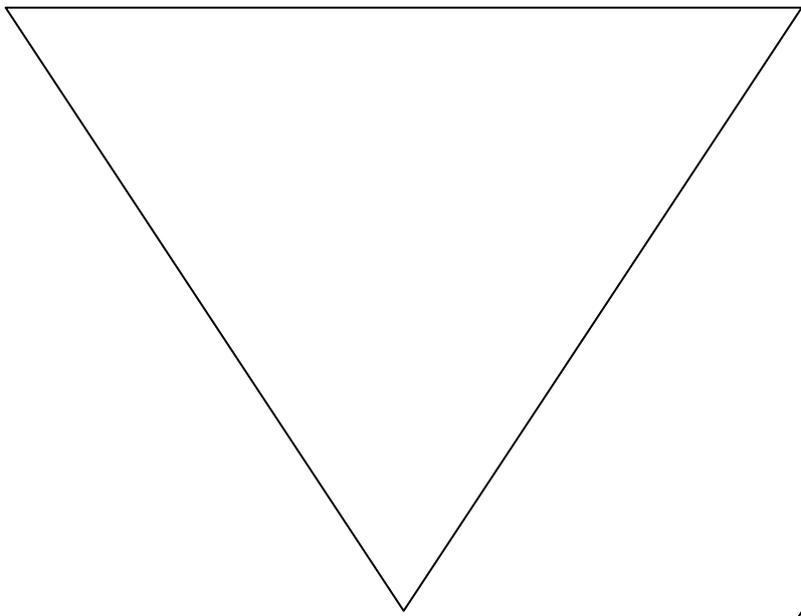


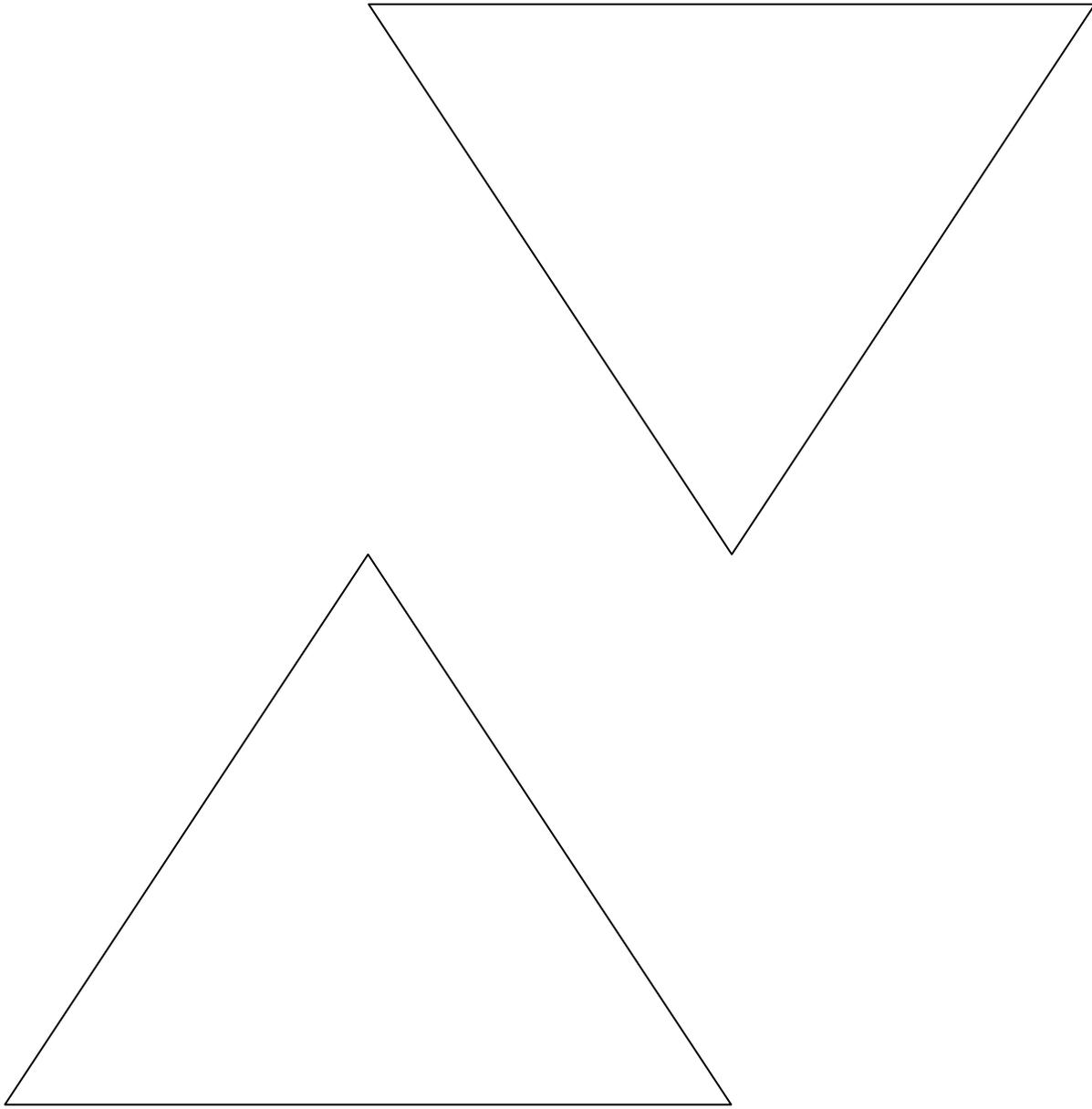


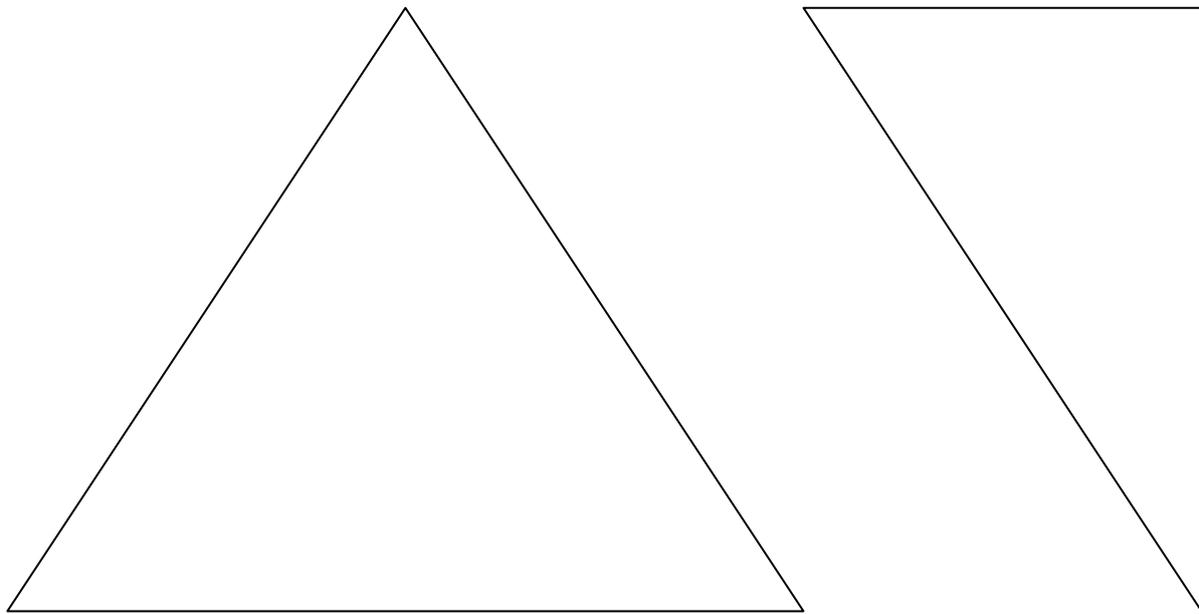


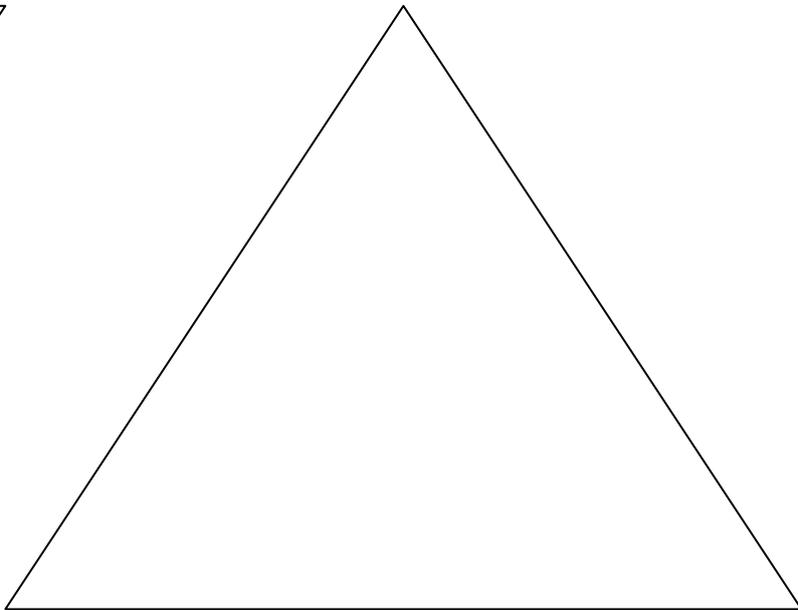
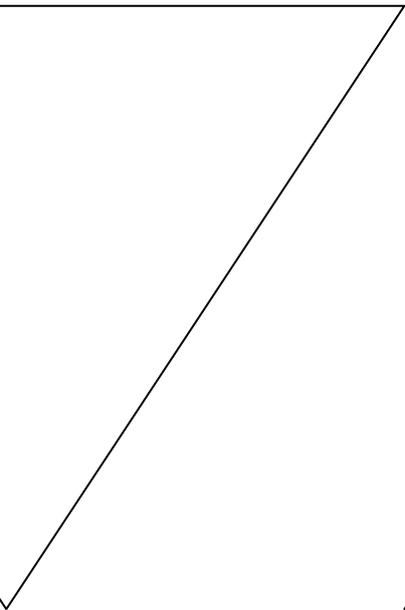


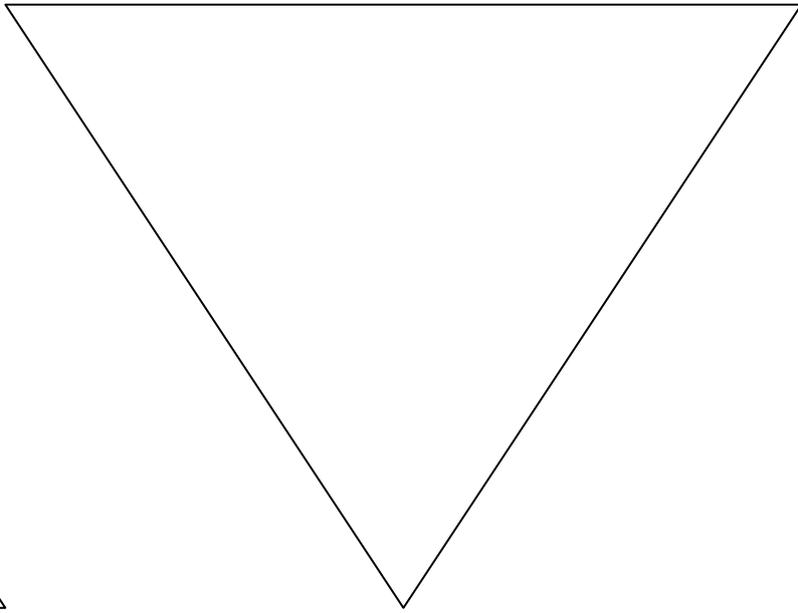
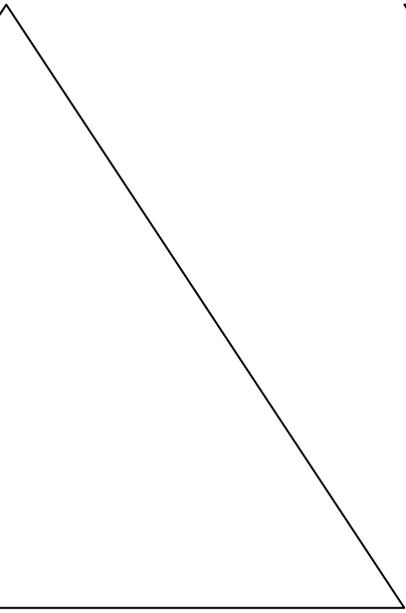


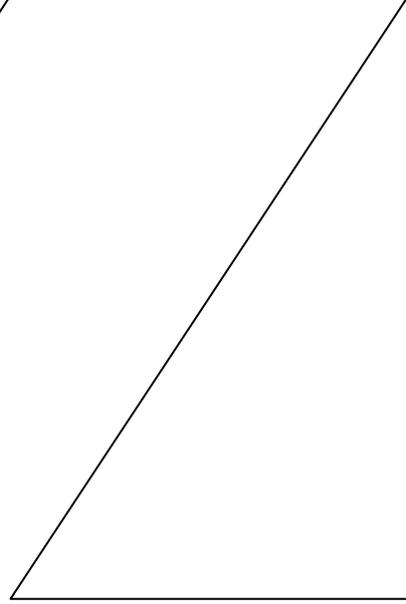
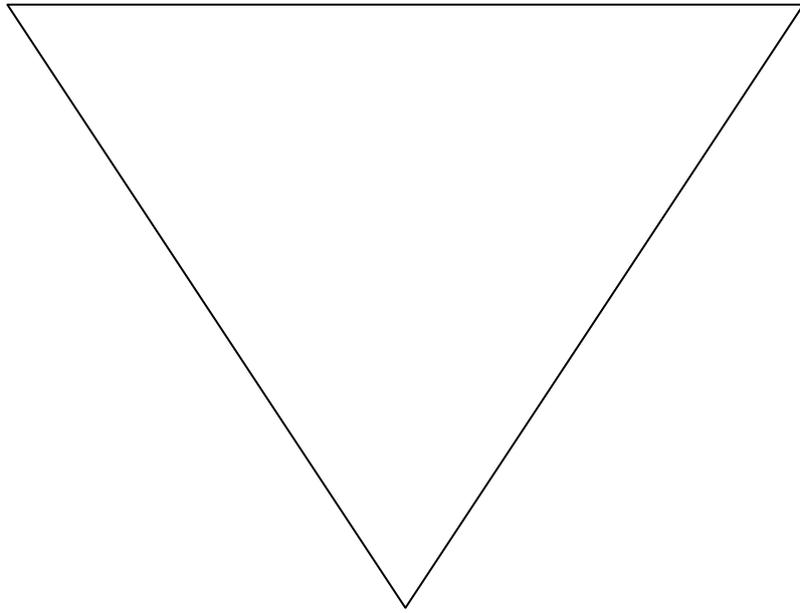


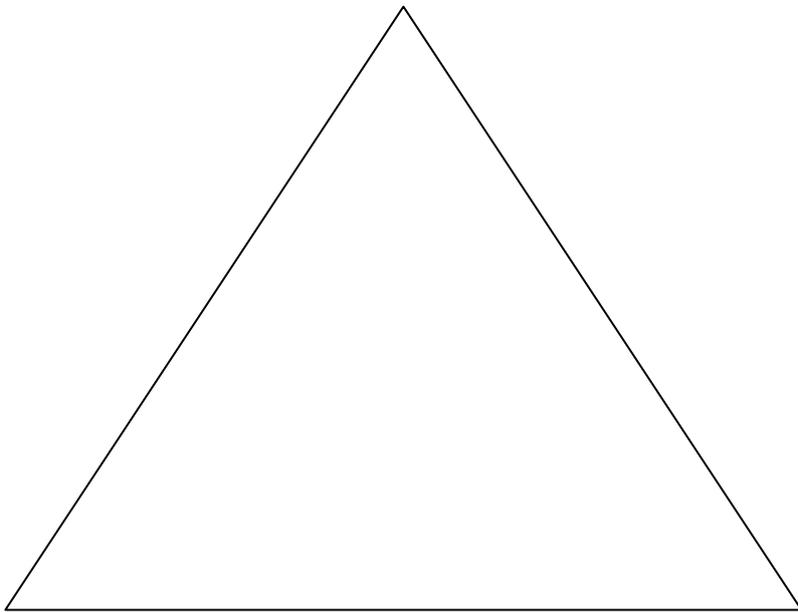
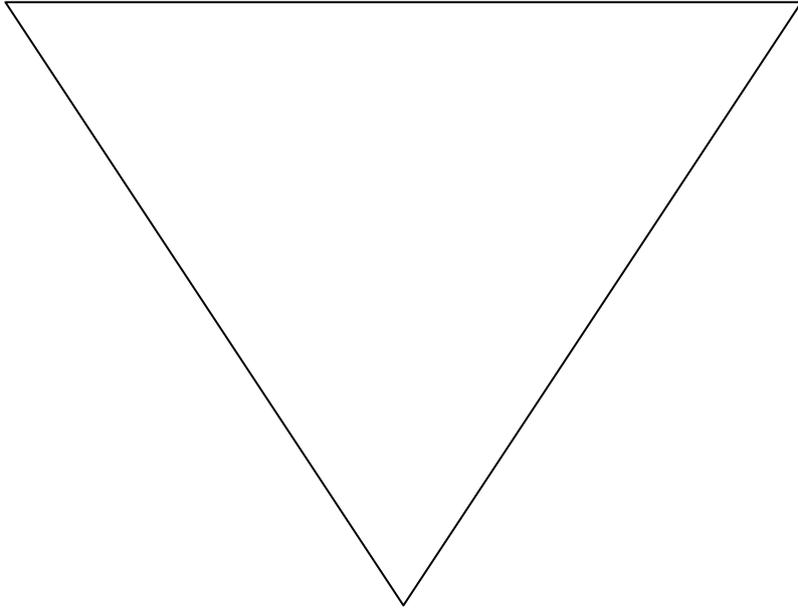


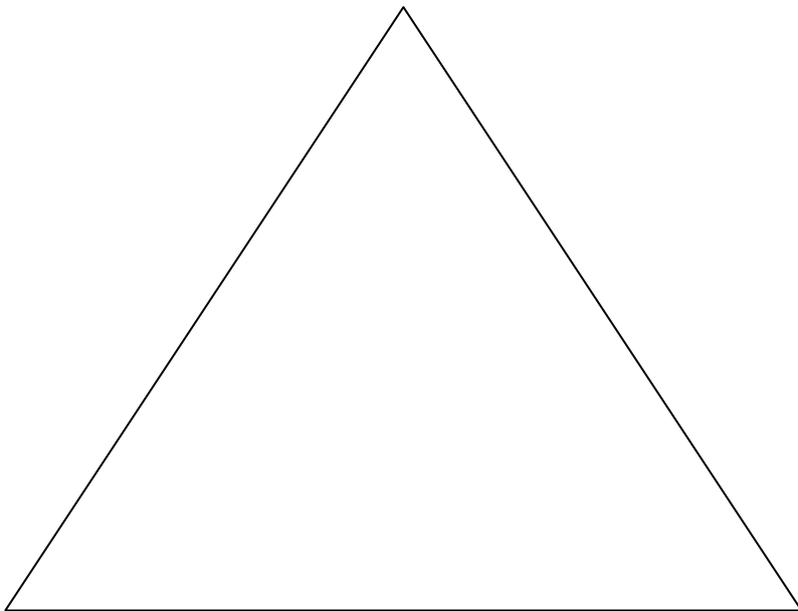
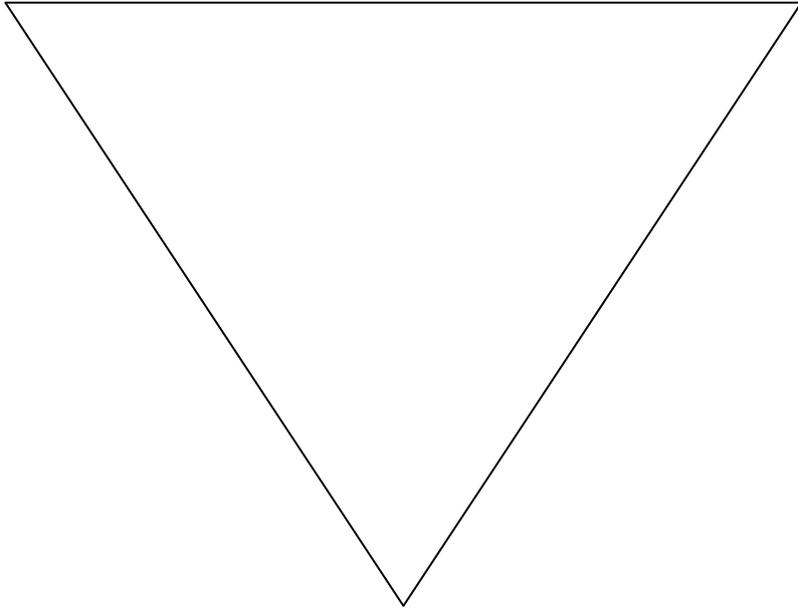


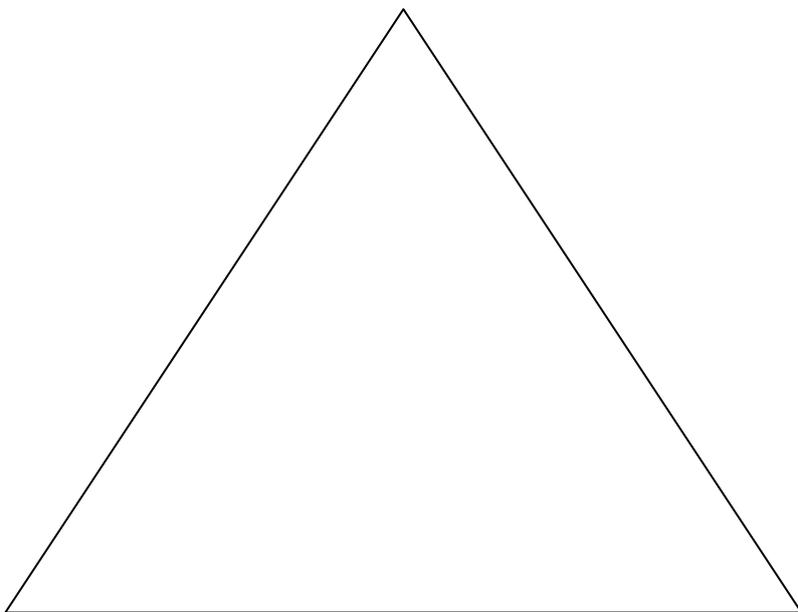
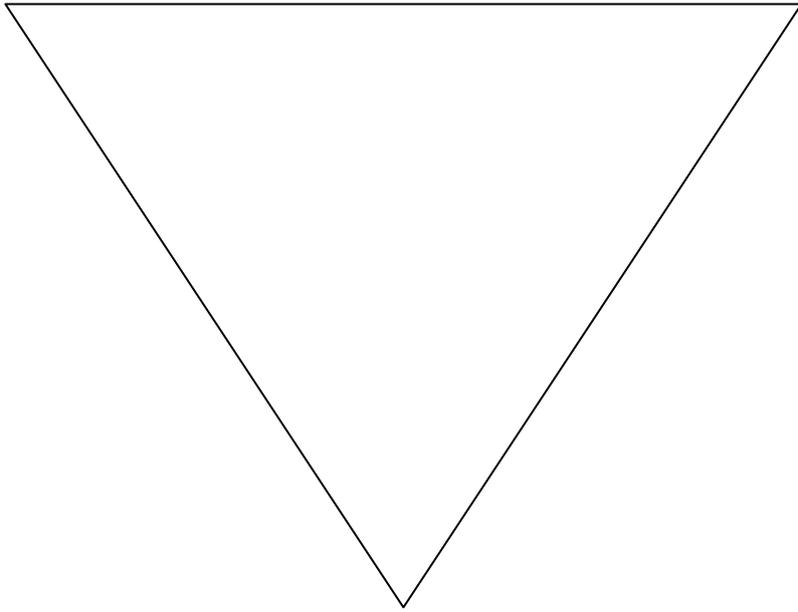




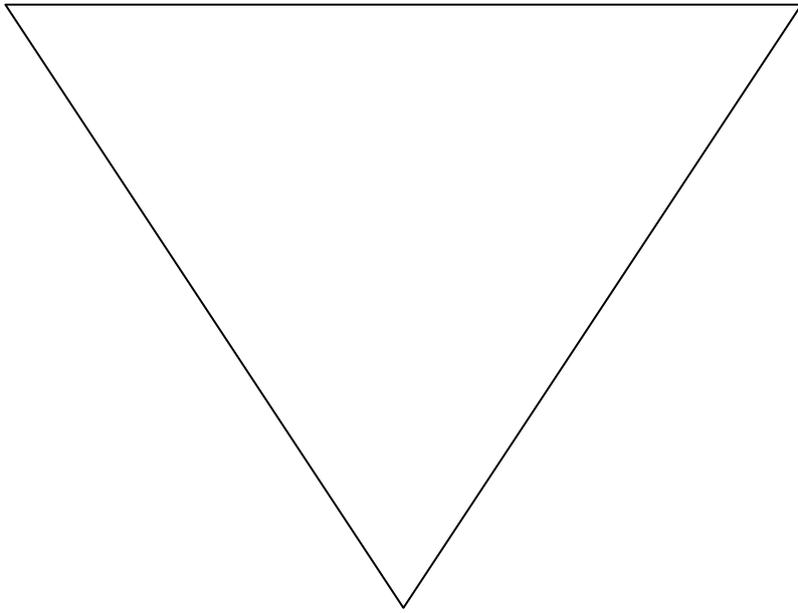


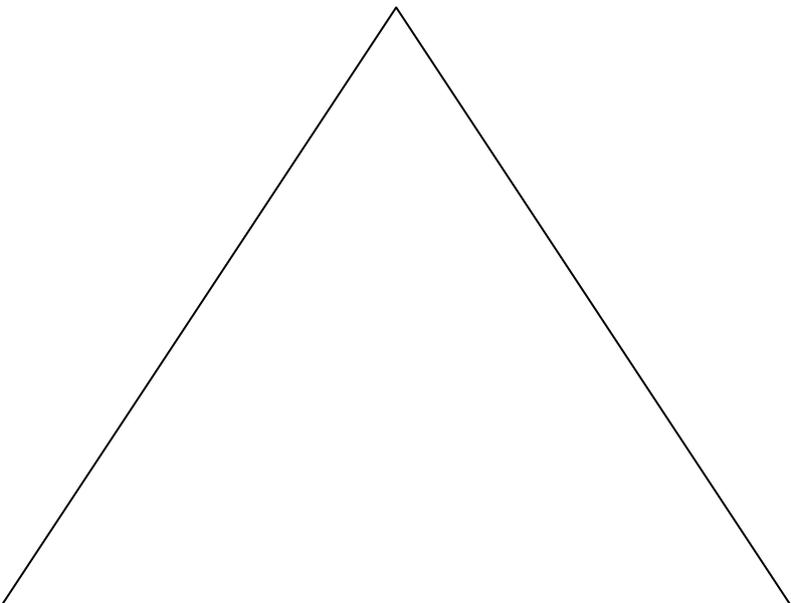
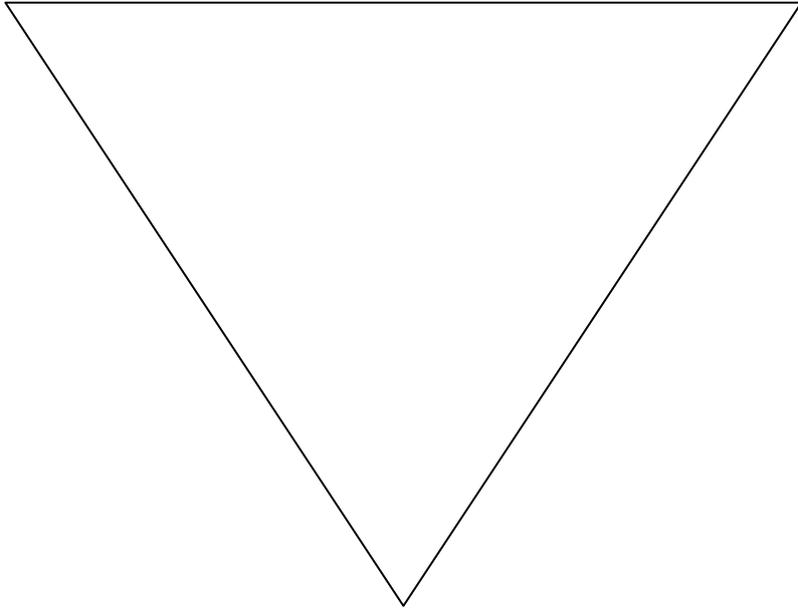


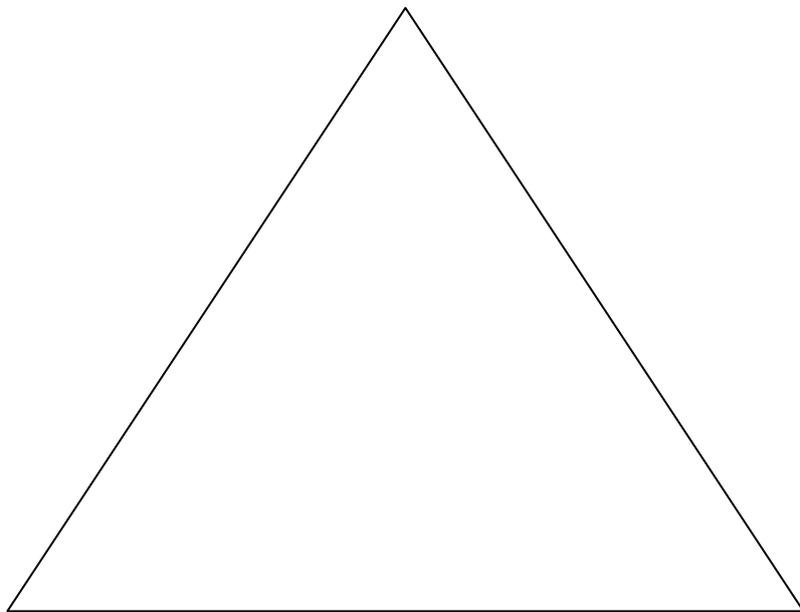
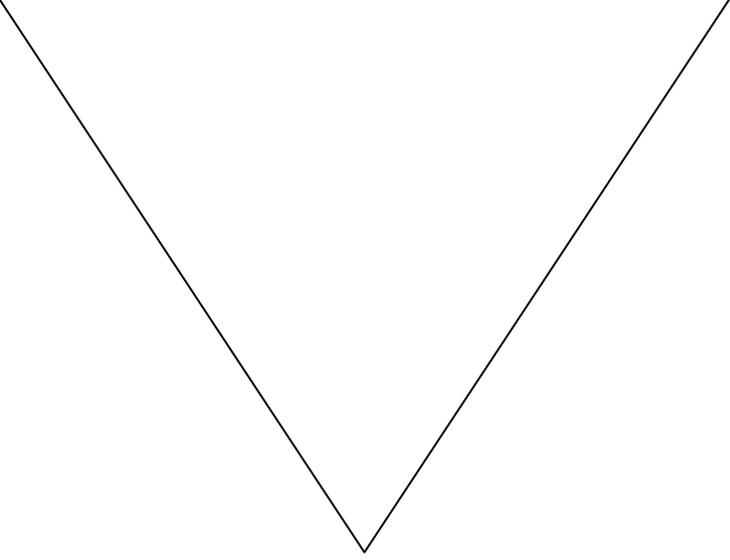


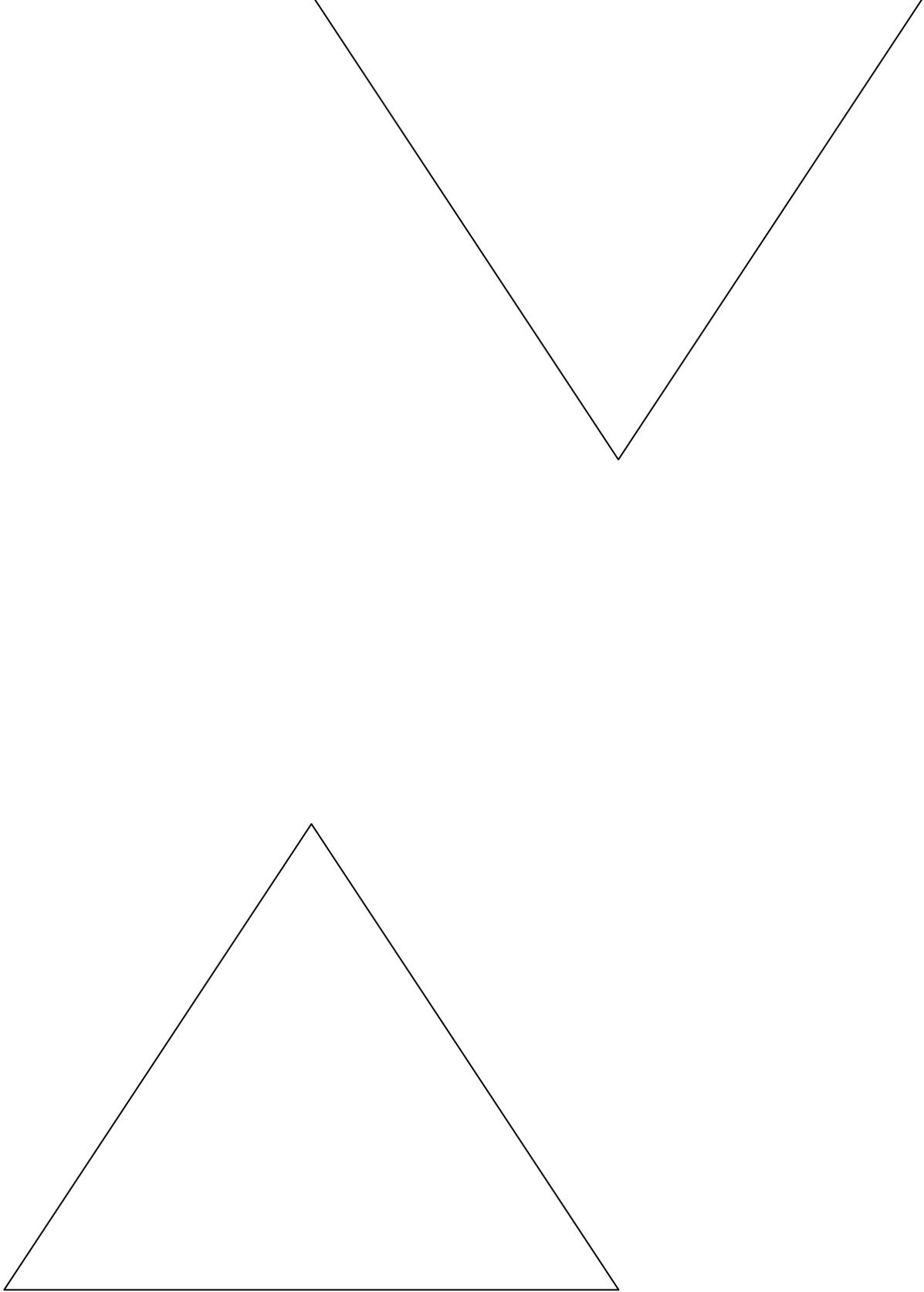


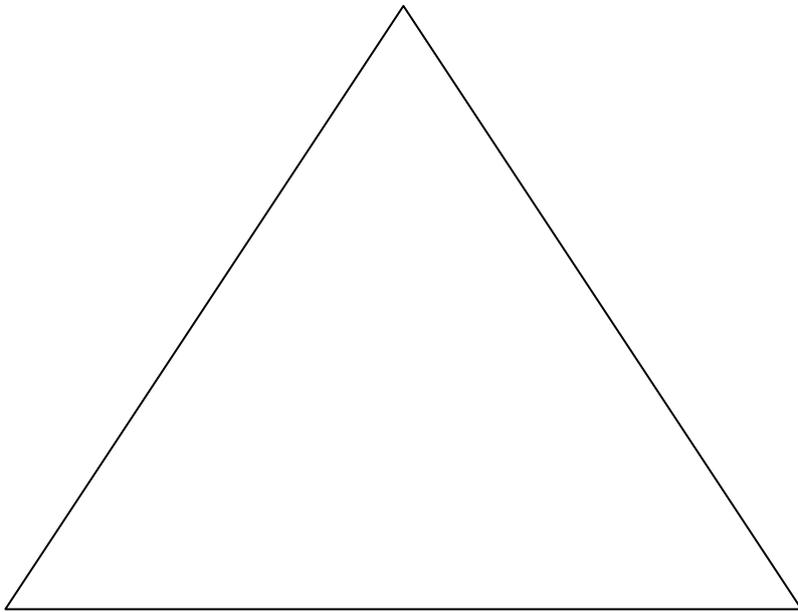
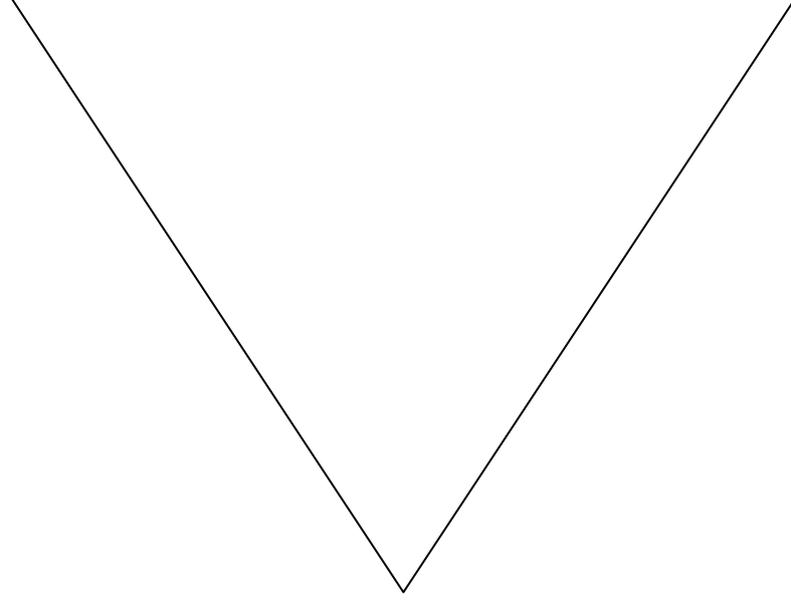
T W A N S
T E N V E N T E

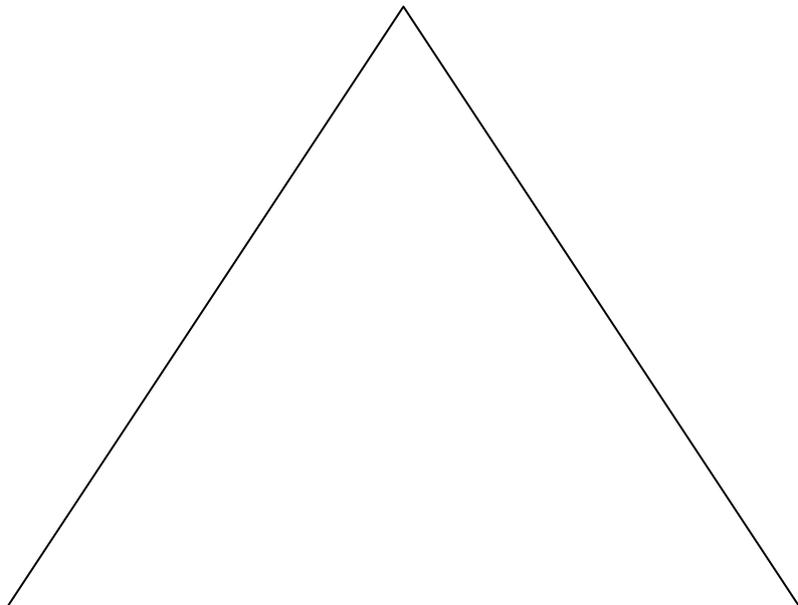
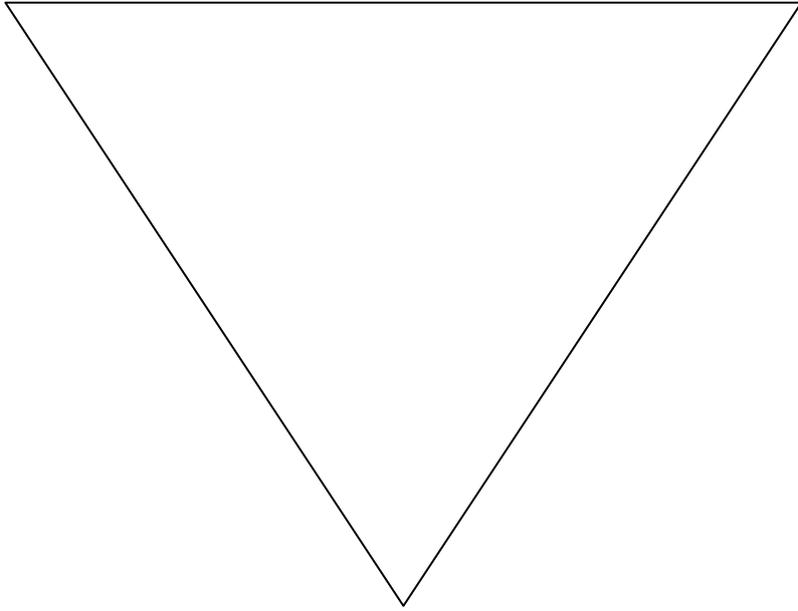


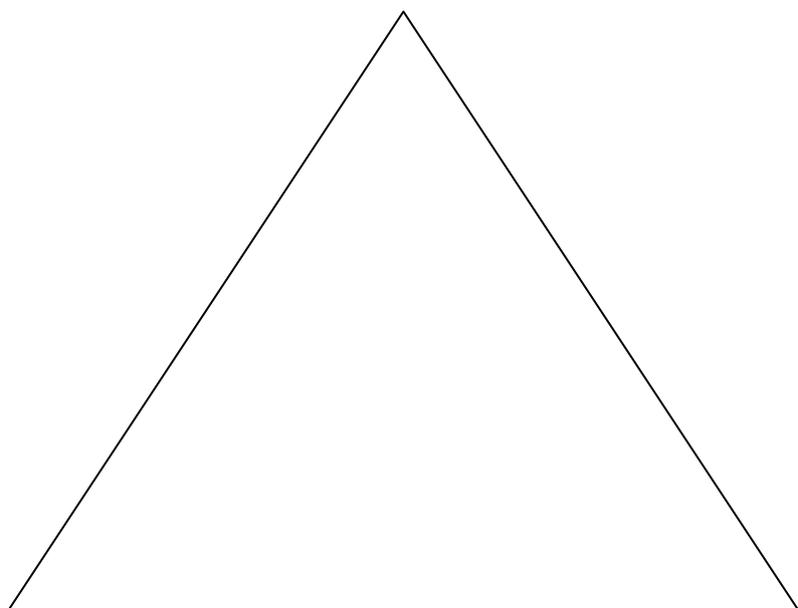
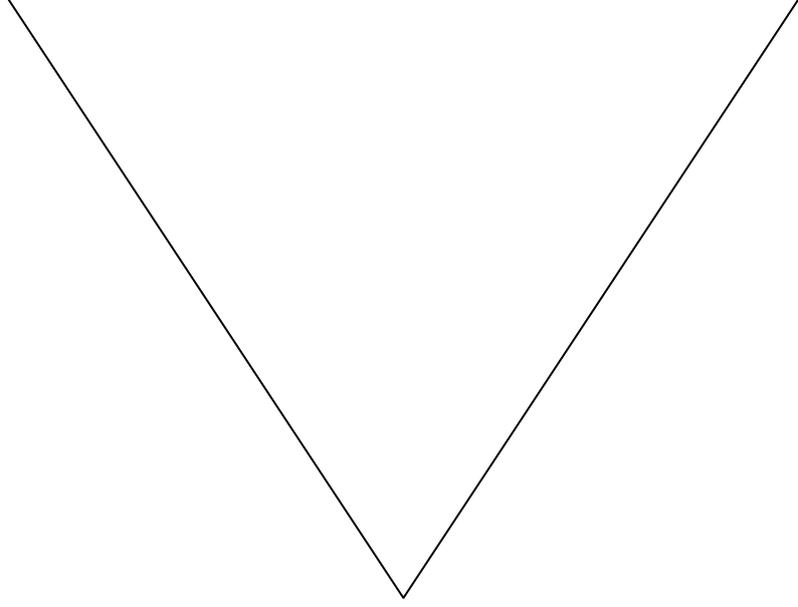


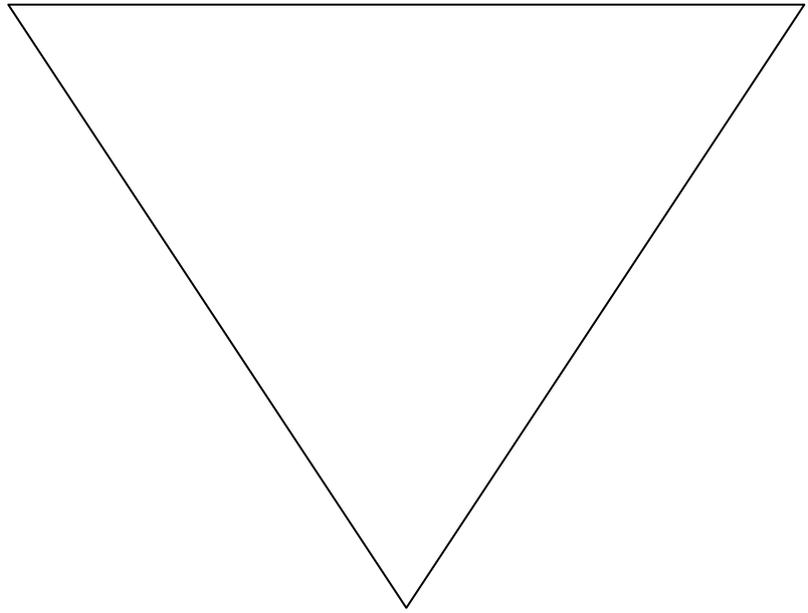
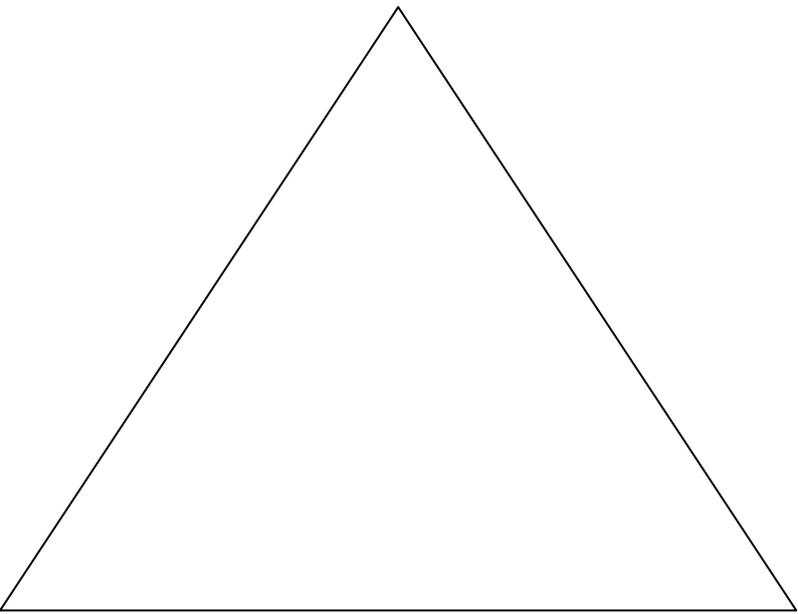


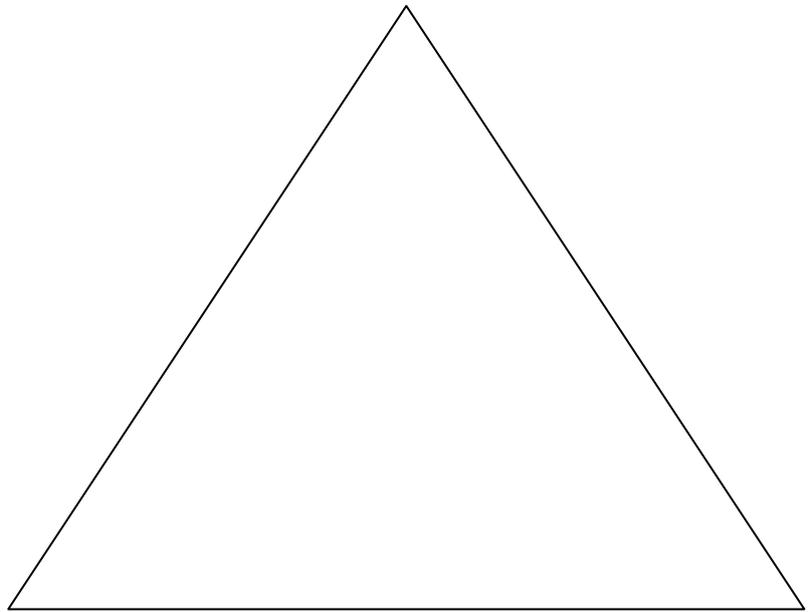
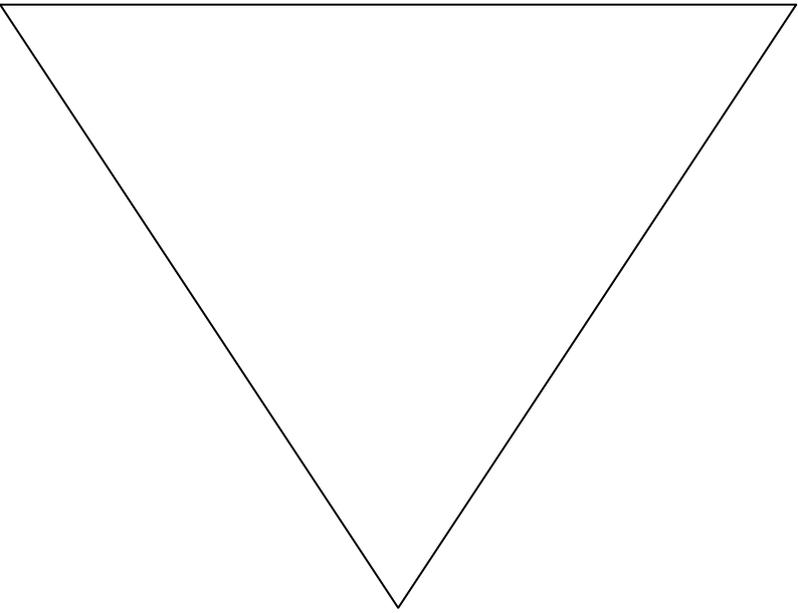


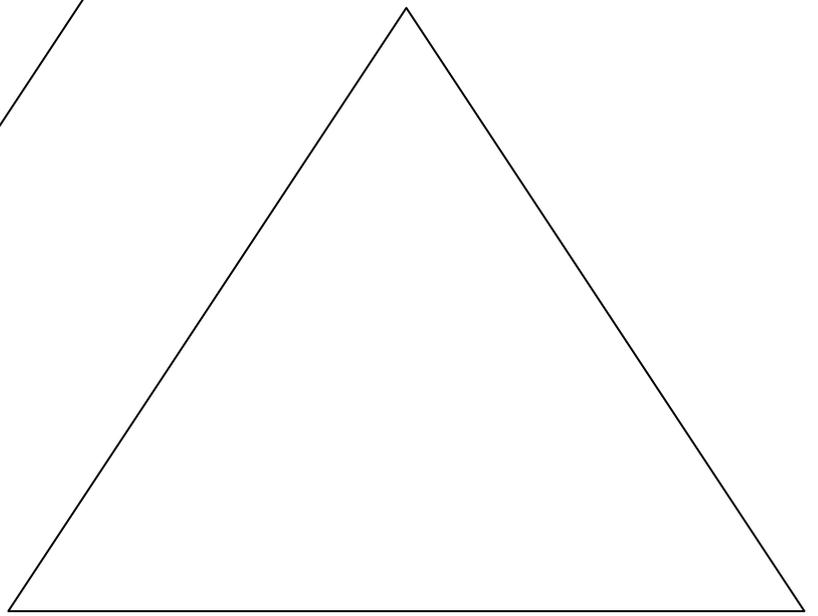
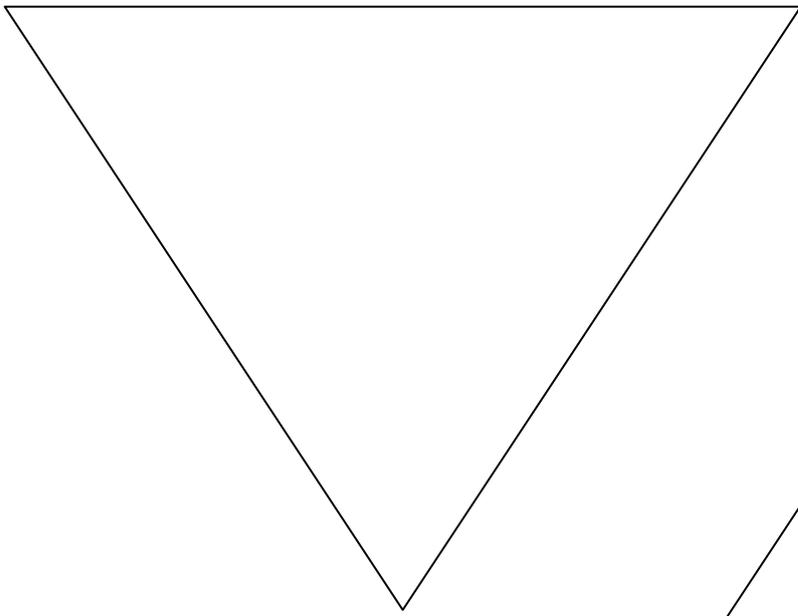


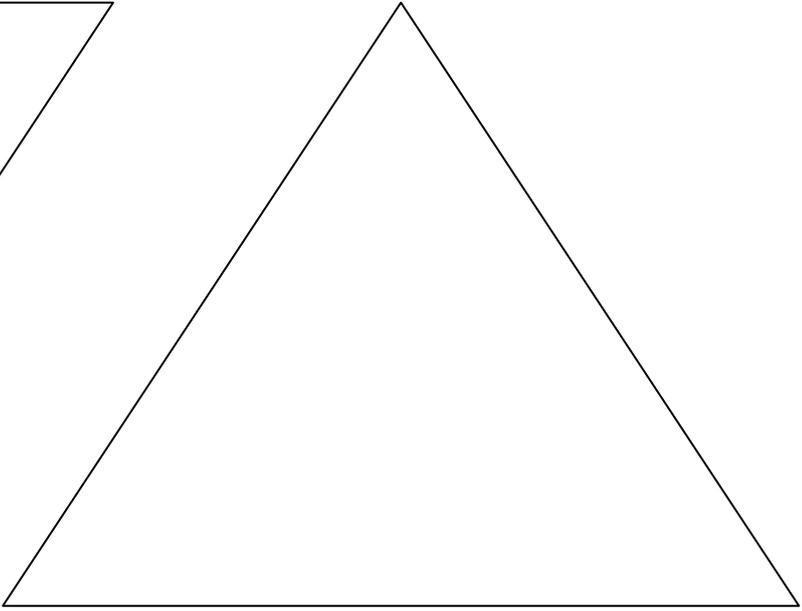
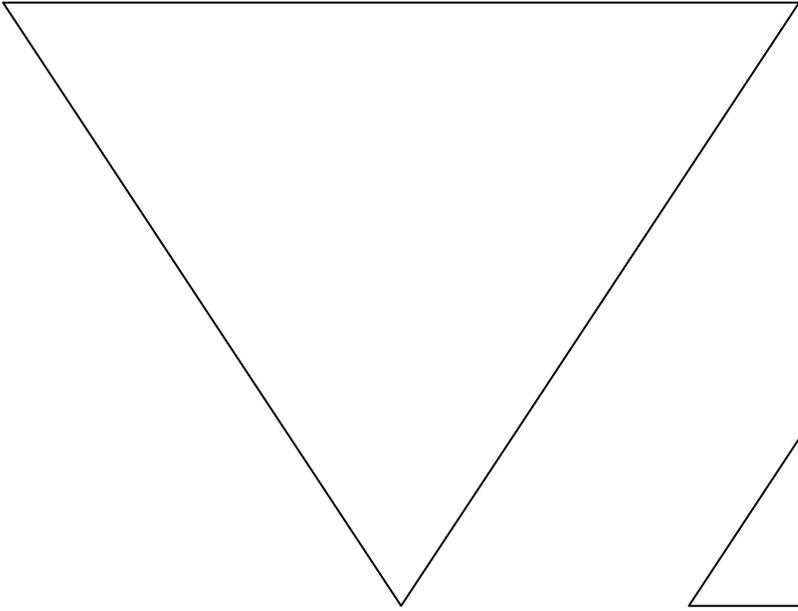


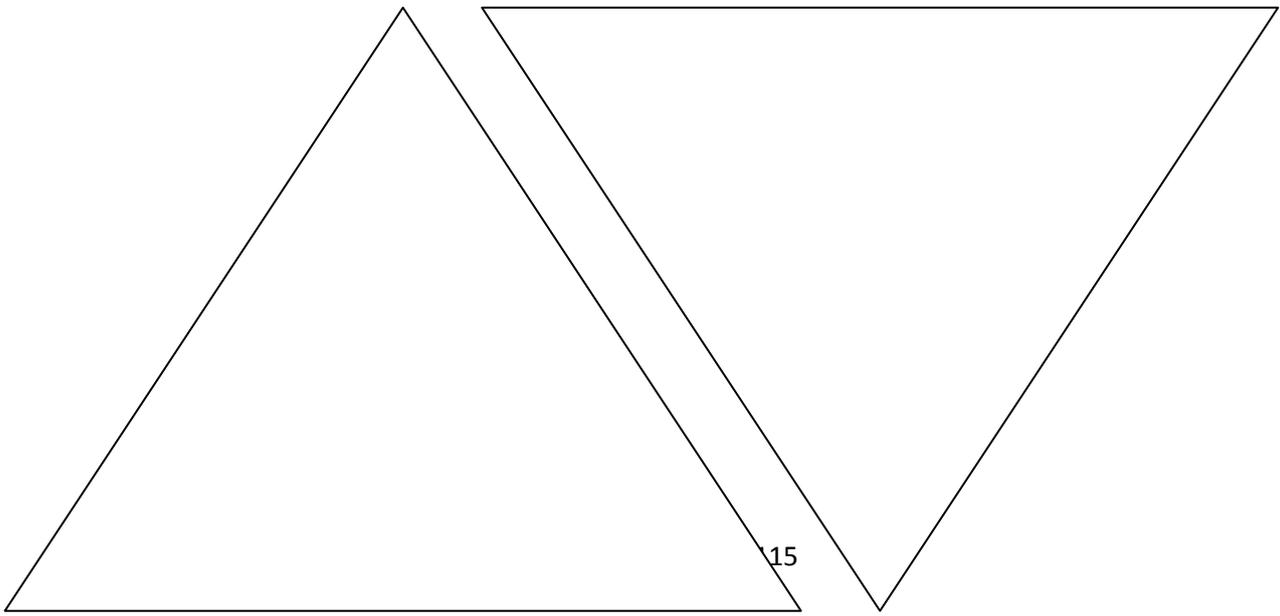




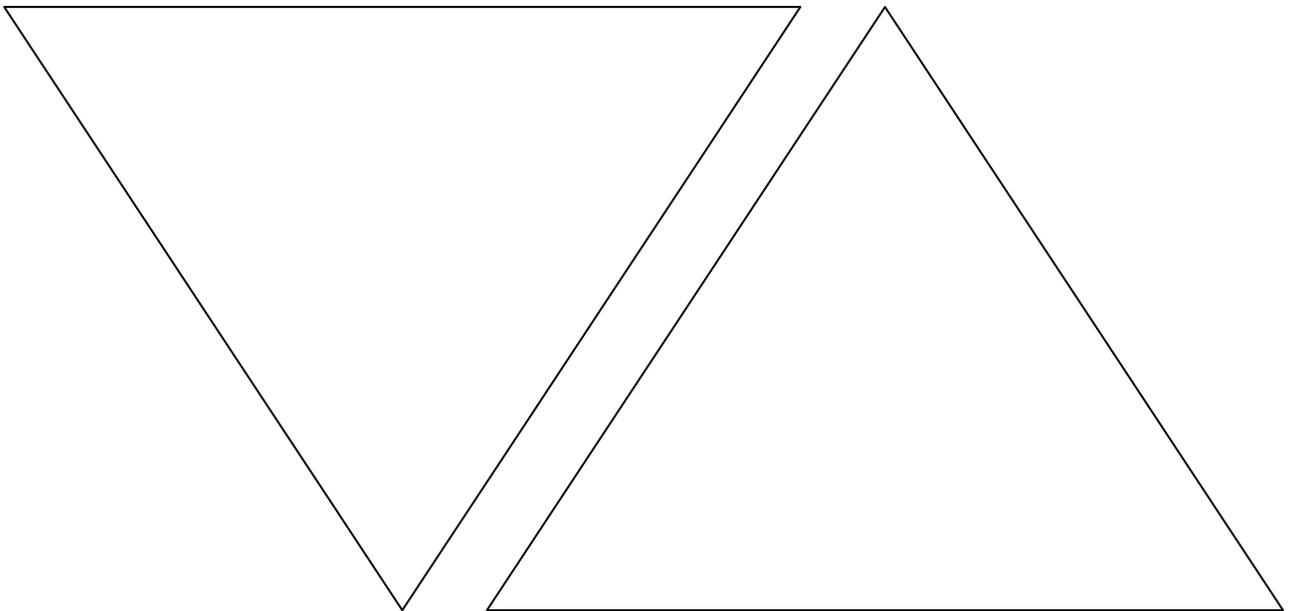




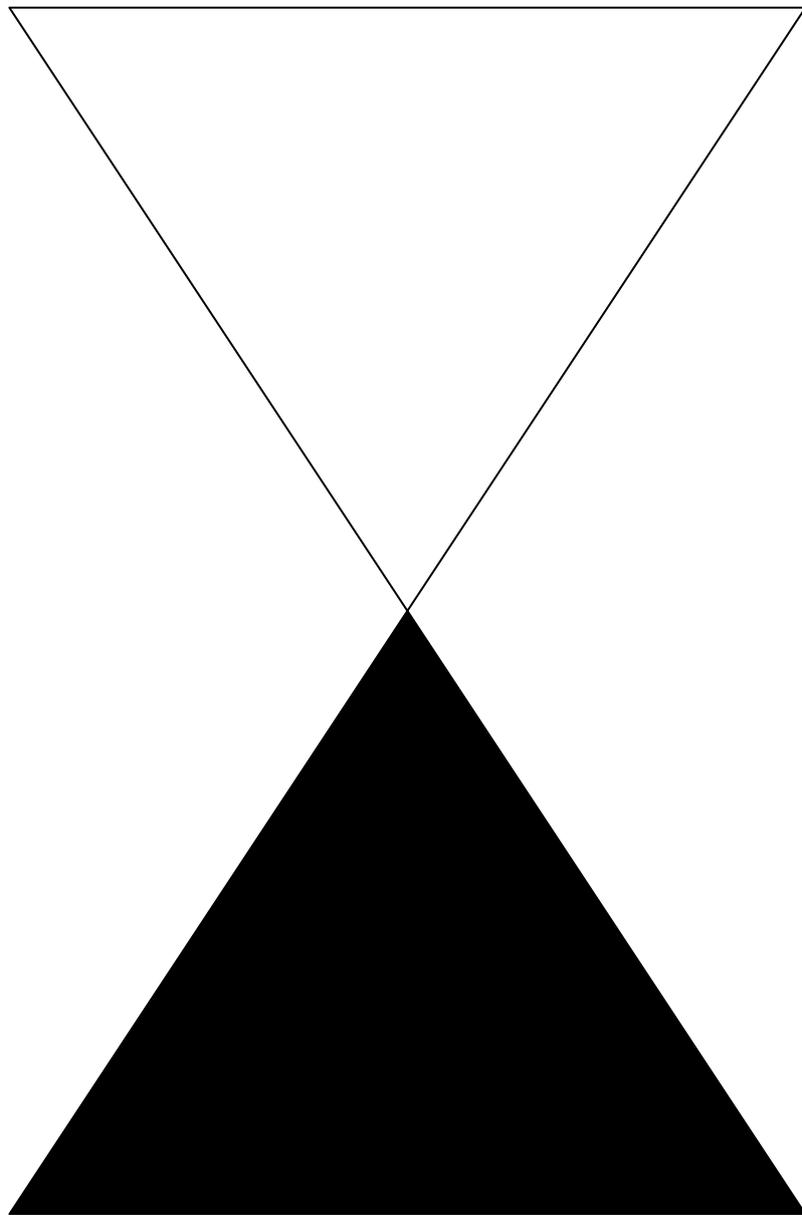


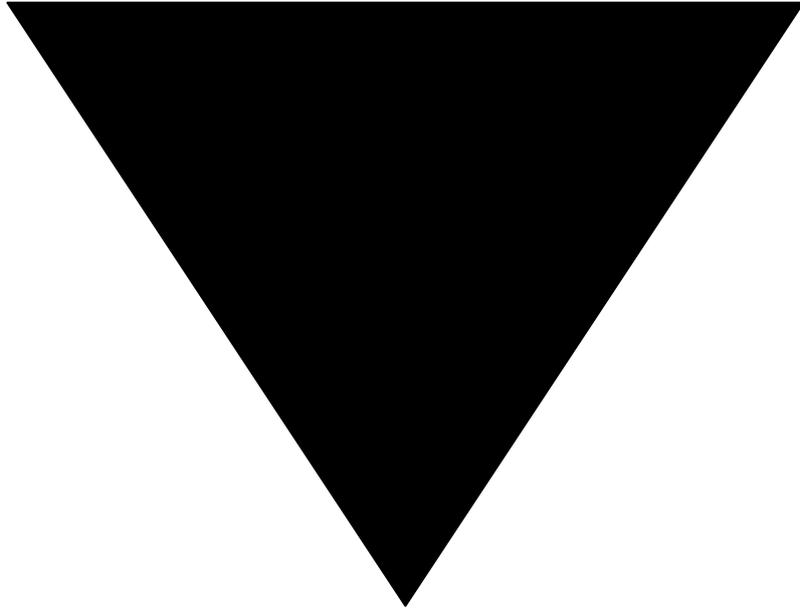


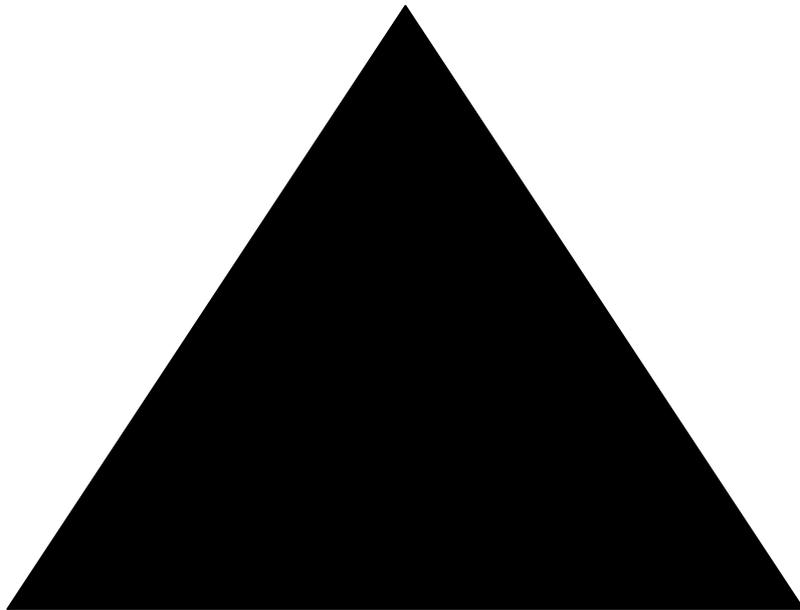
15

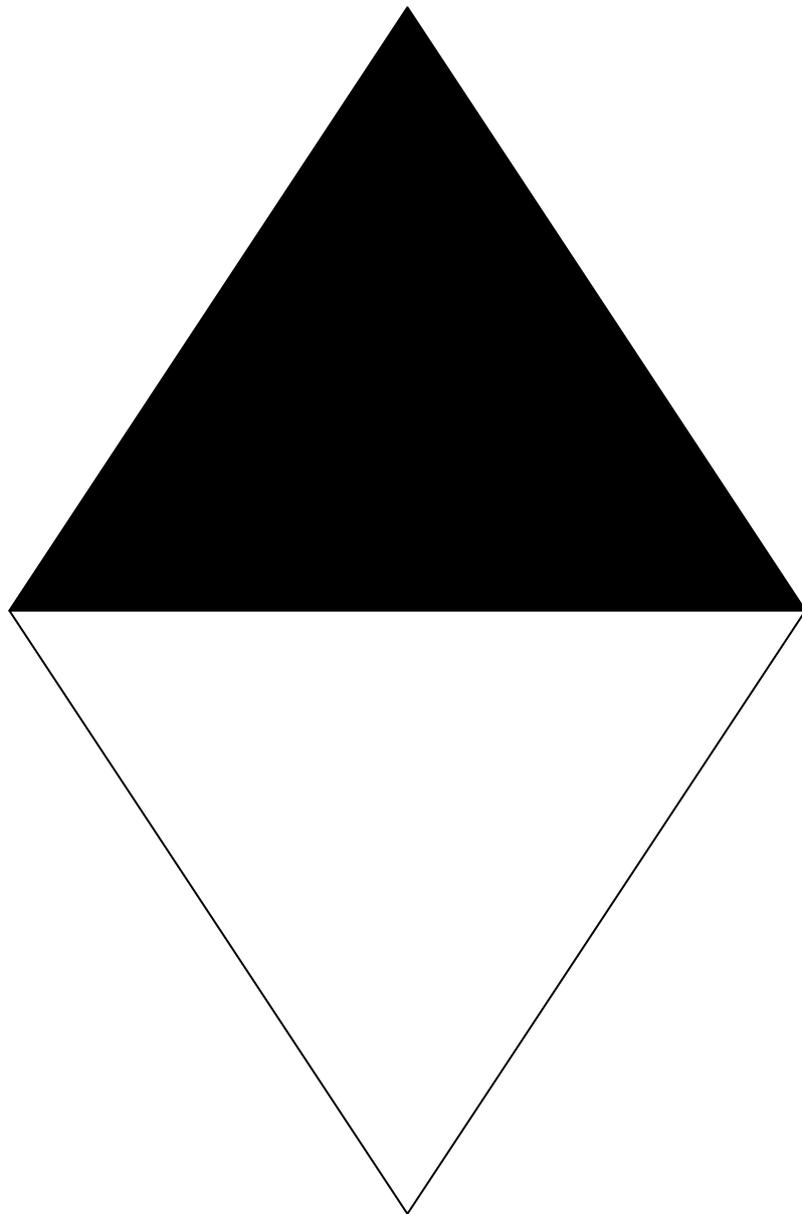


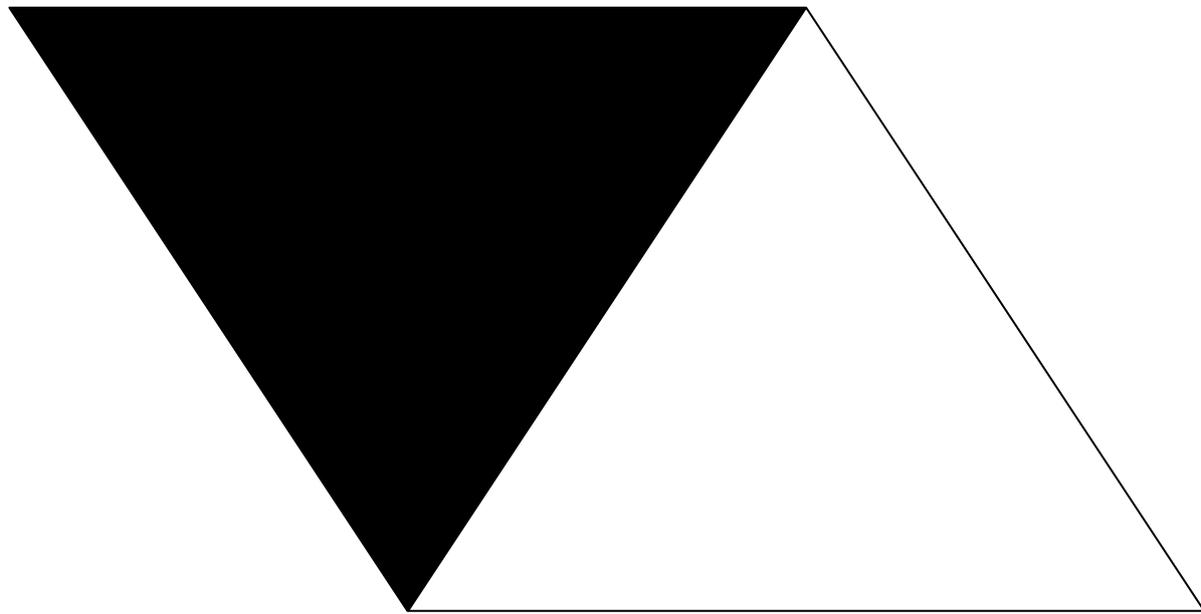
AHSLALGVAL

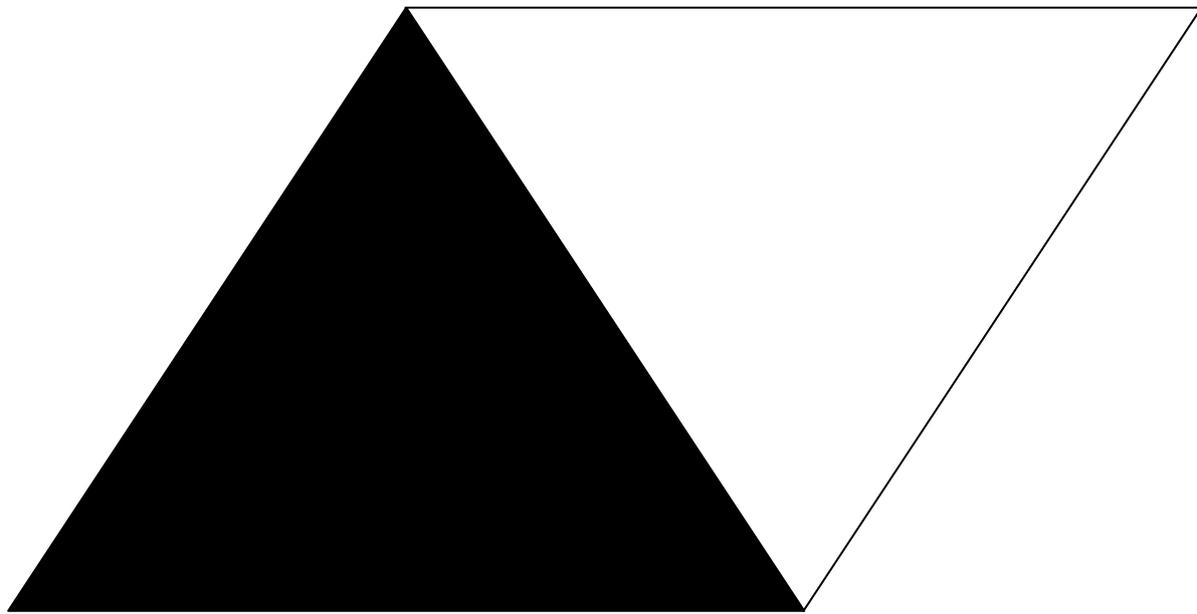


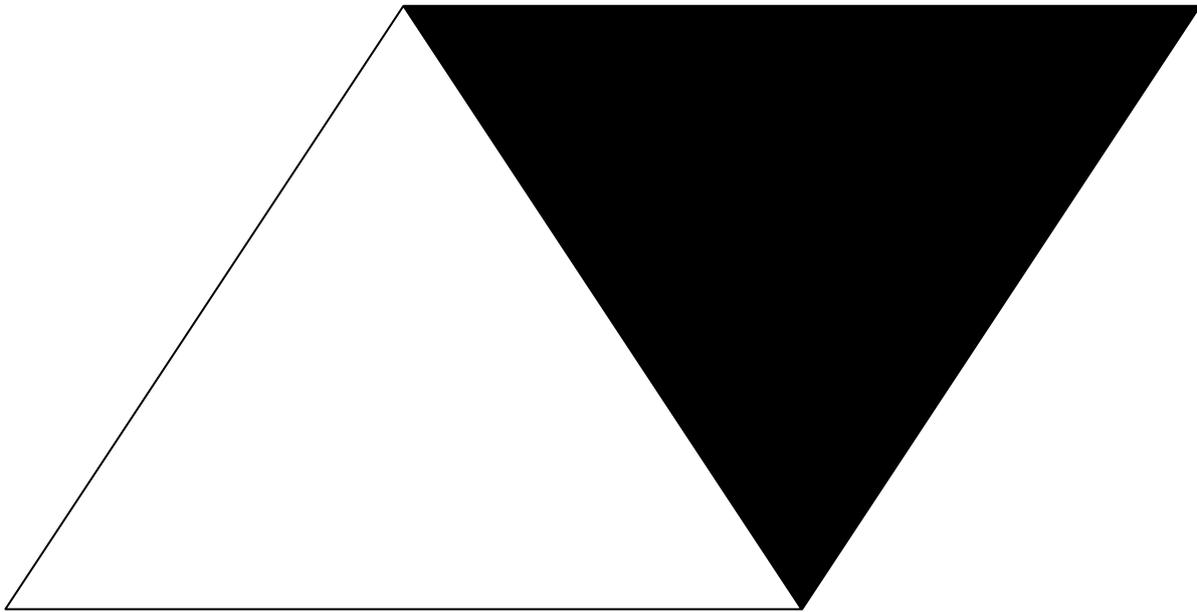


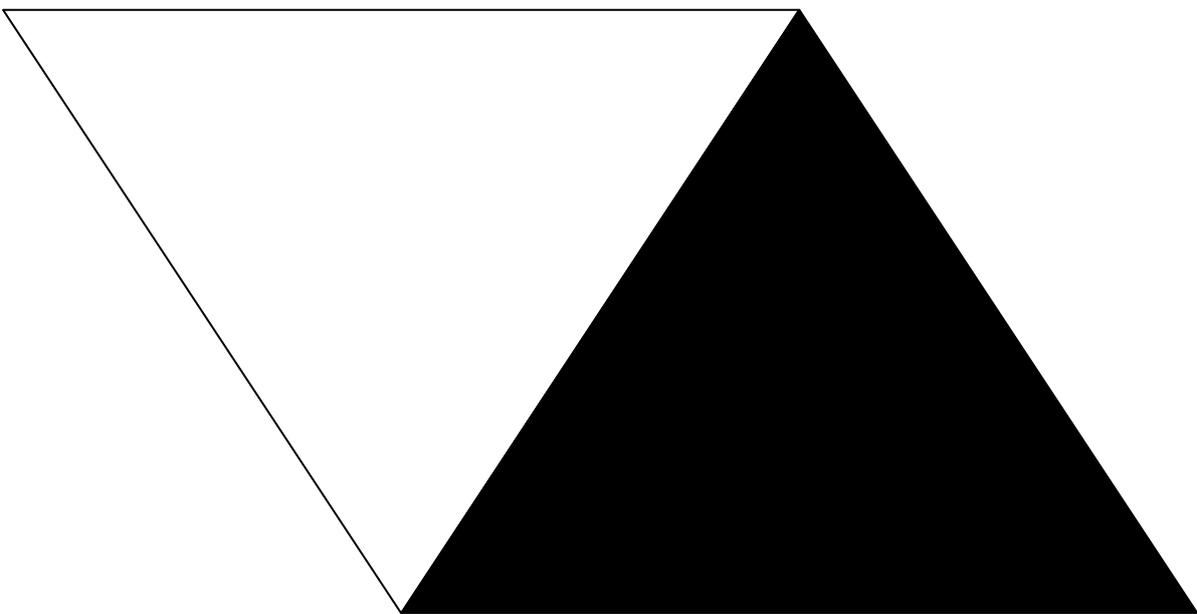


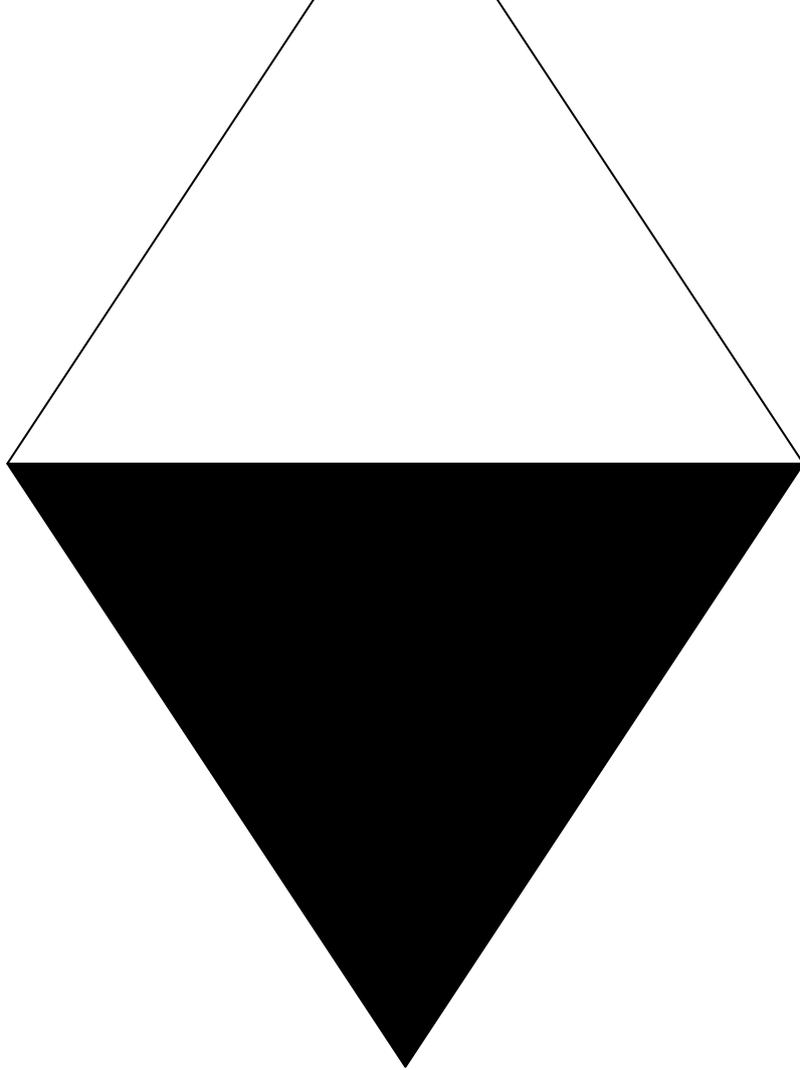


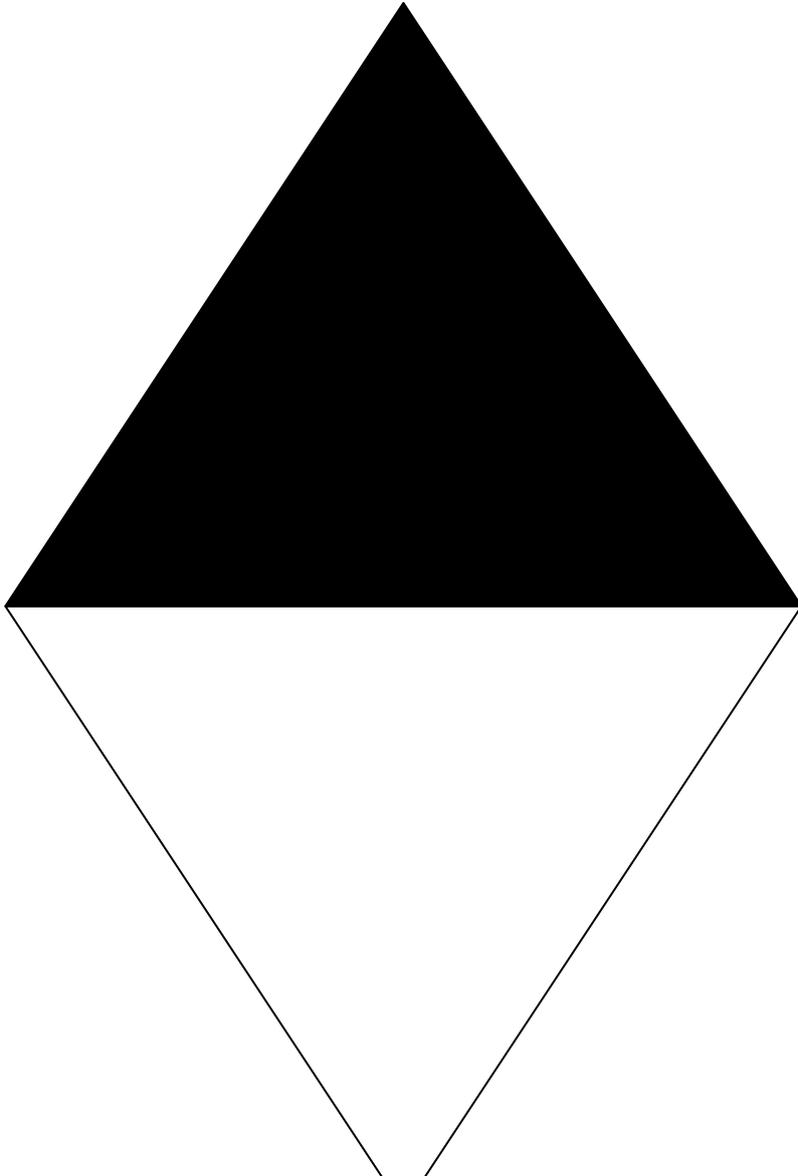


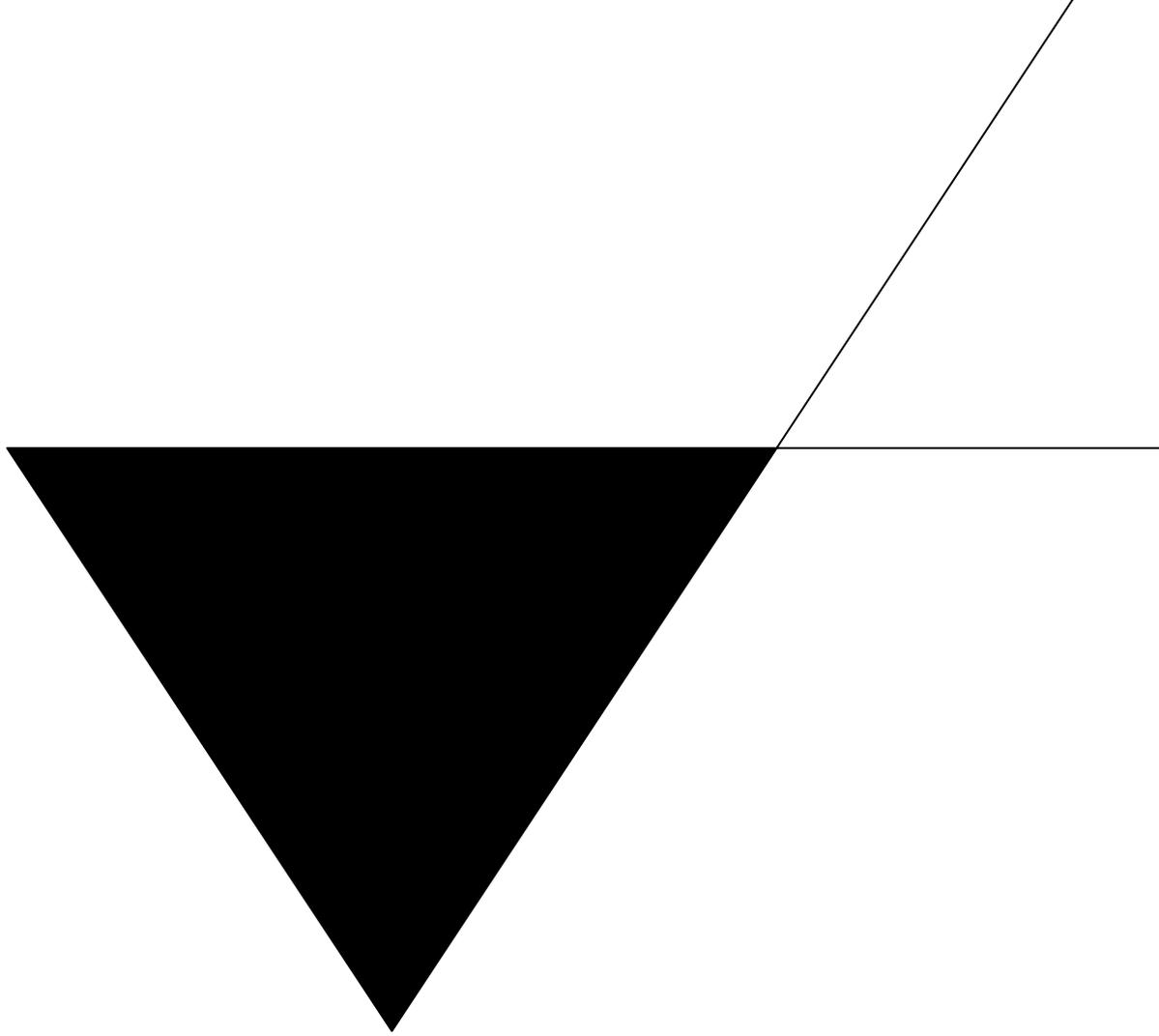


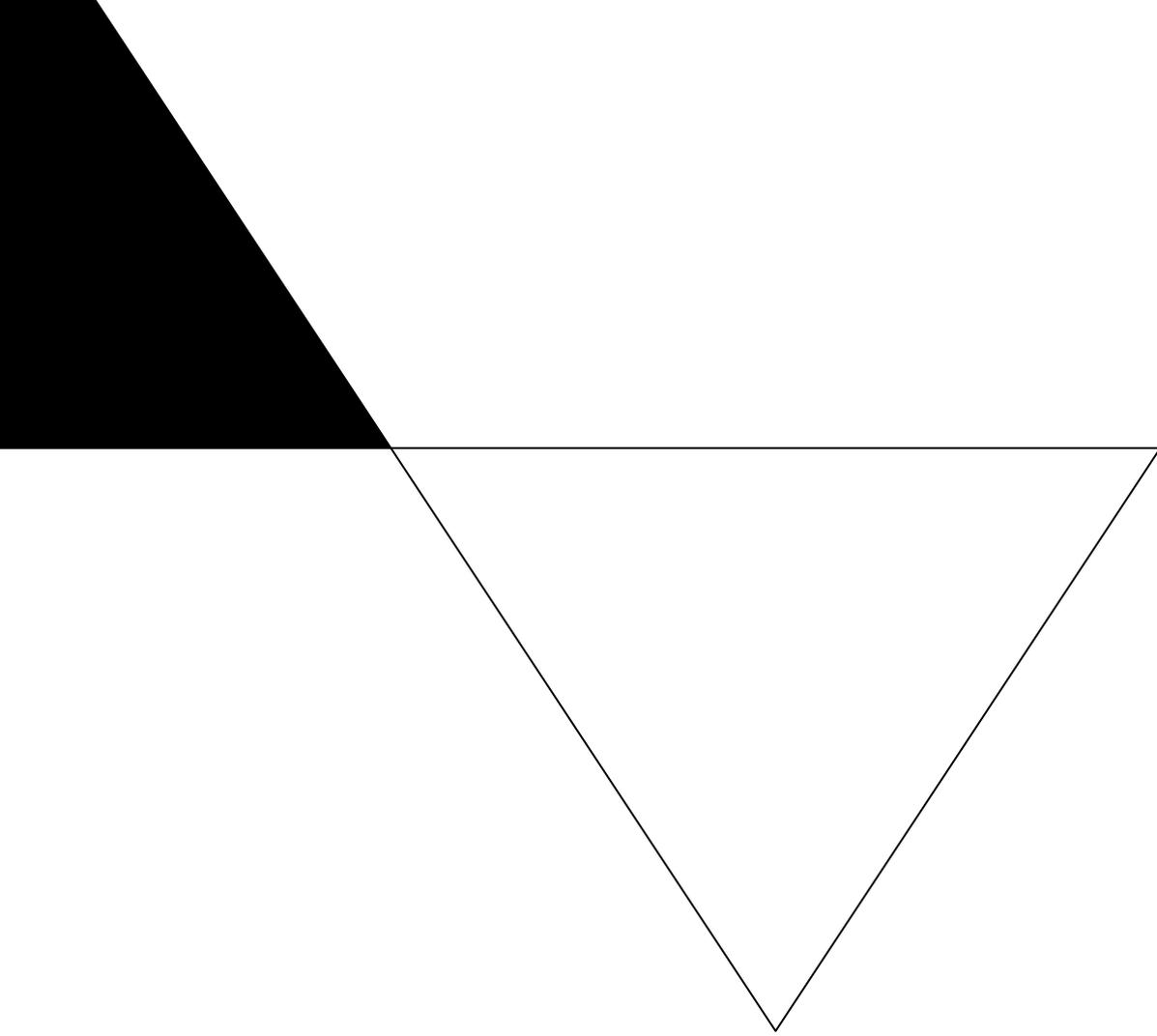




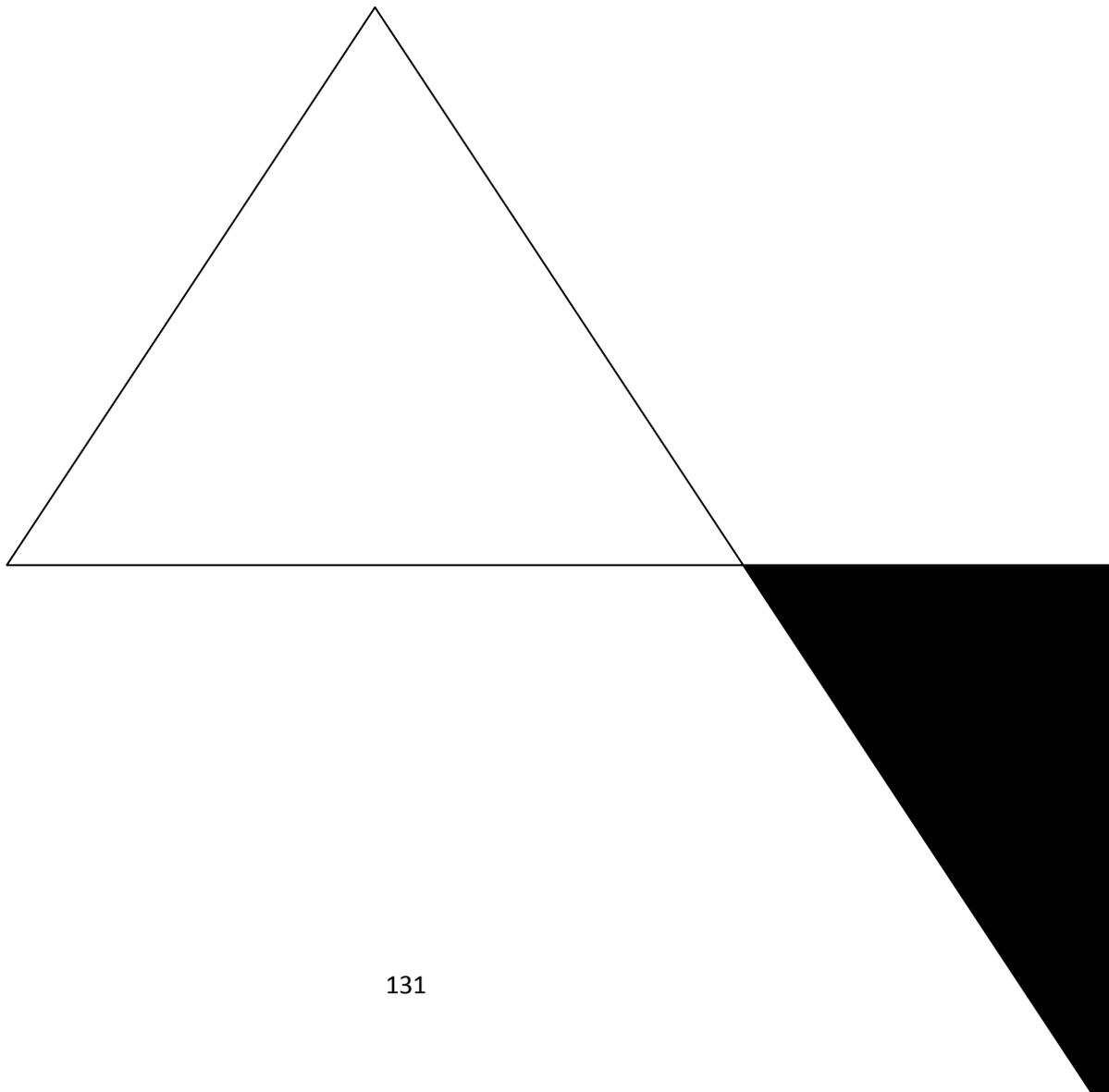


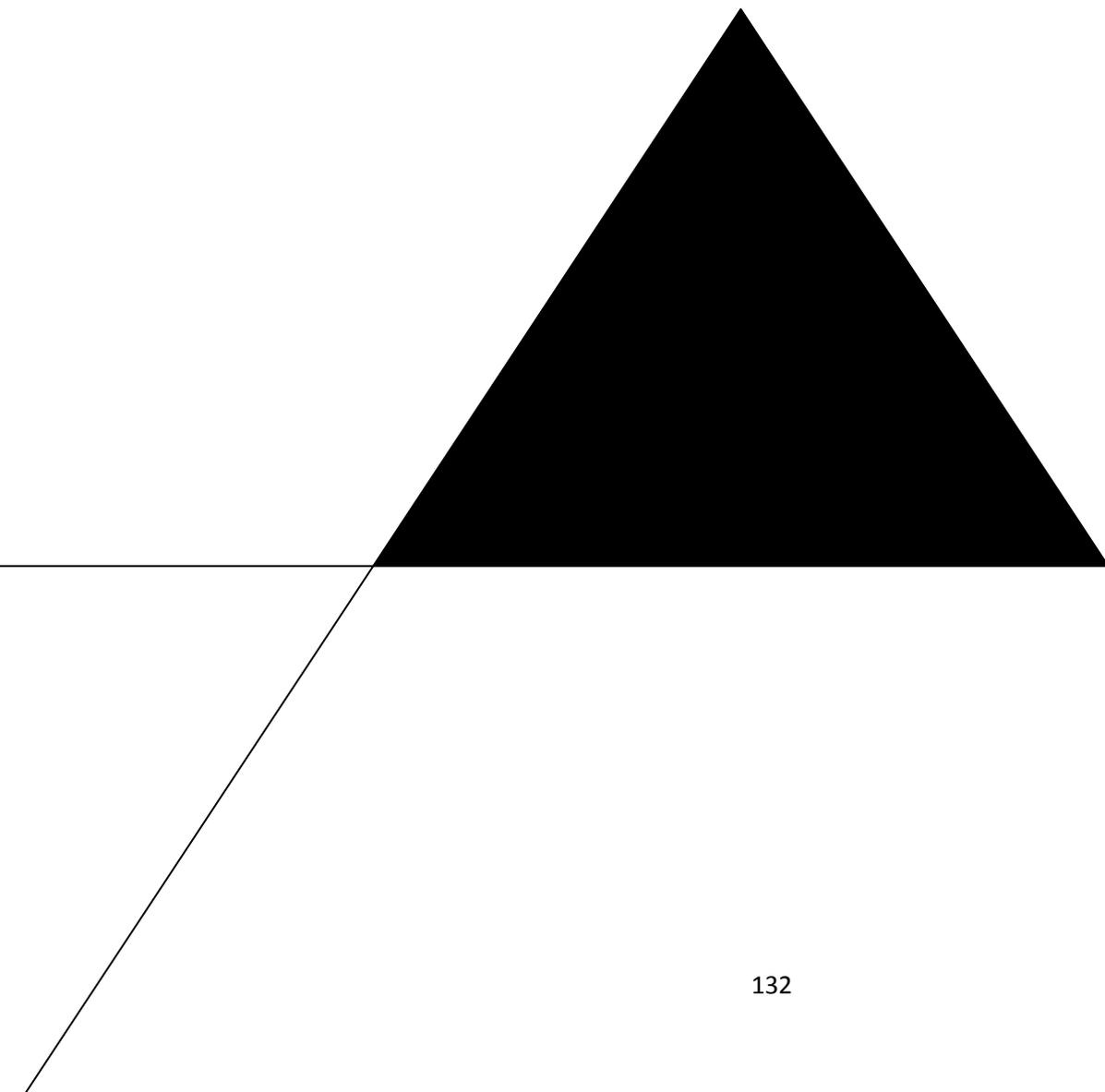


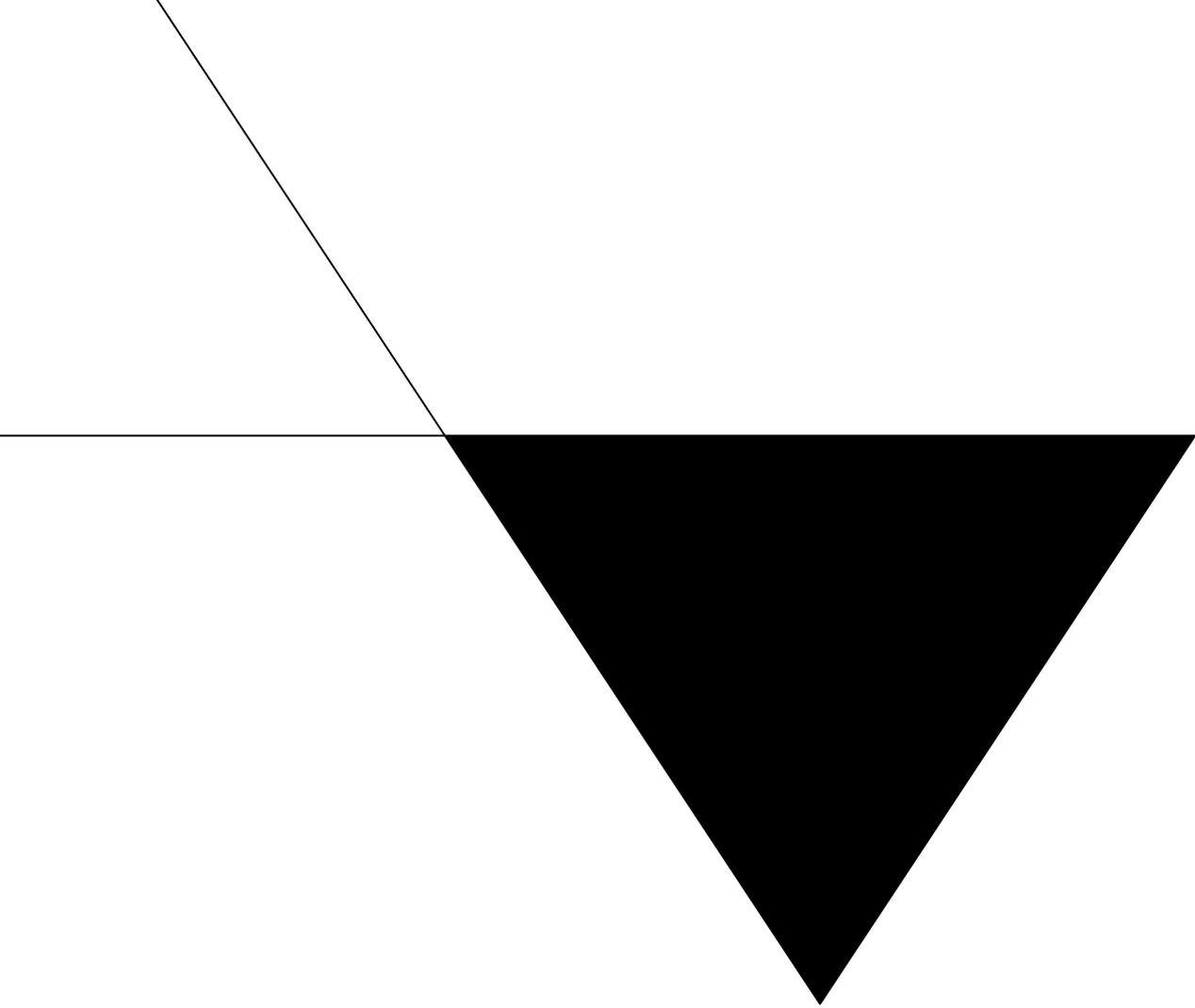


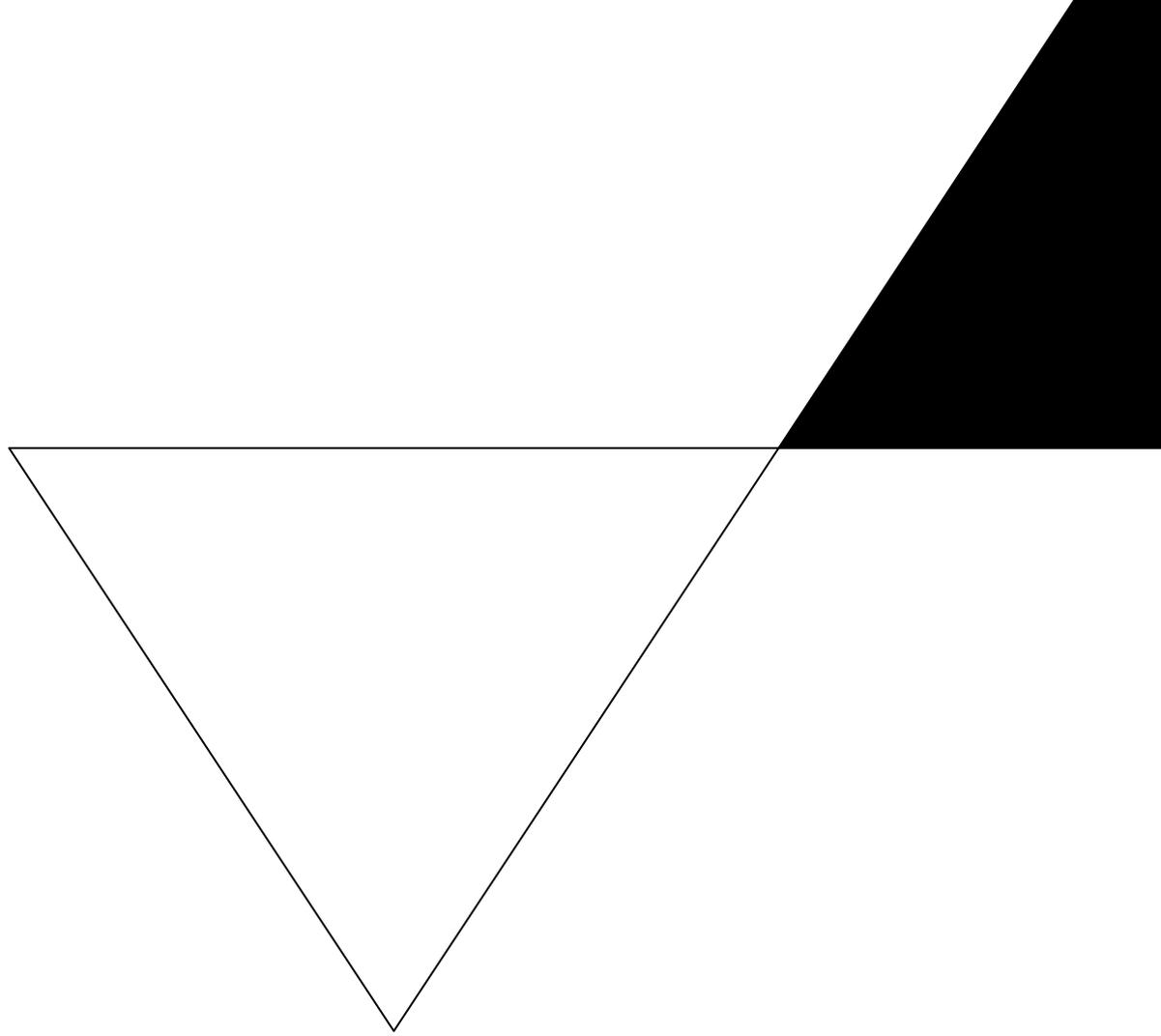


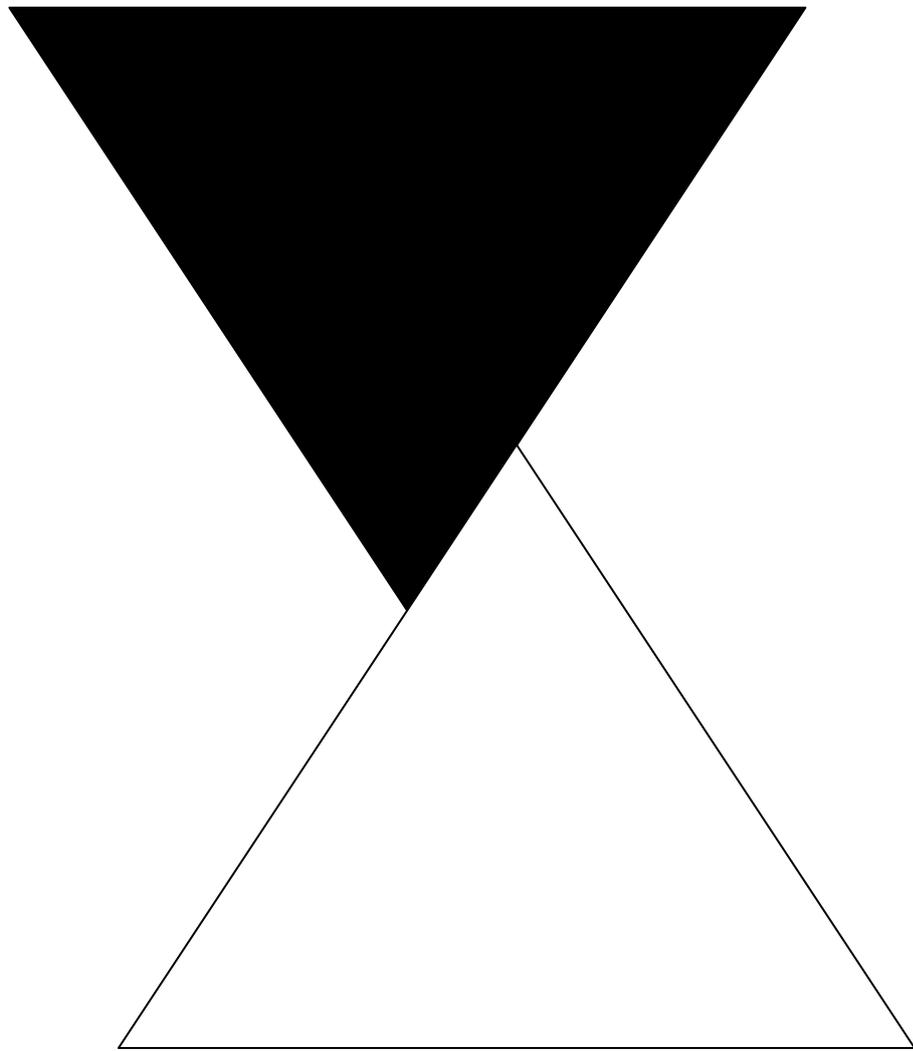
SAFETY

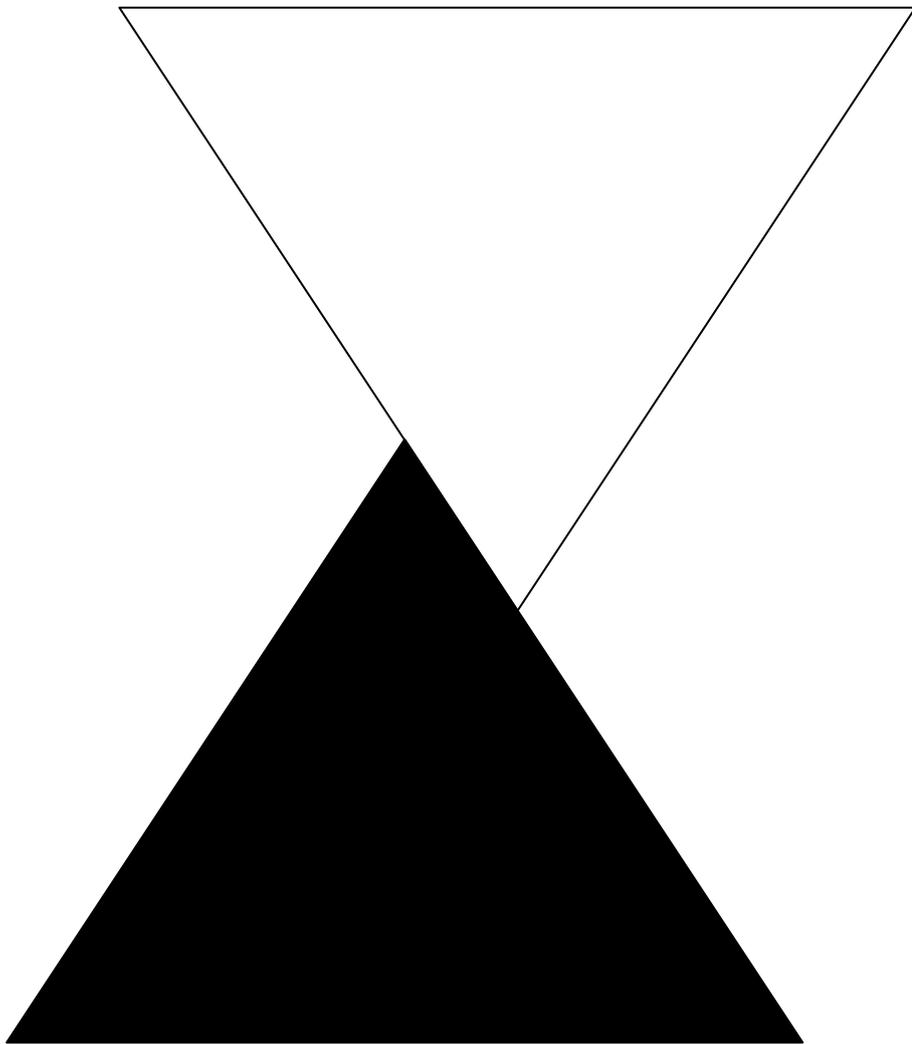


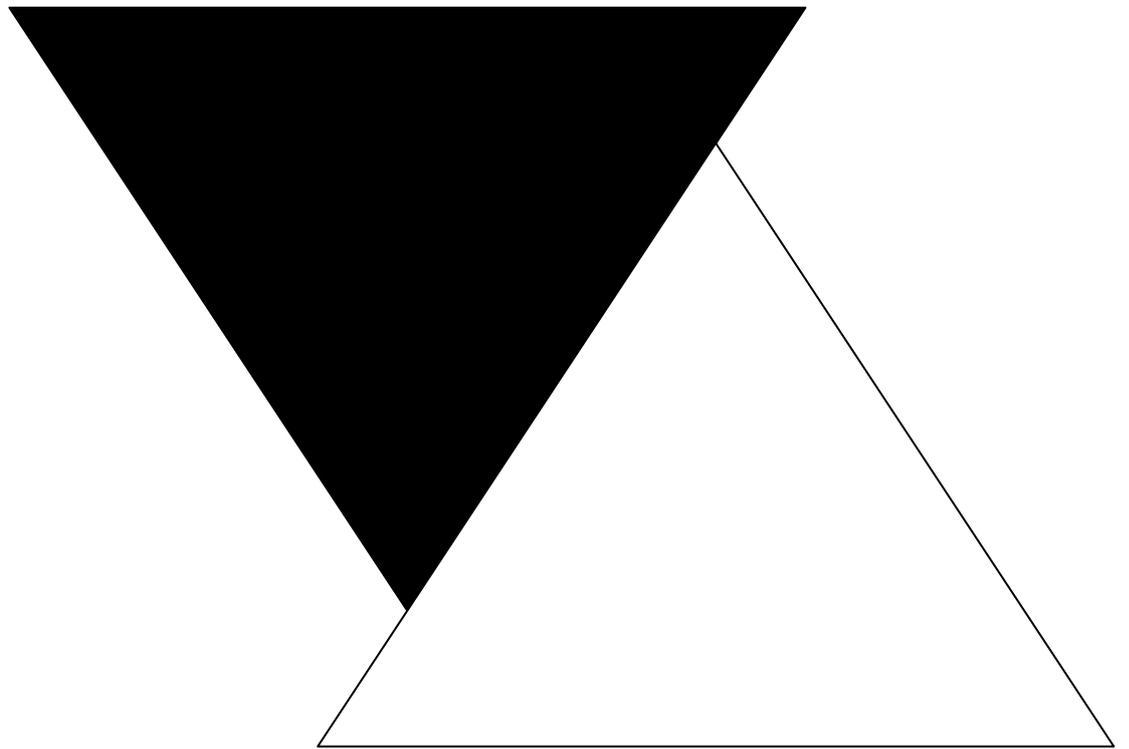


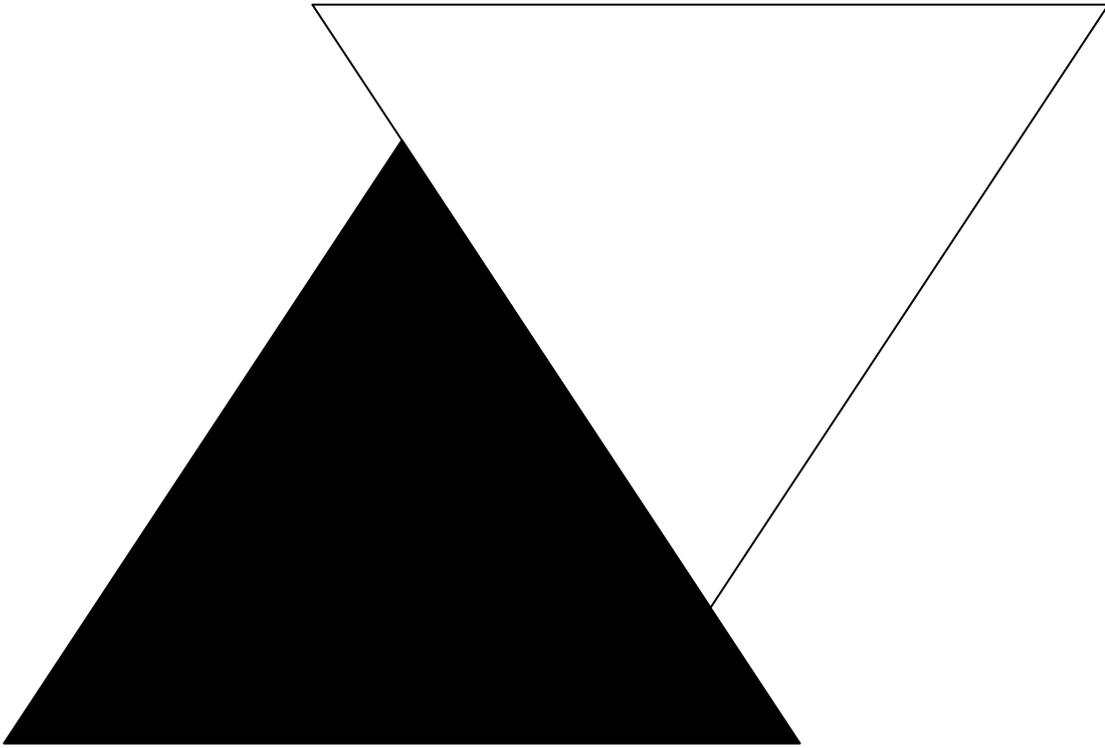


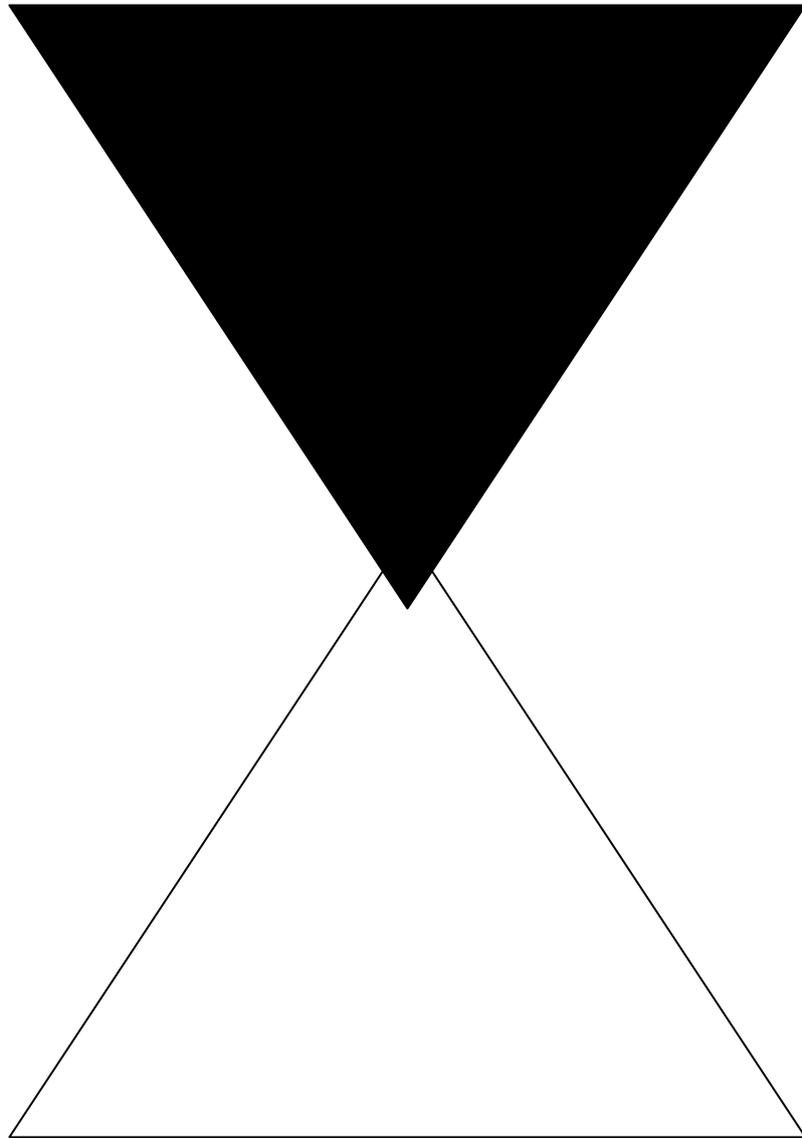


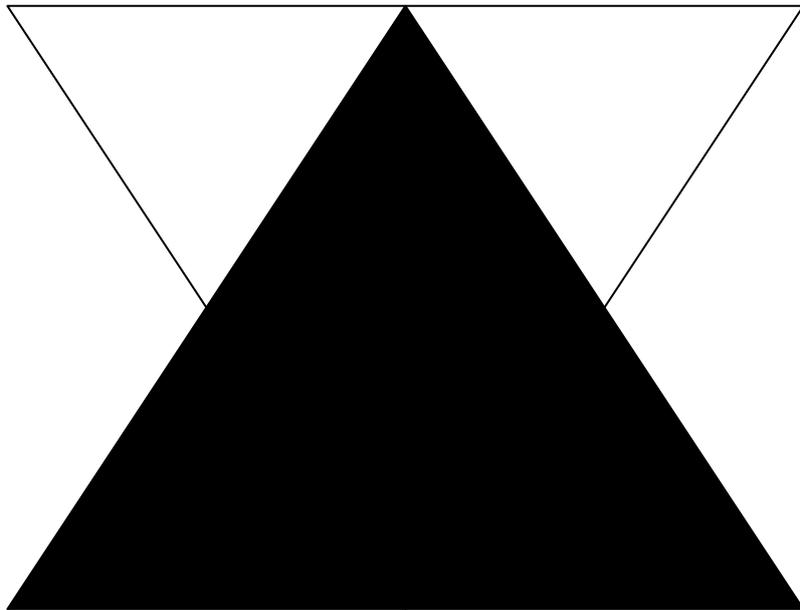


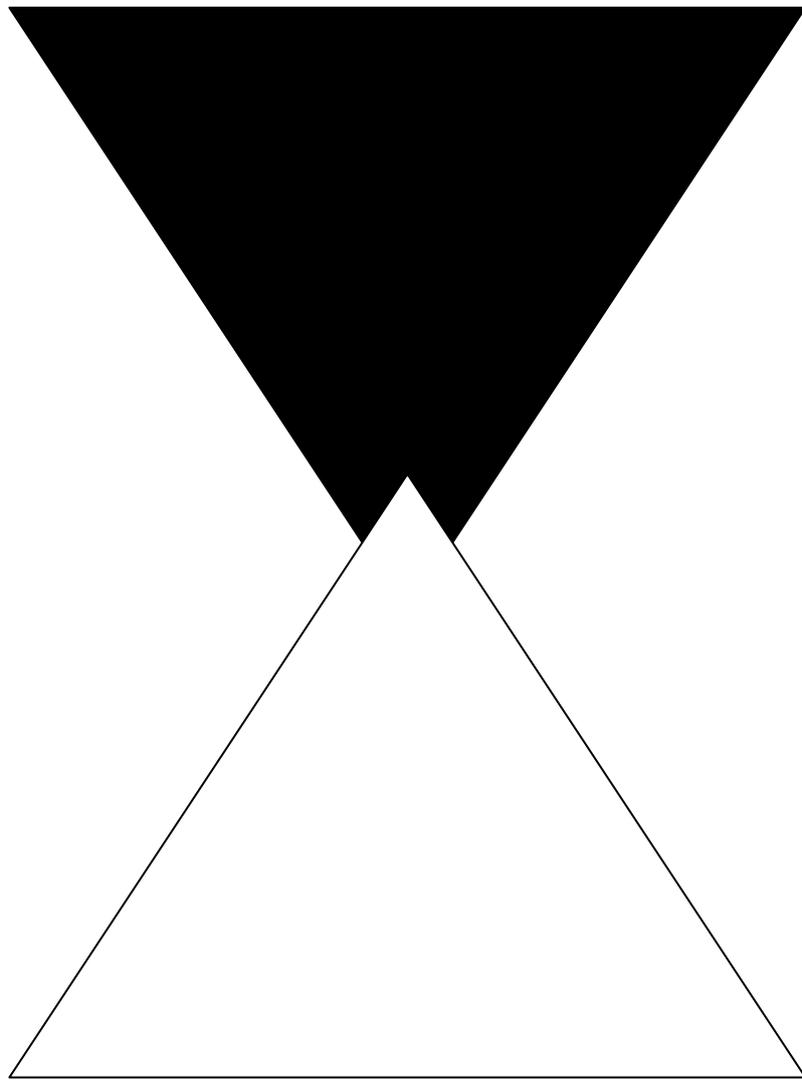


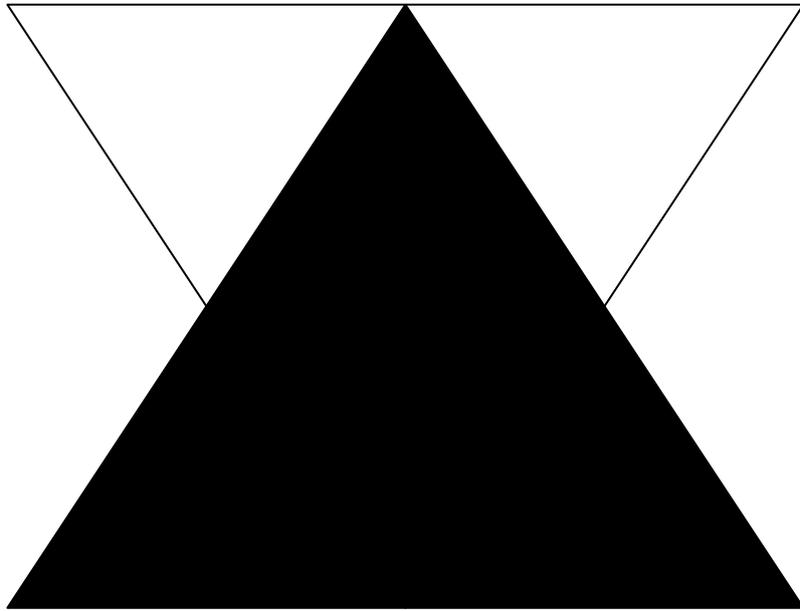




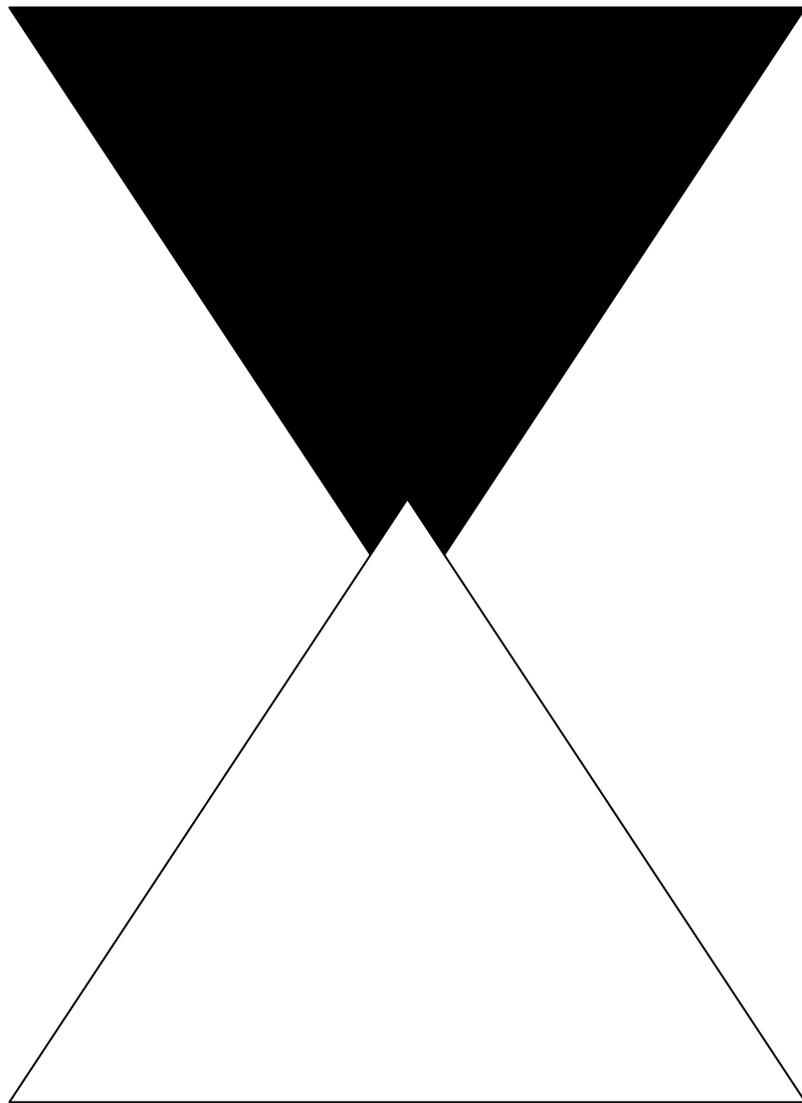


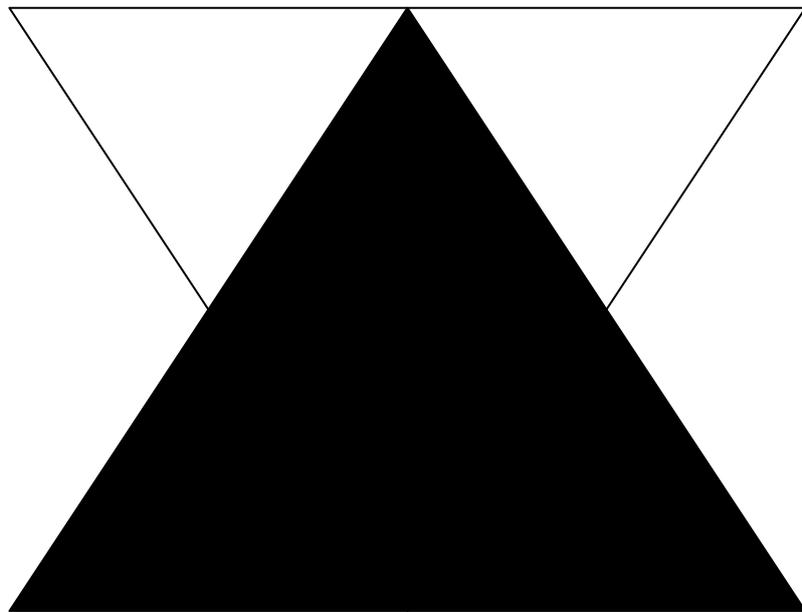


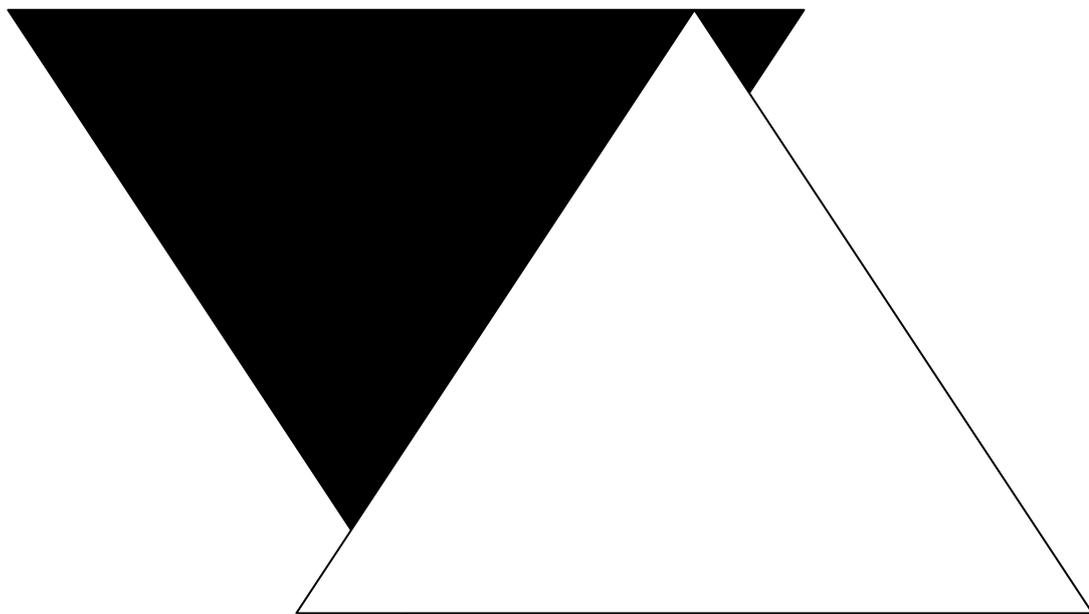


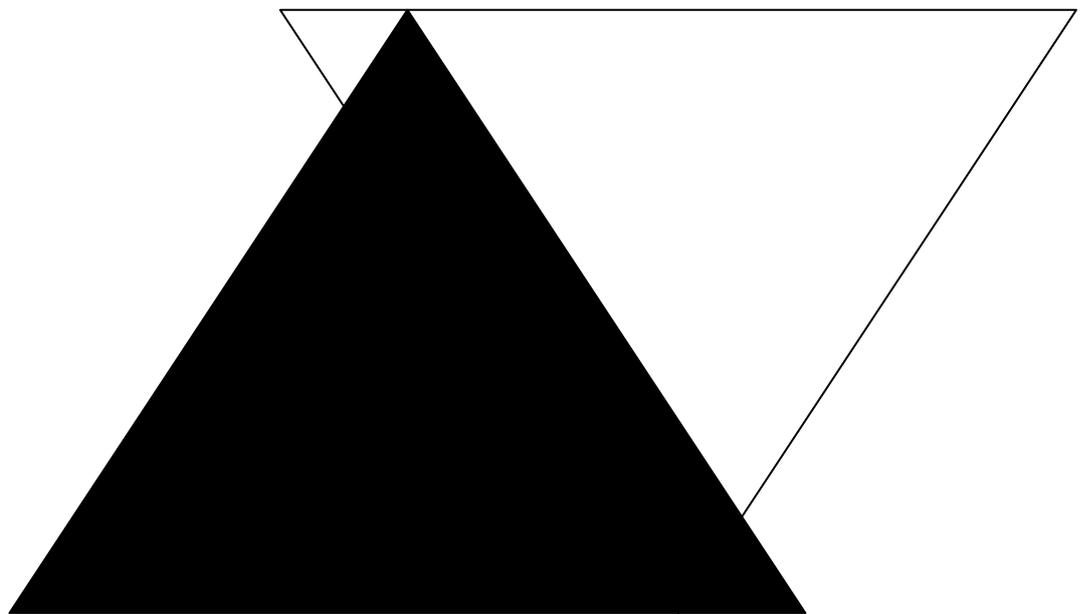


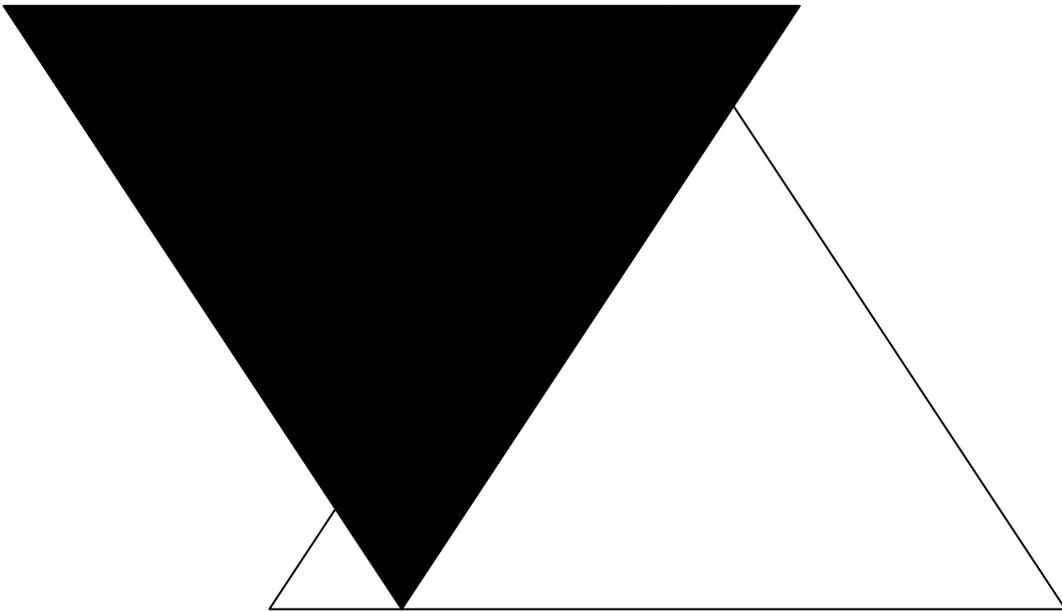
FLANG

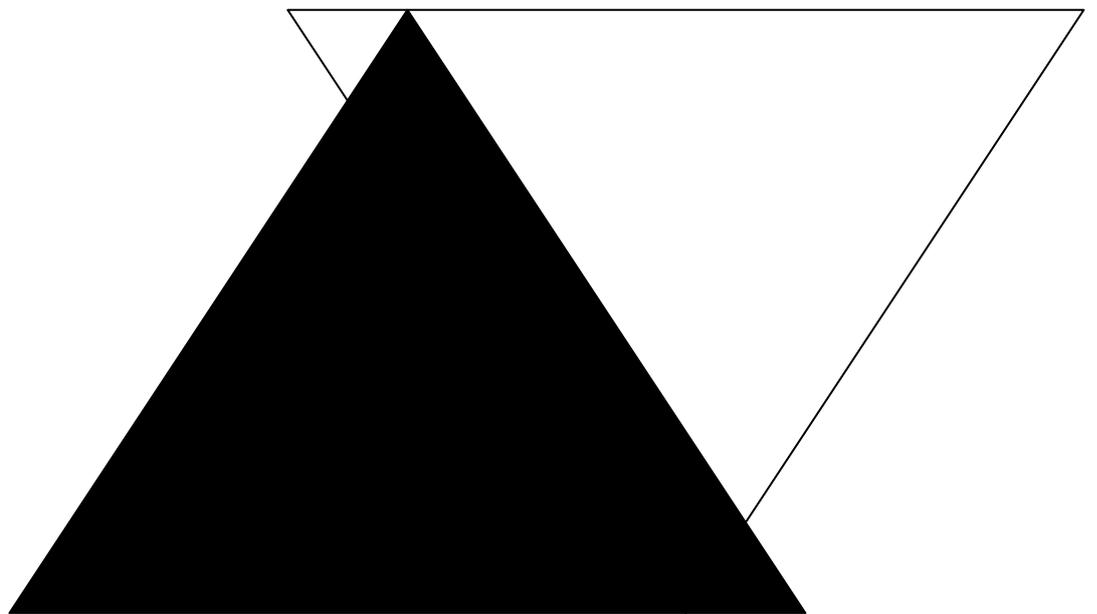


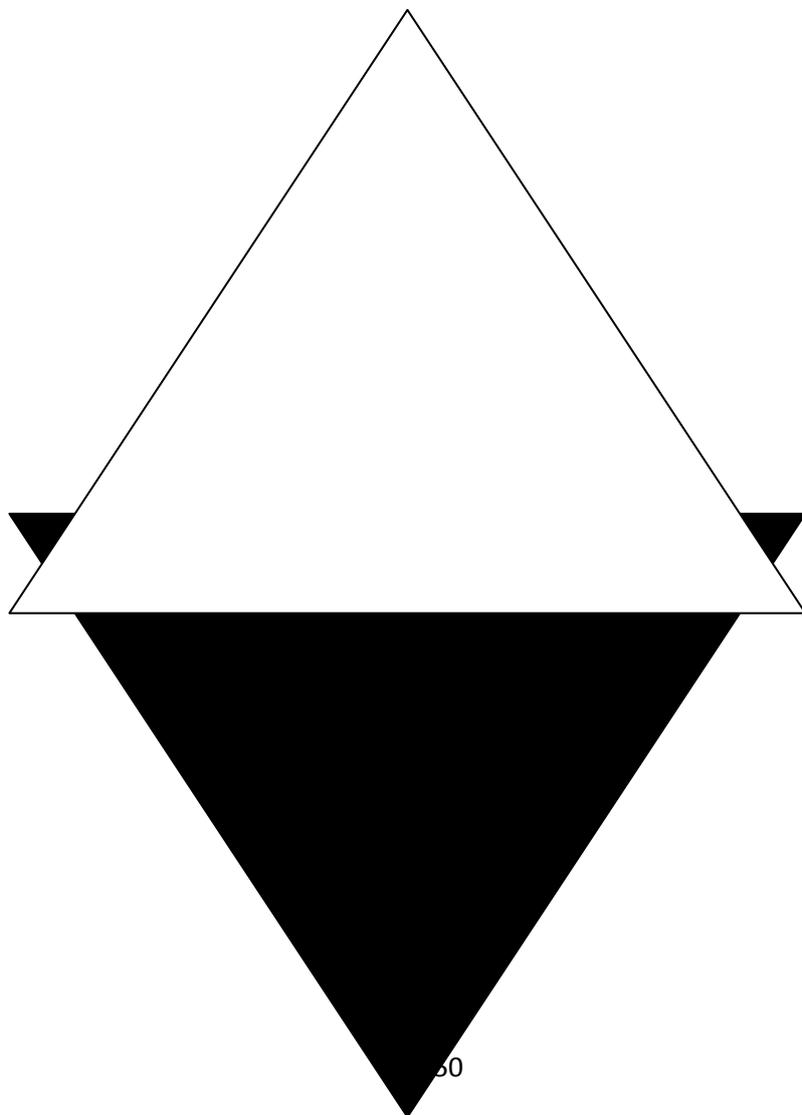


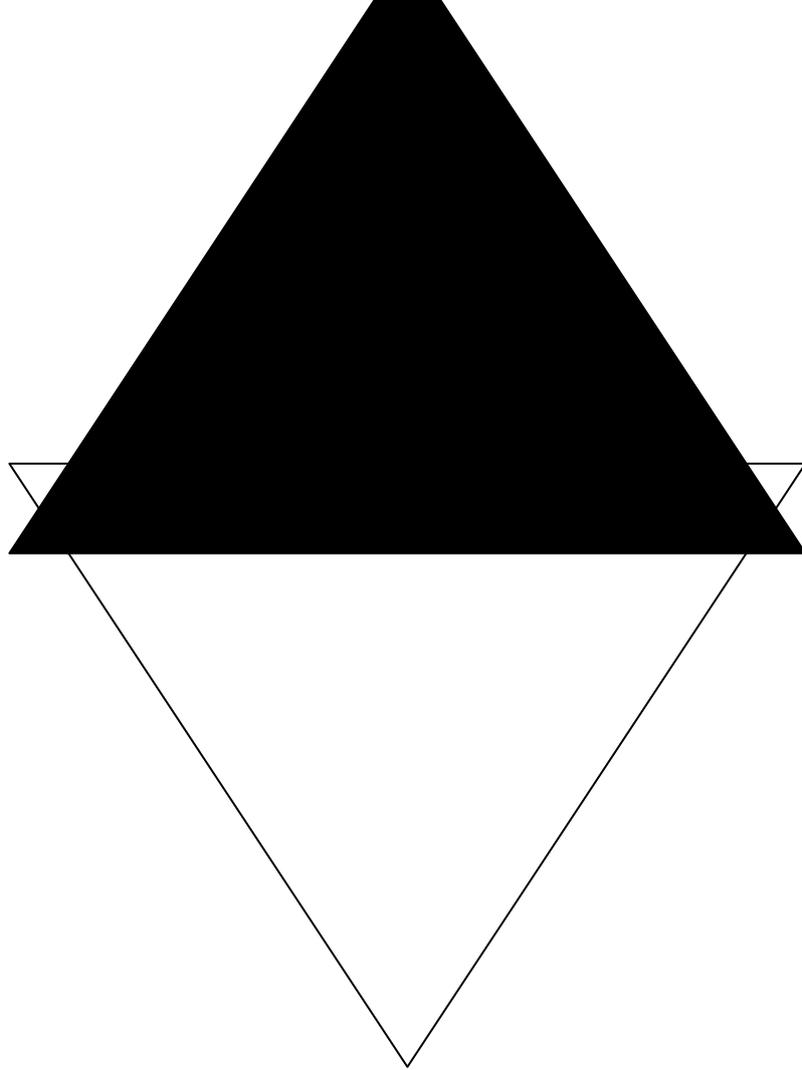


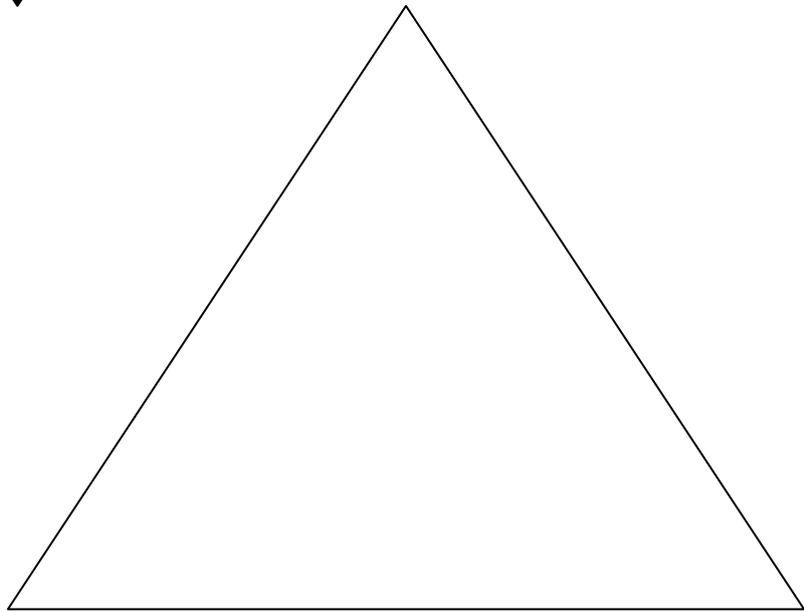
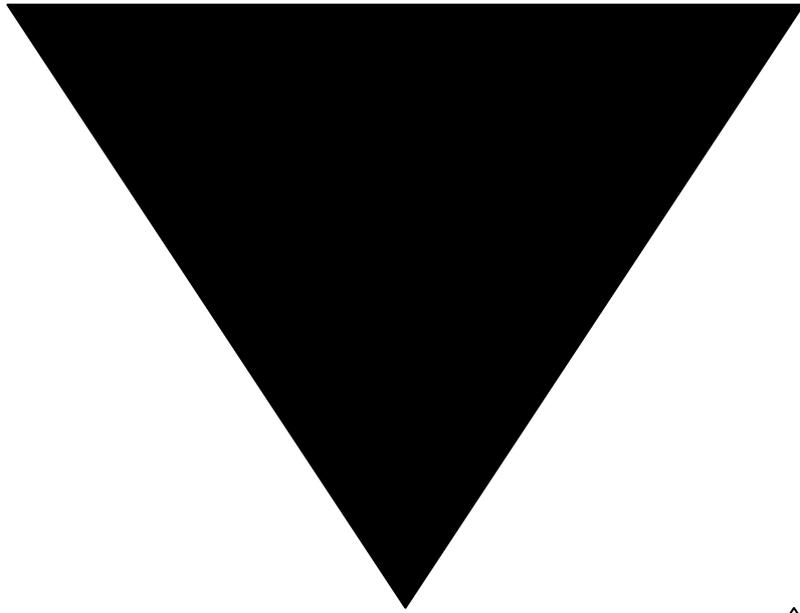


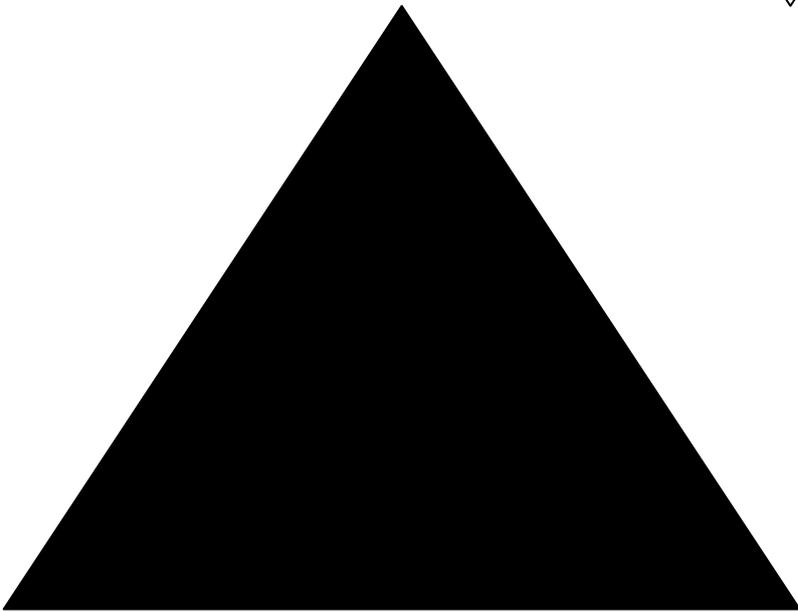
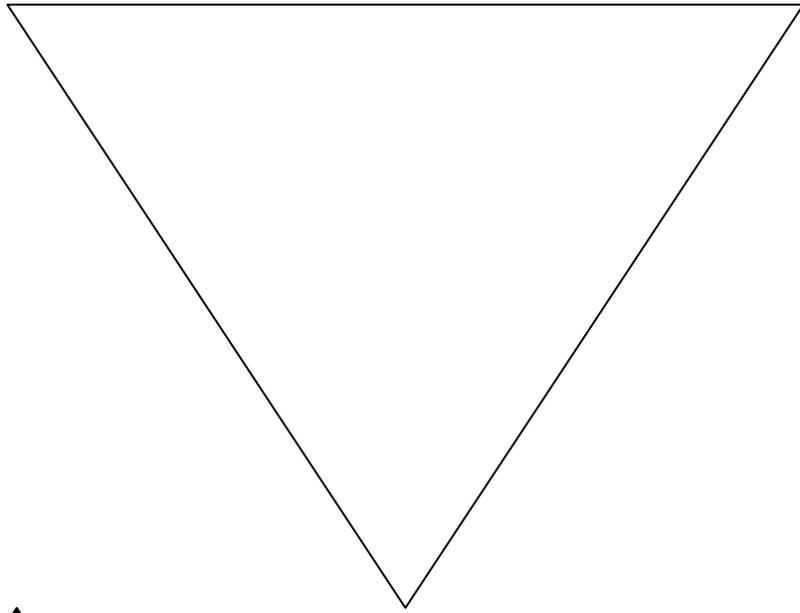


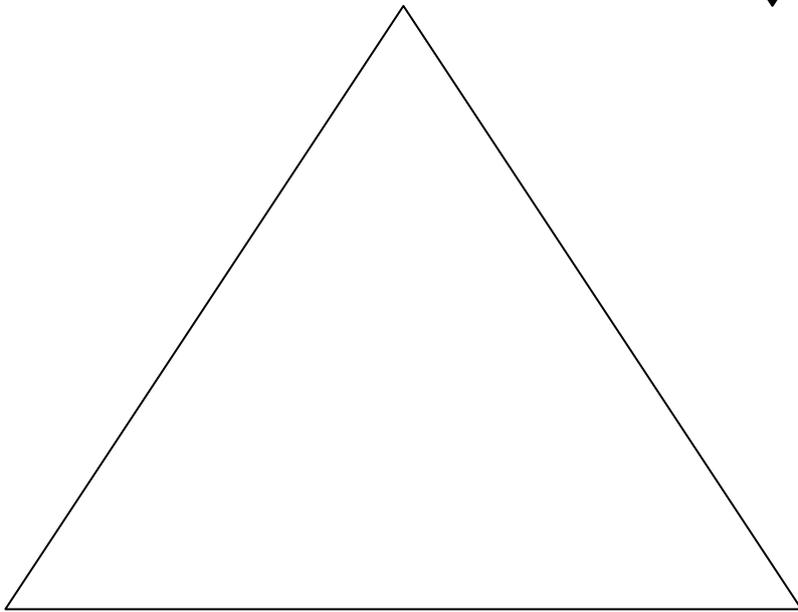
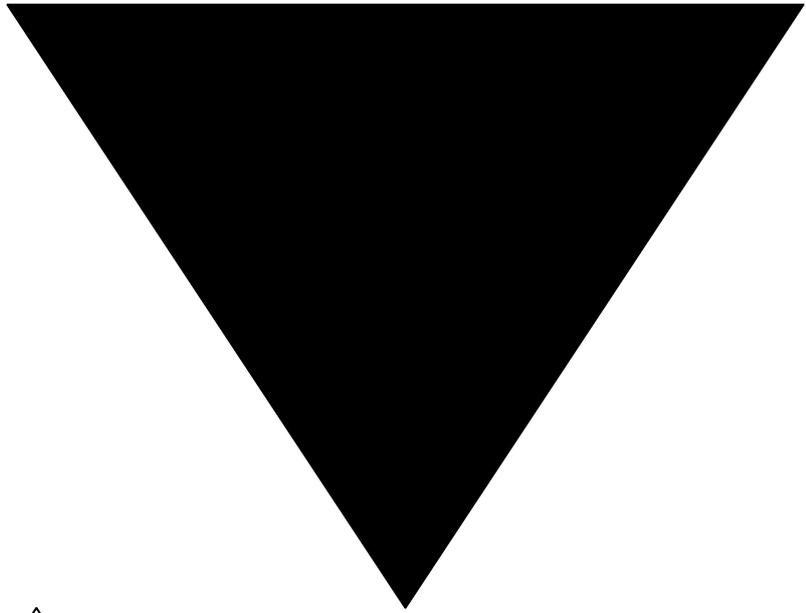


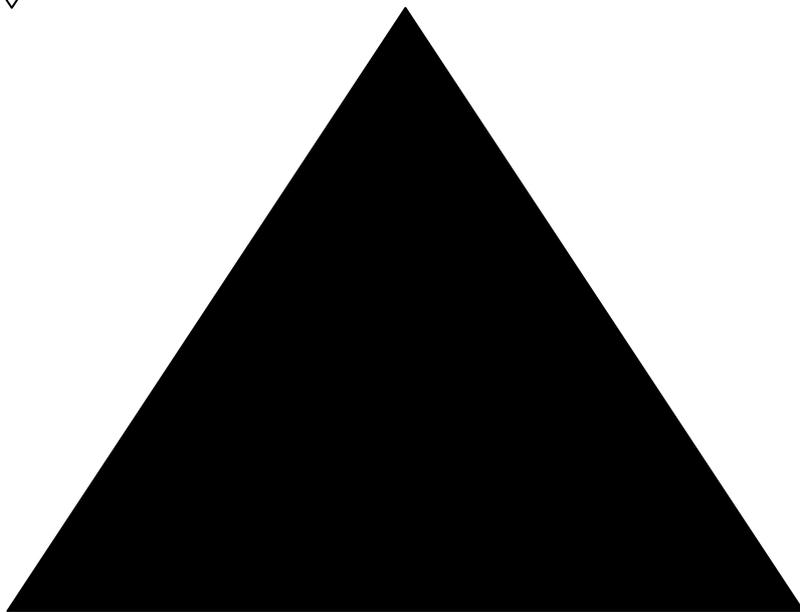
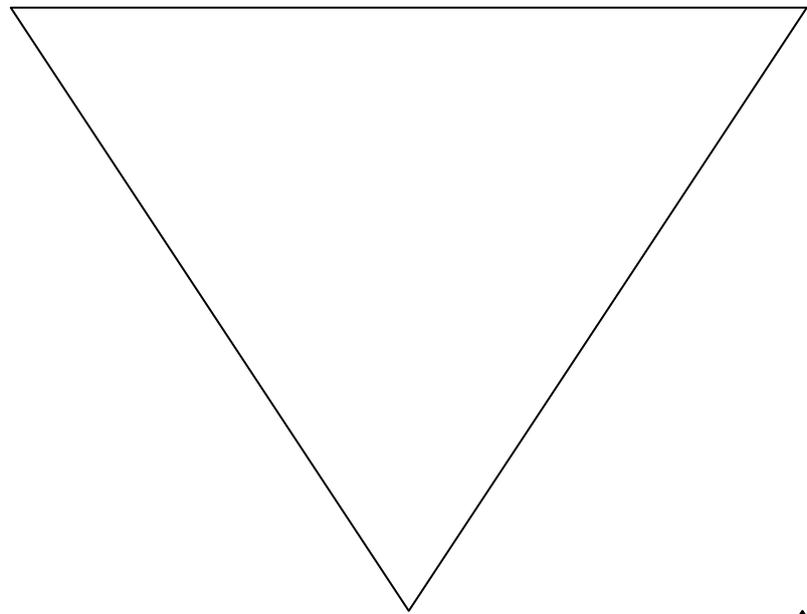




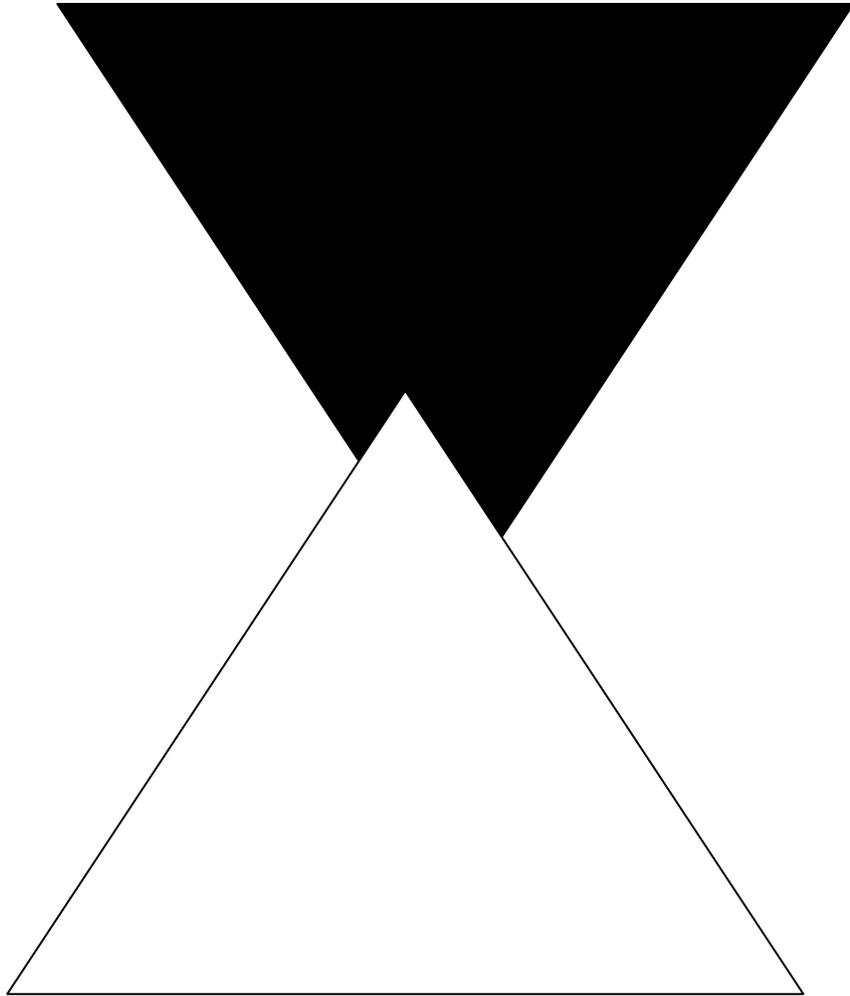


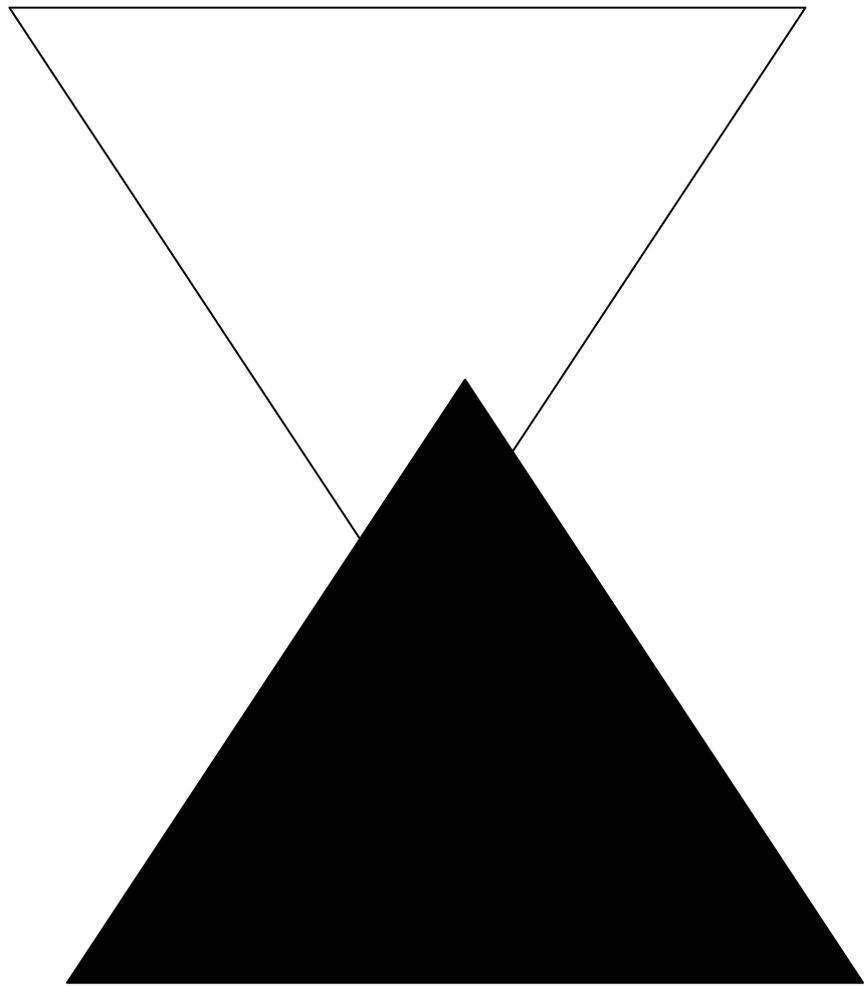


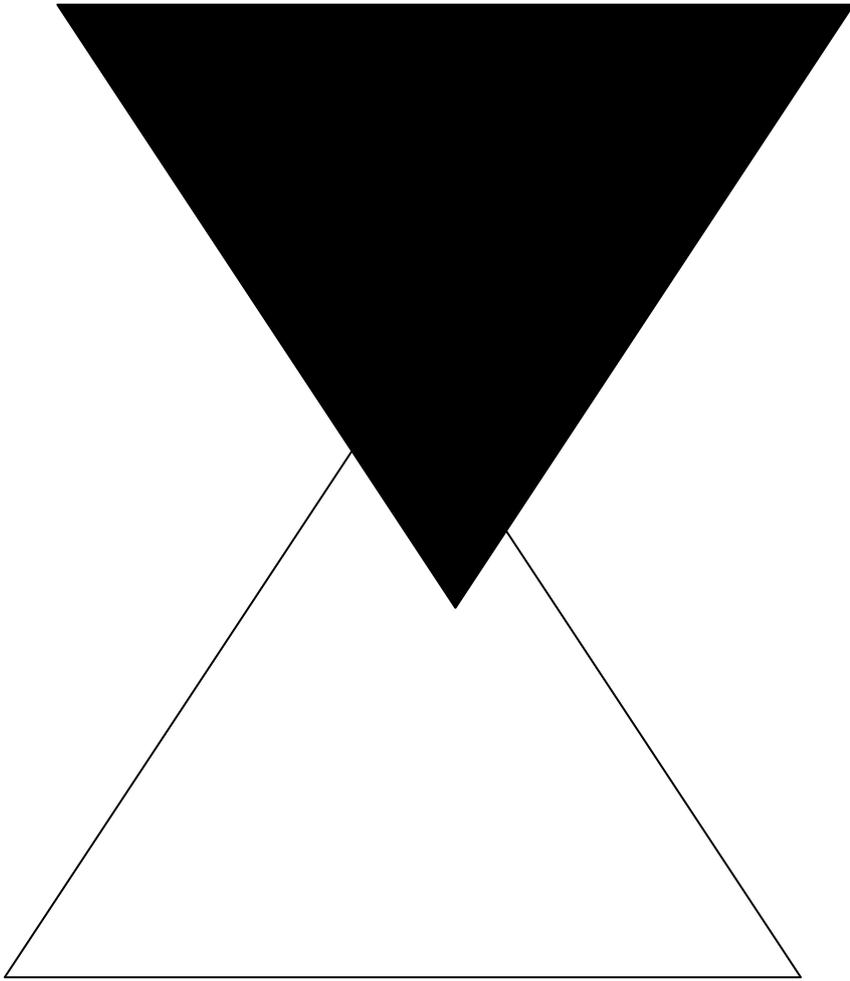


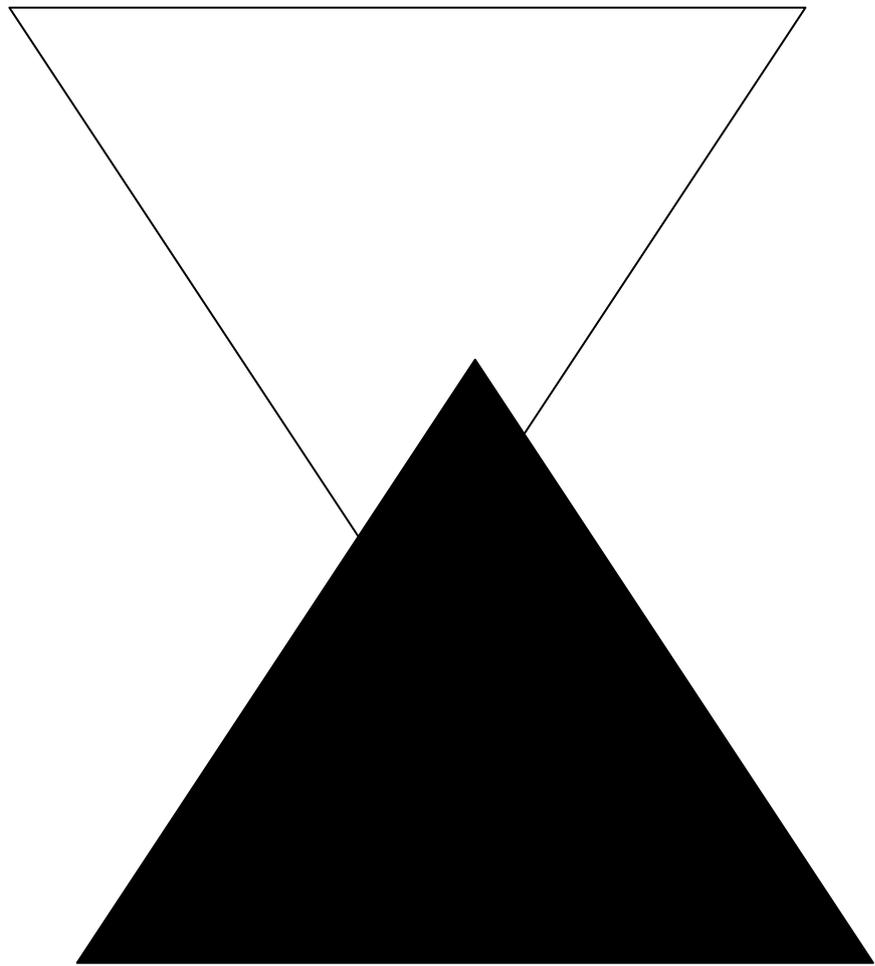


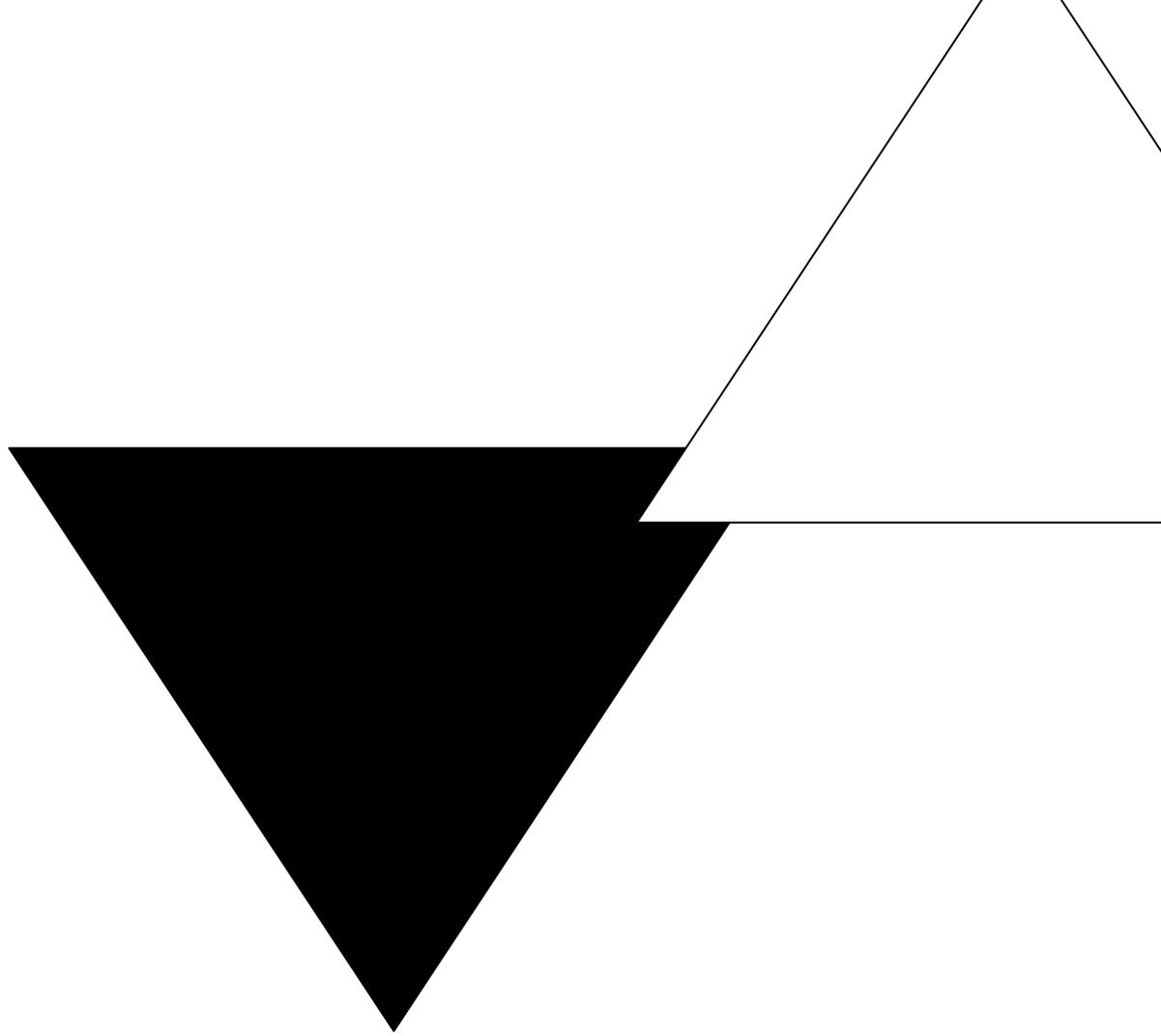
ESTERN

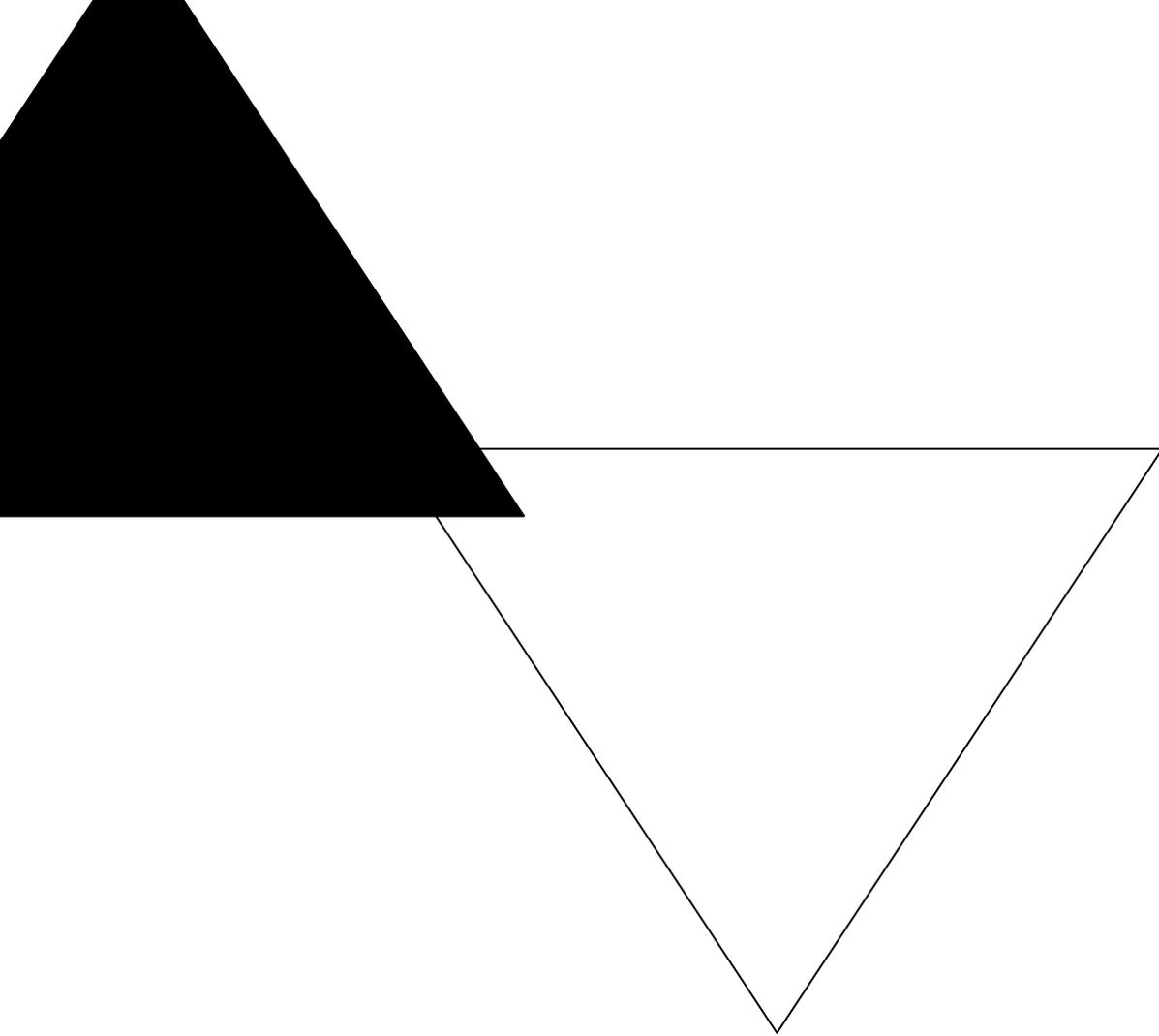


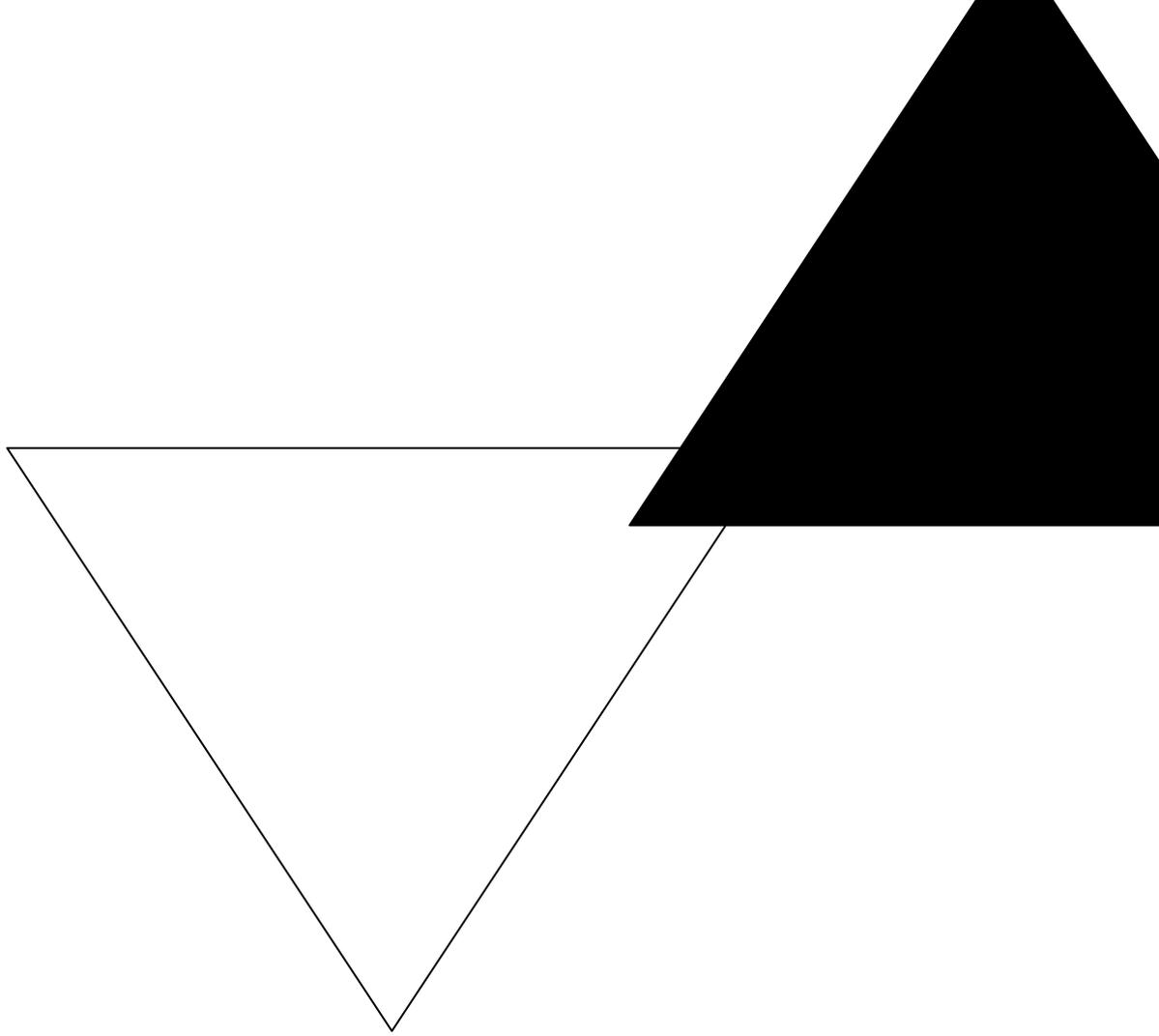


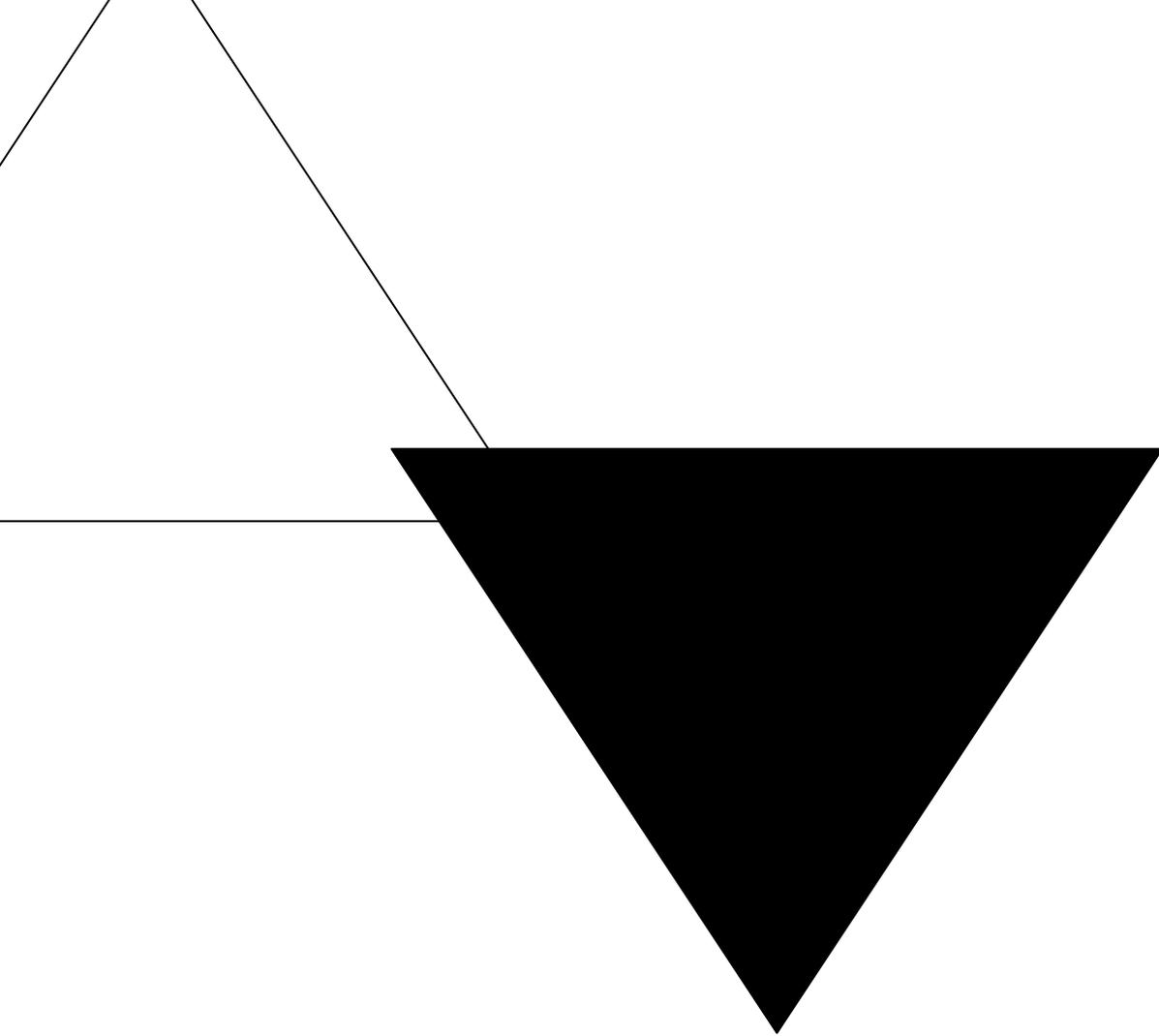


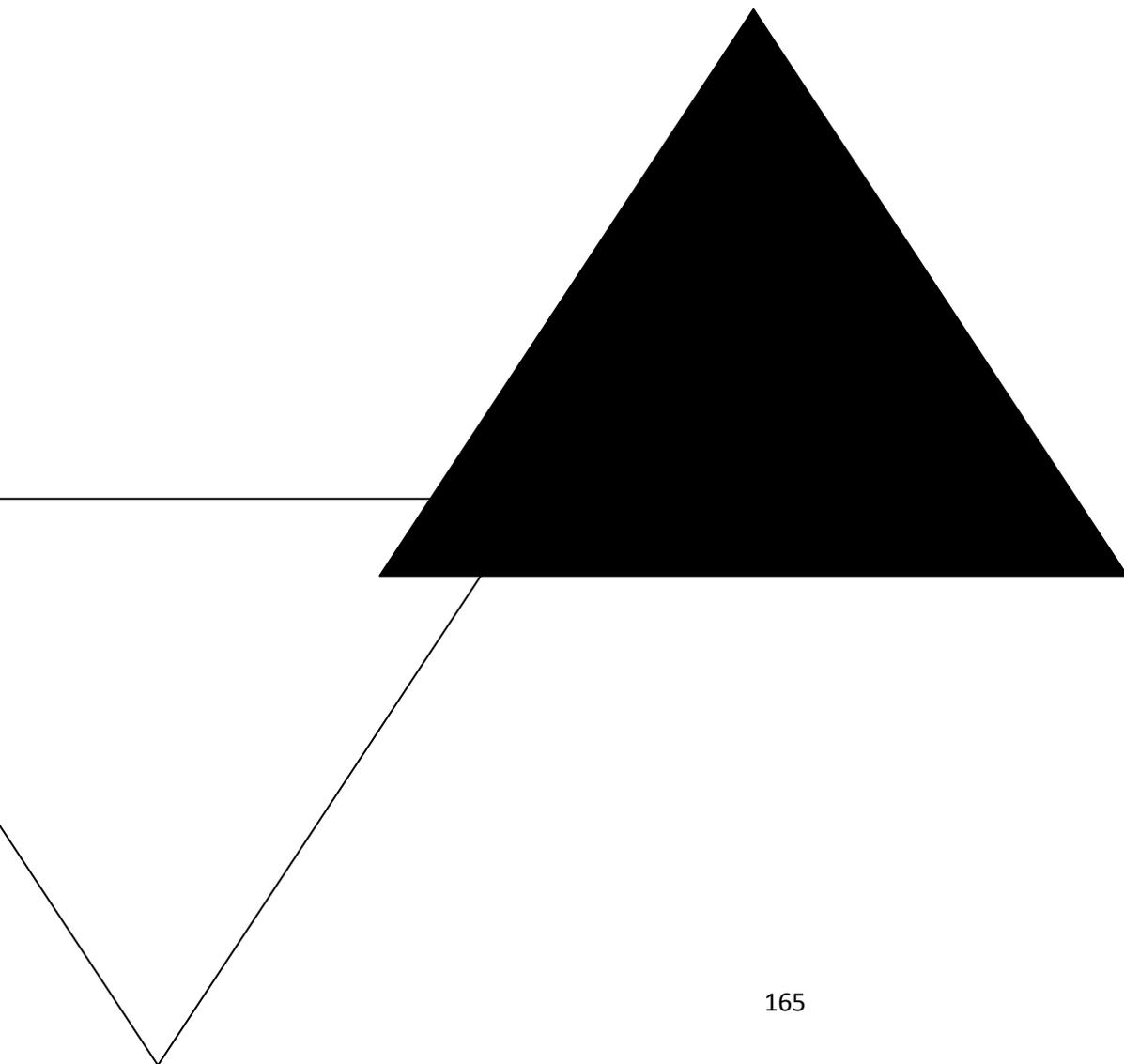


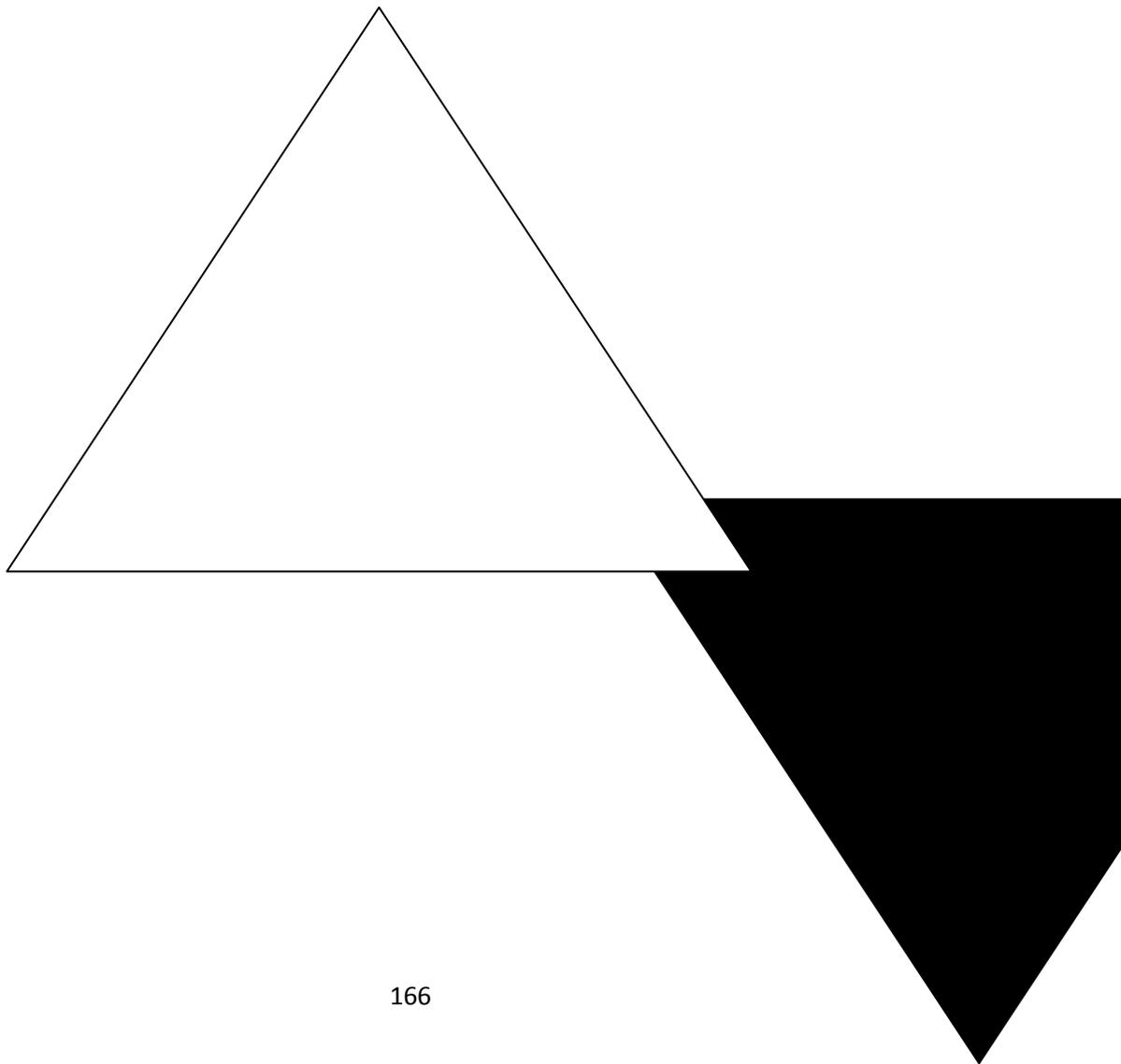


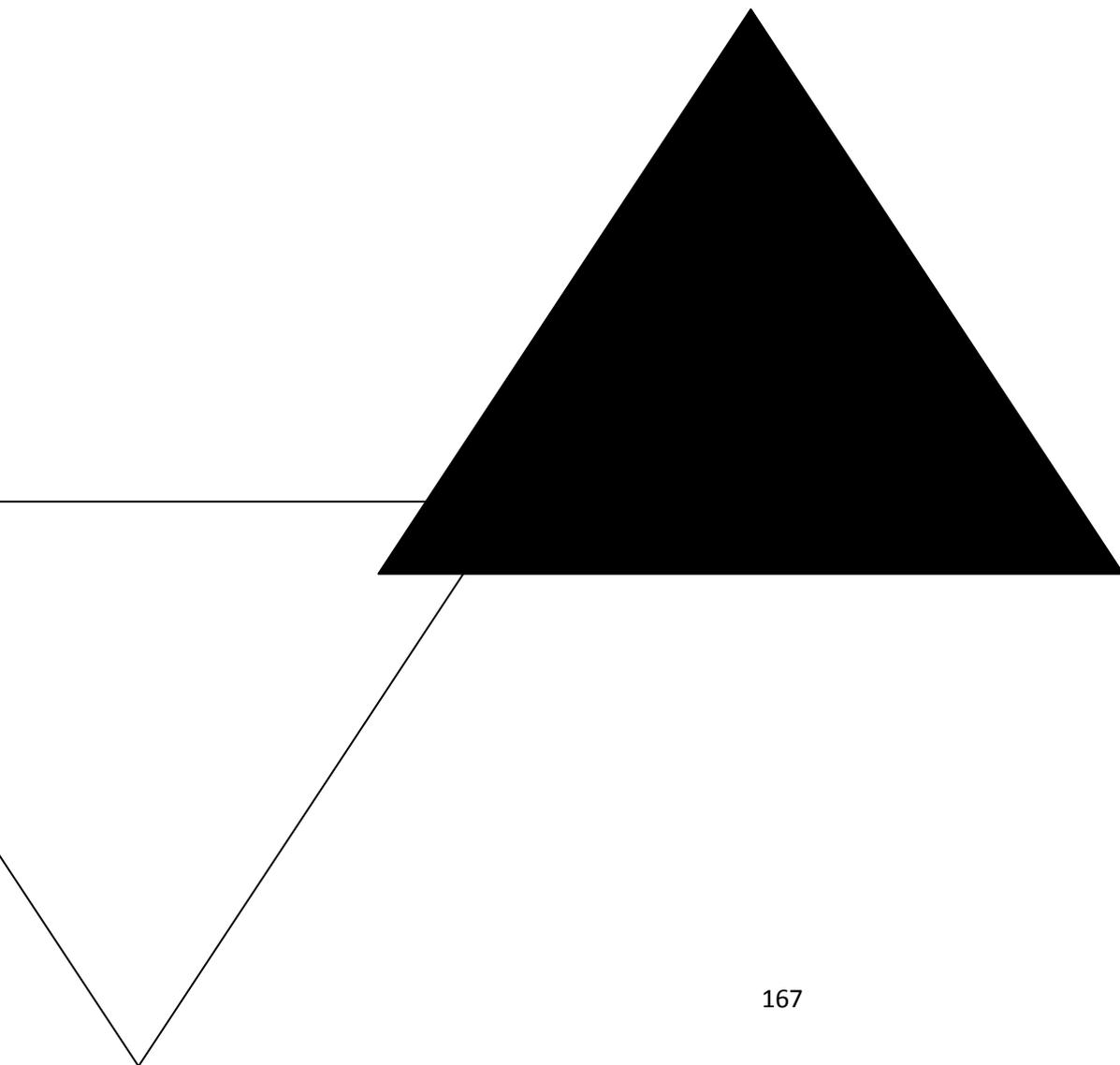


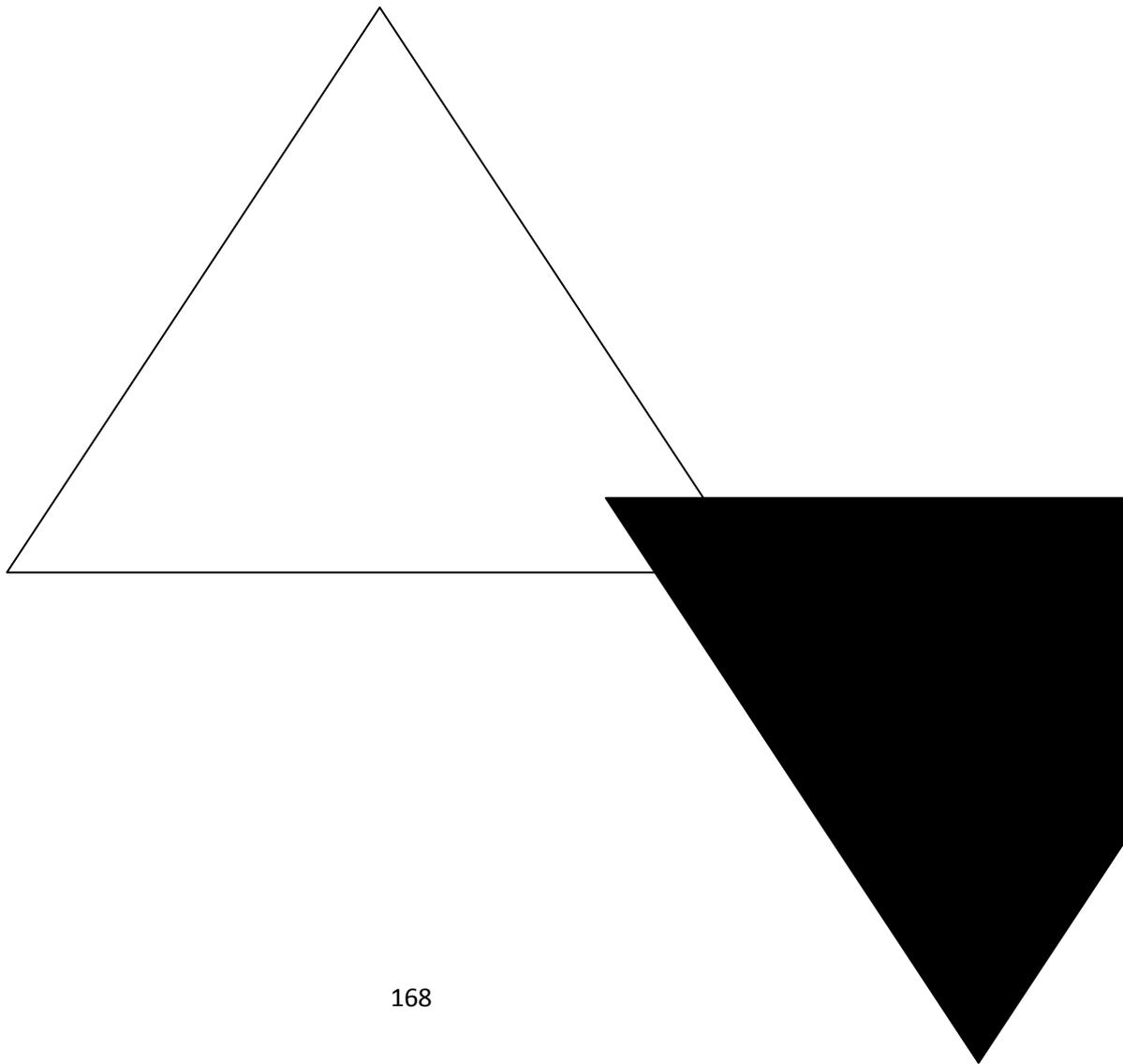




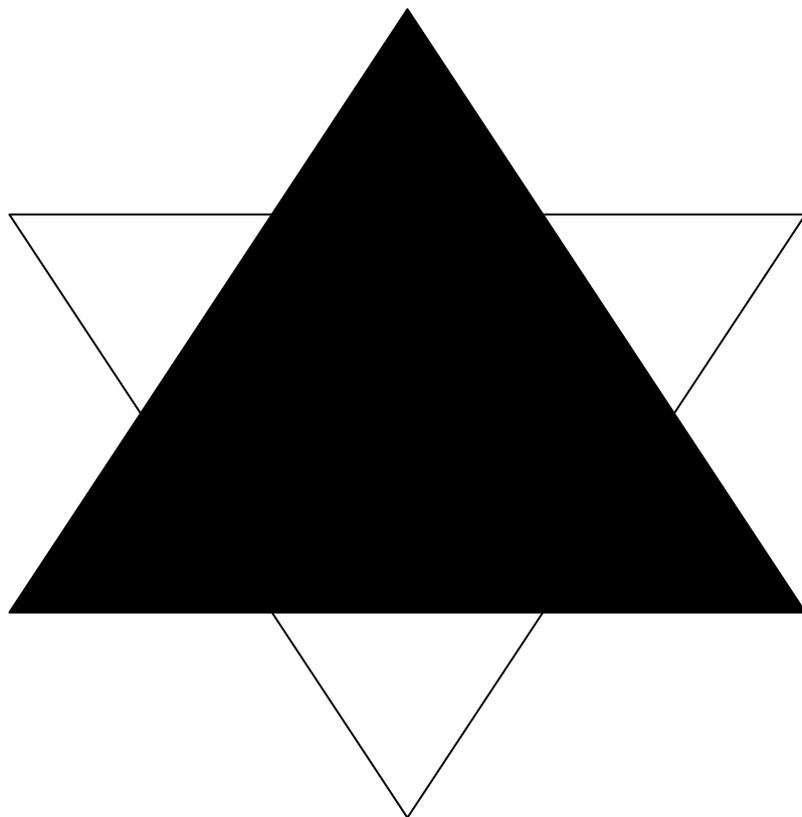


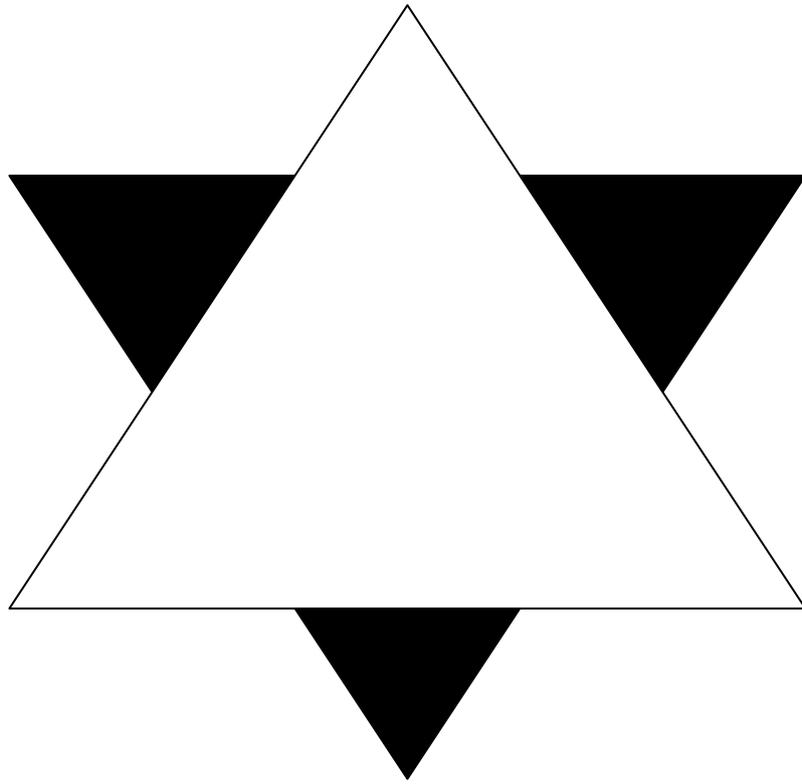


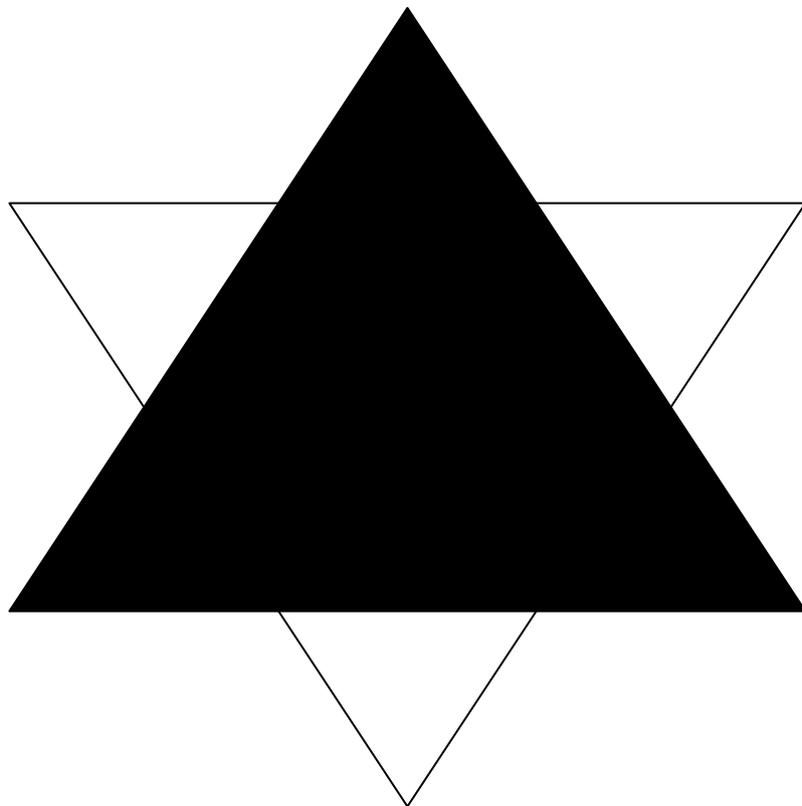


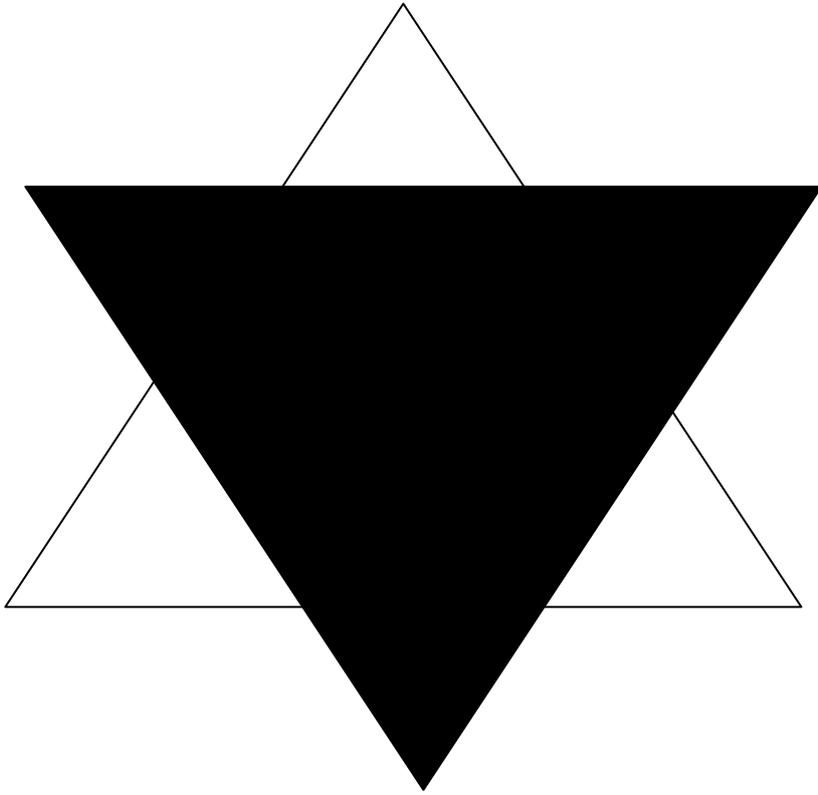


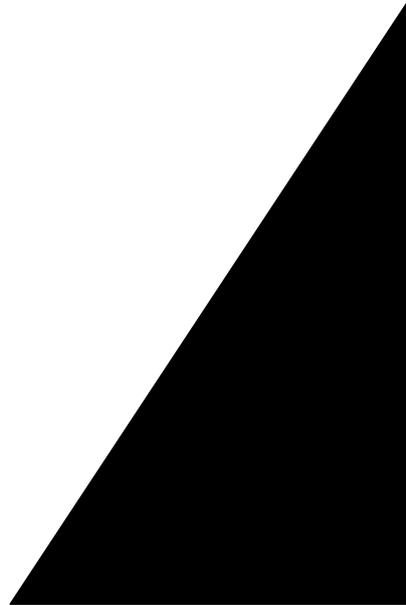
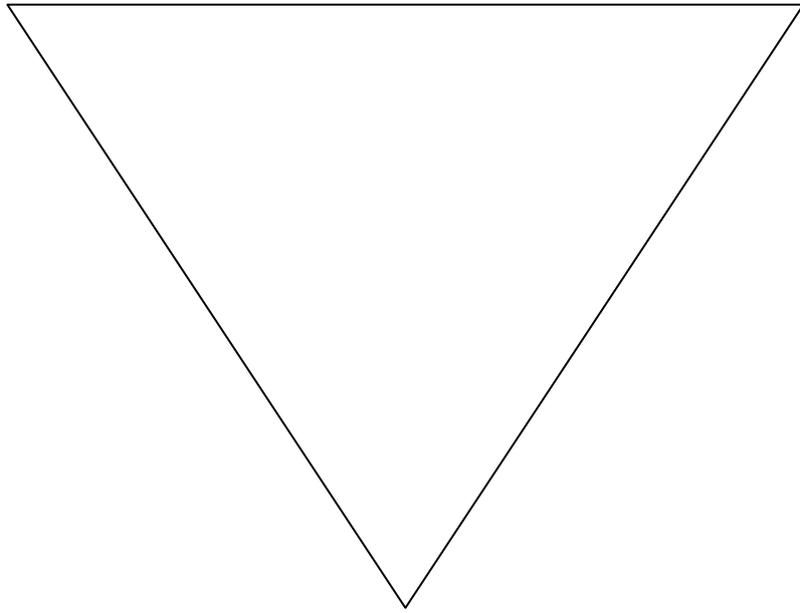
S E L F
A T T U A L I
Z A T I O N E

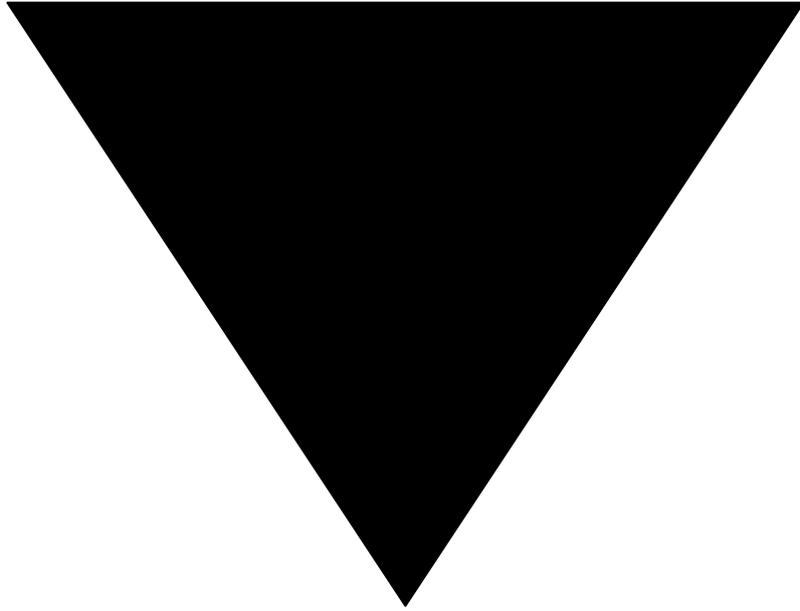
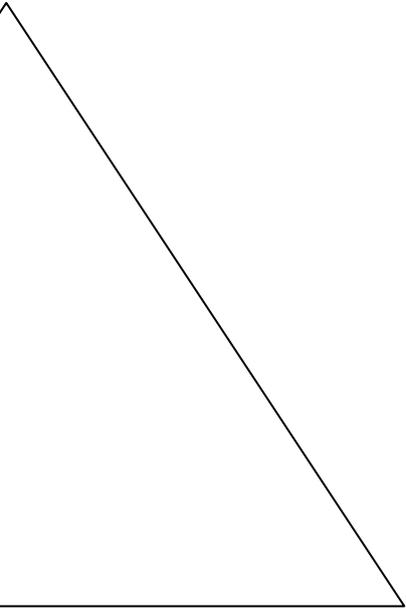


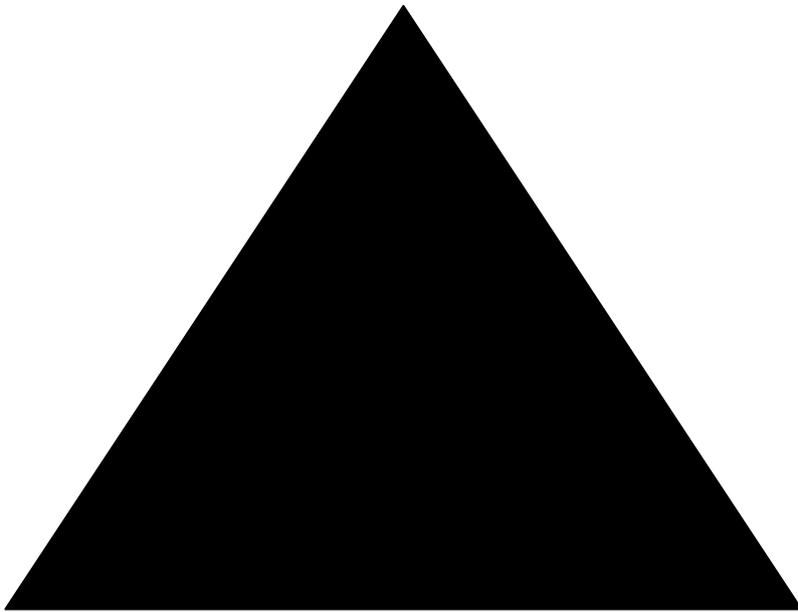
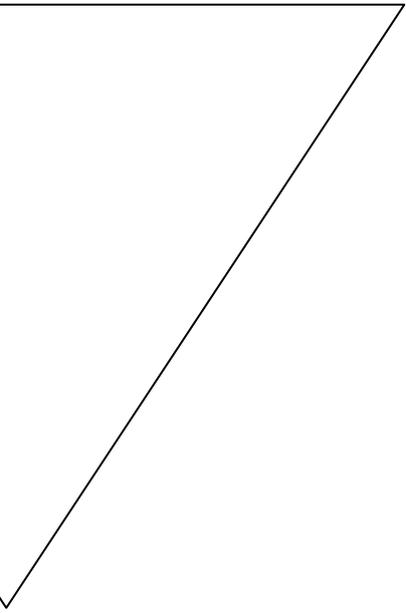


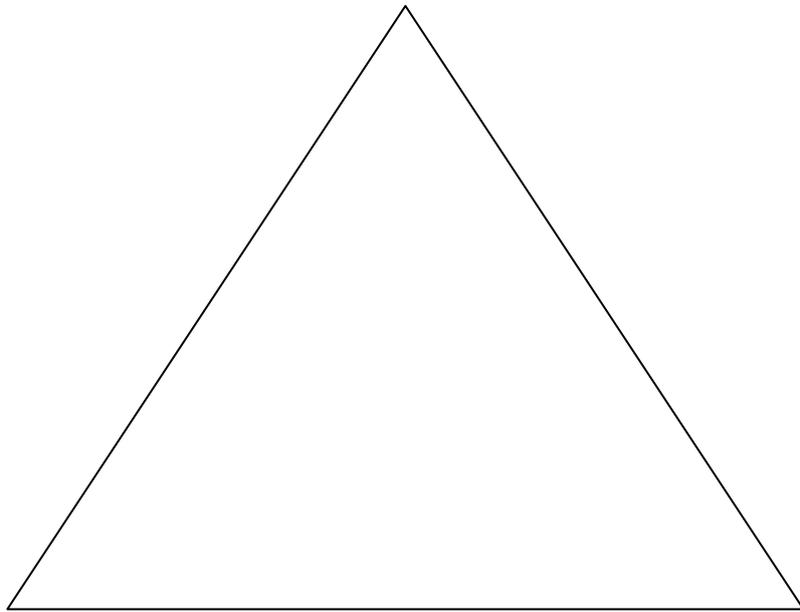


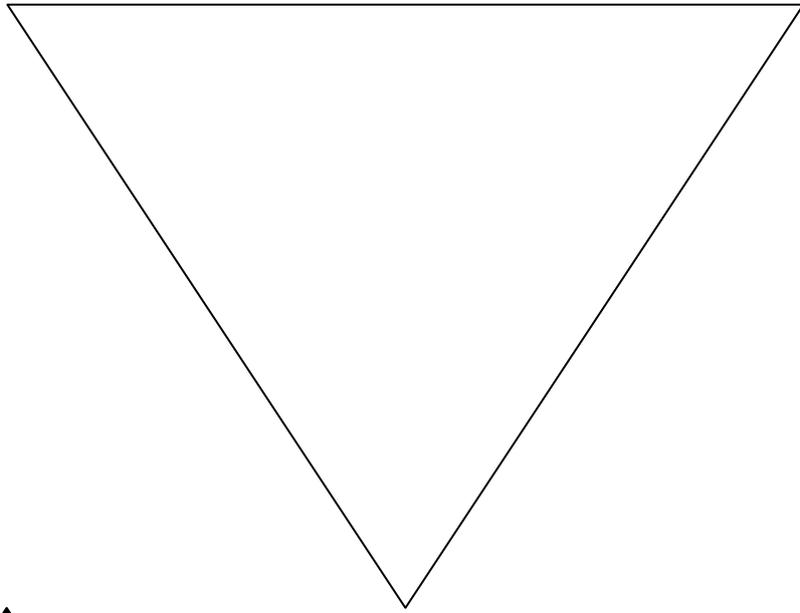
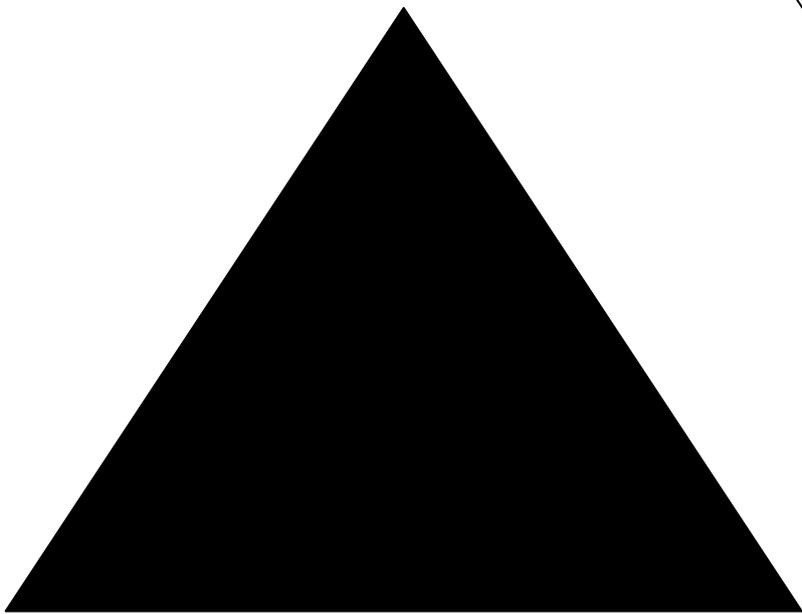


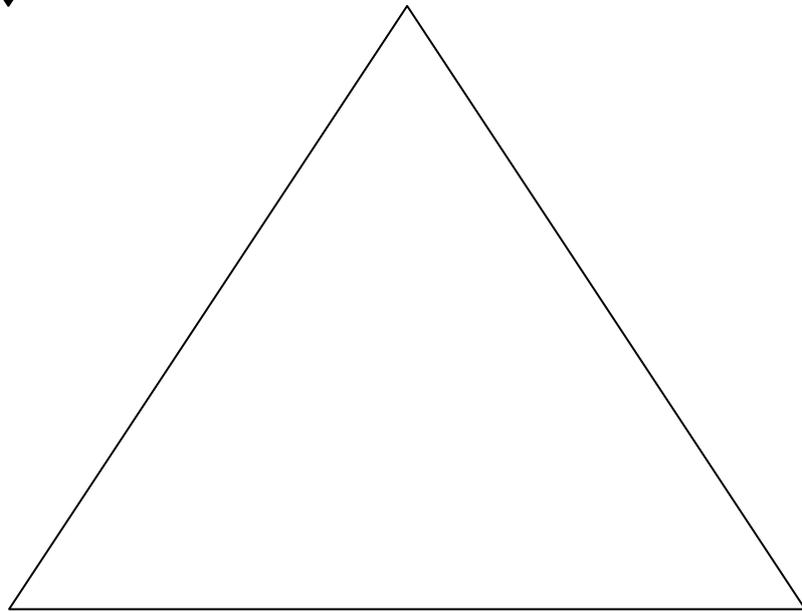
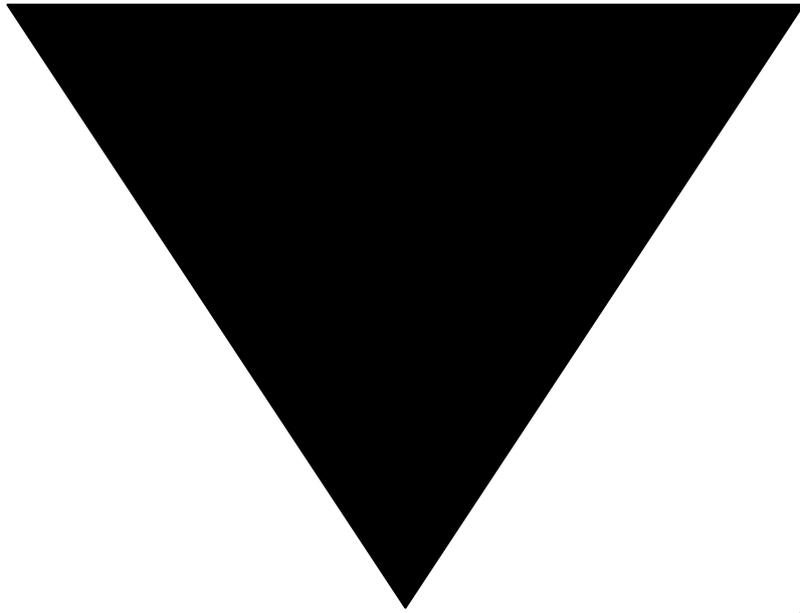


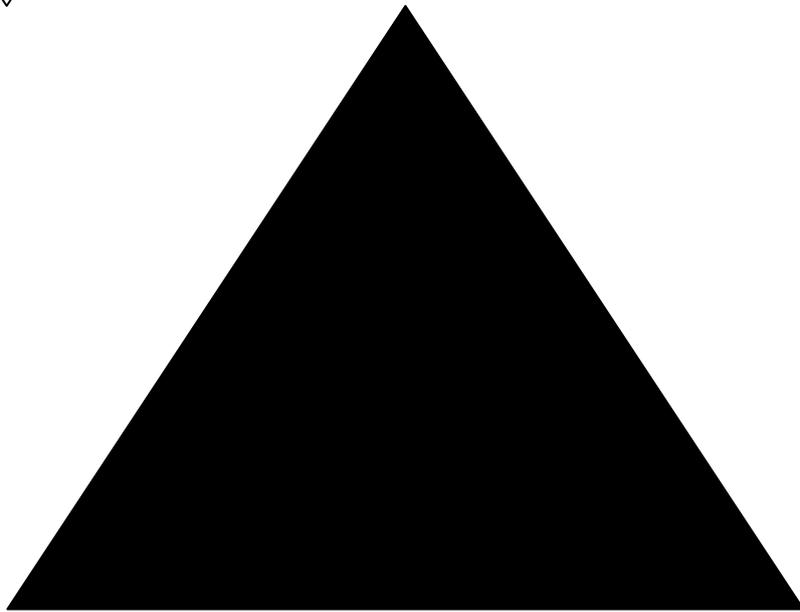
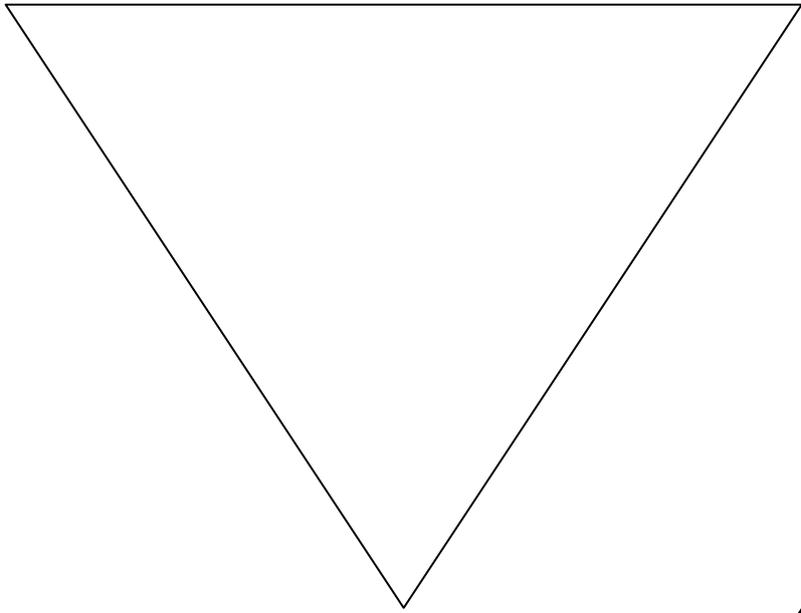


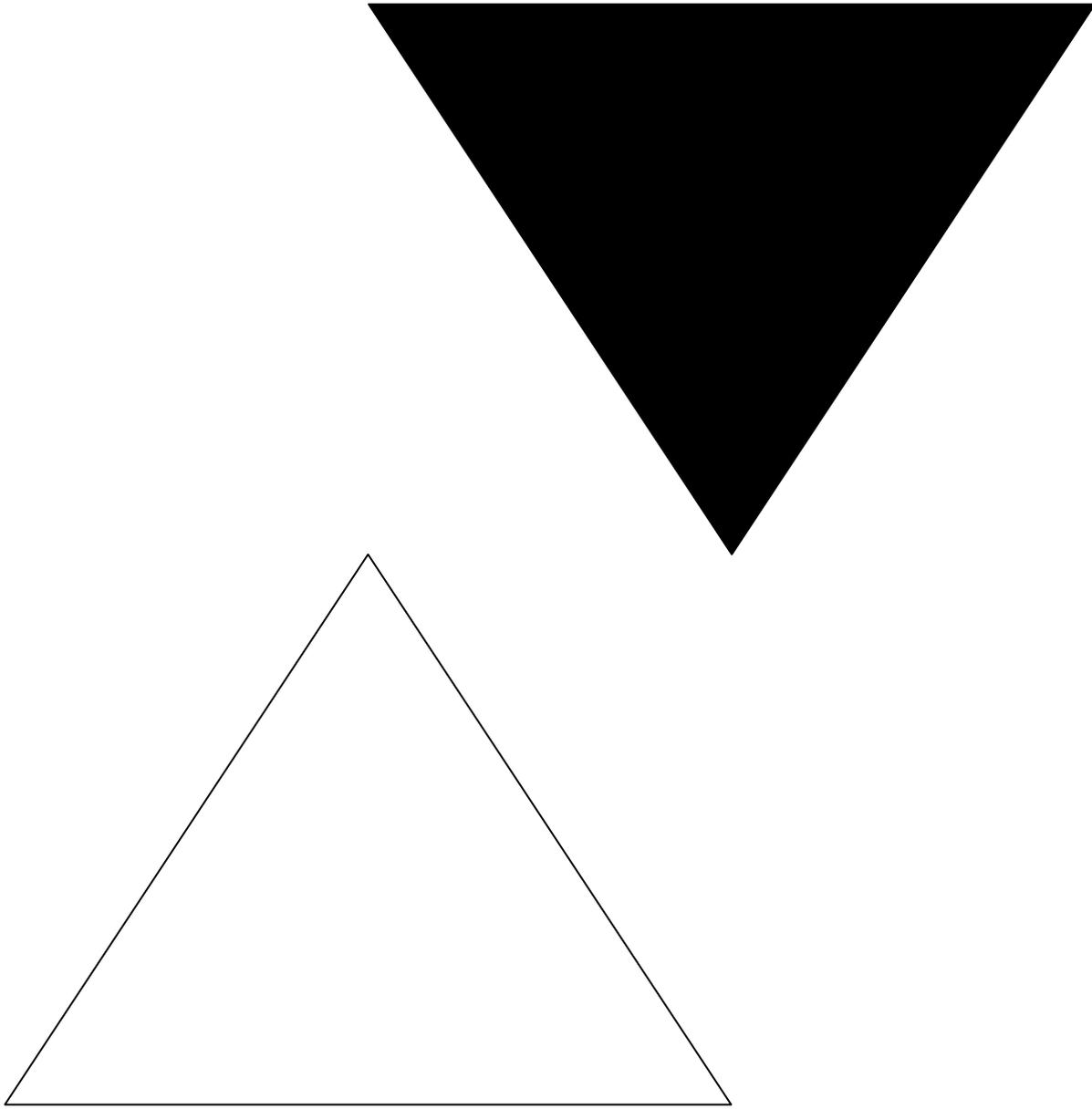


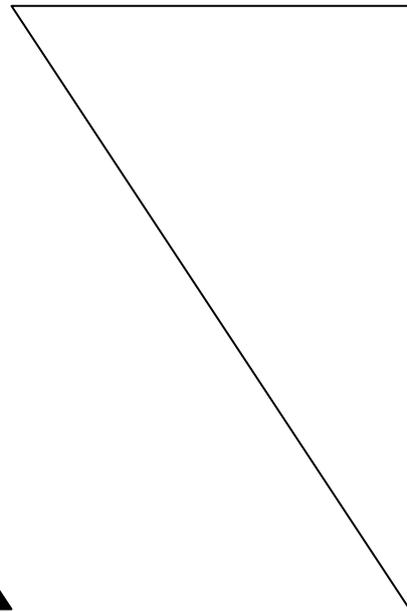
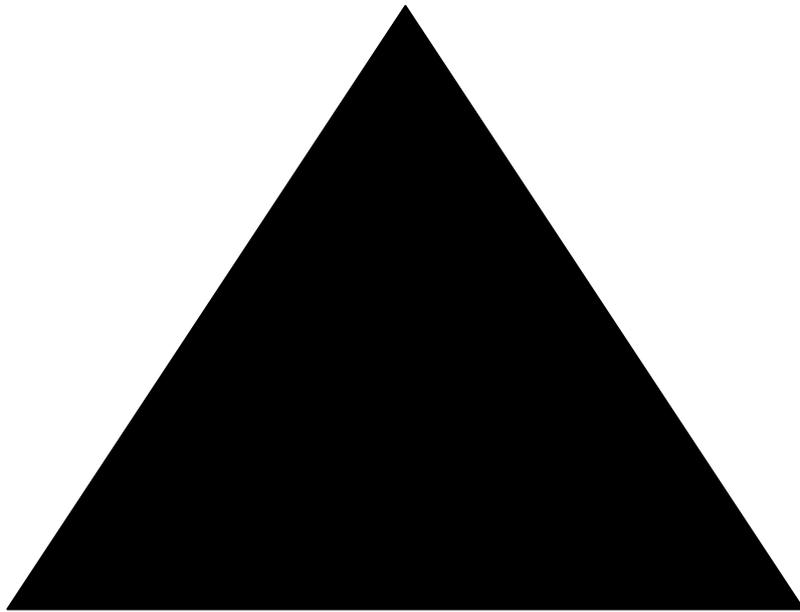


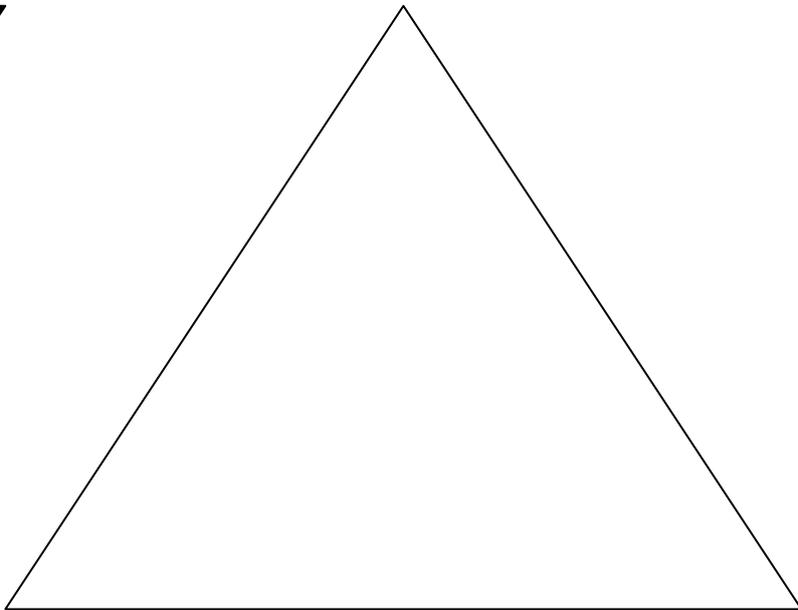


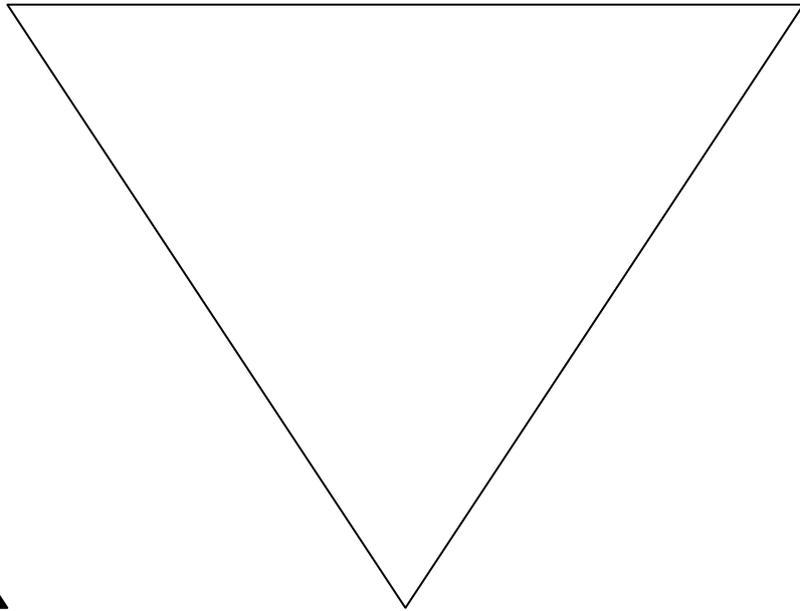


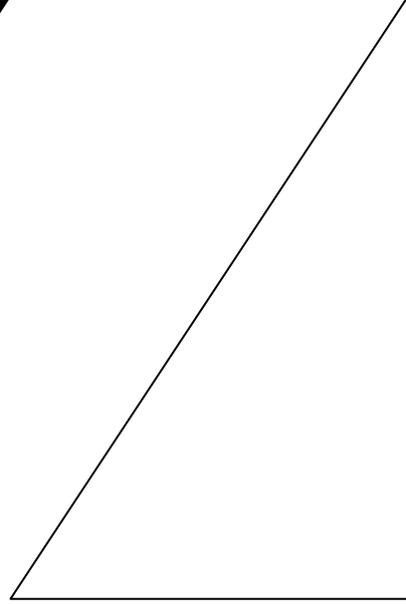
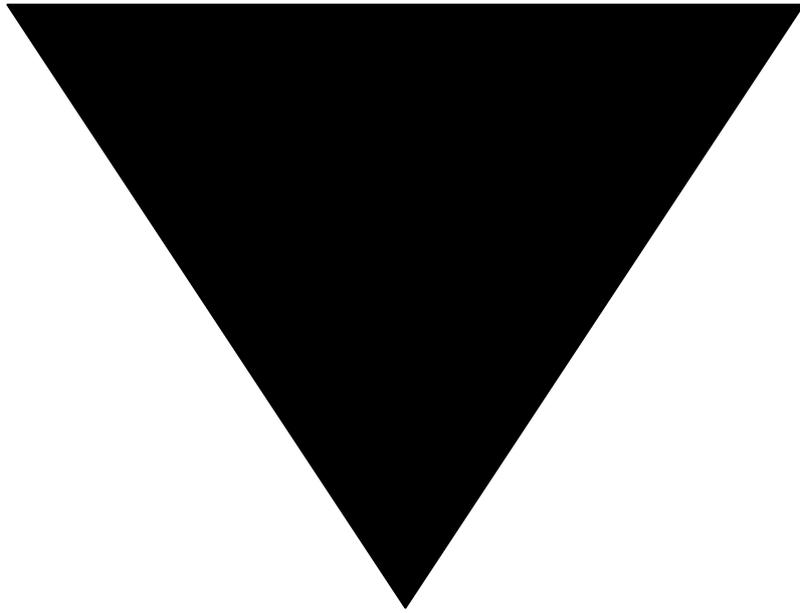


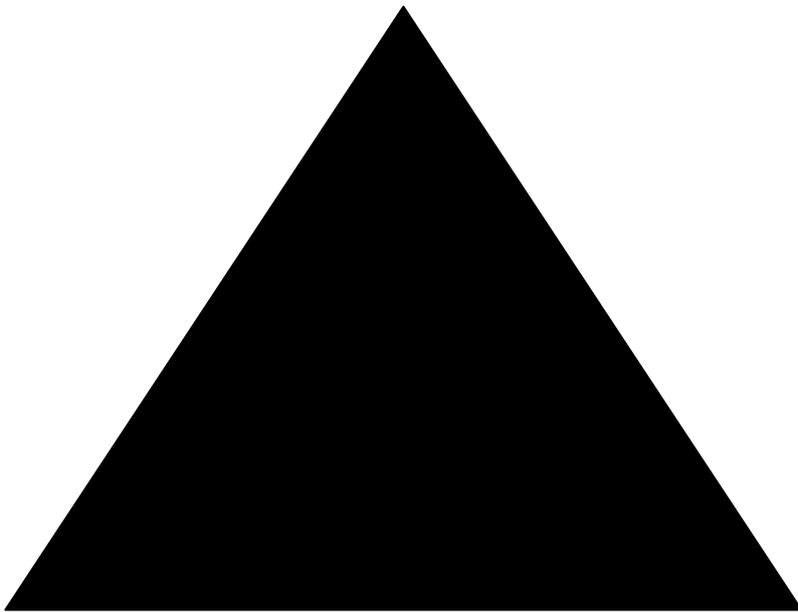
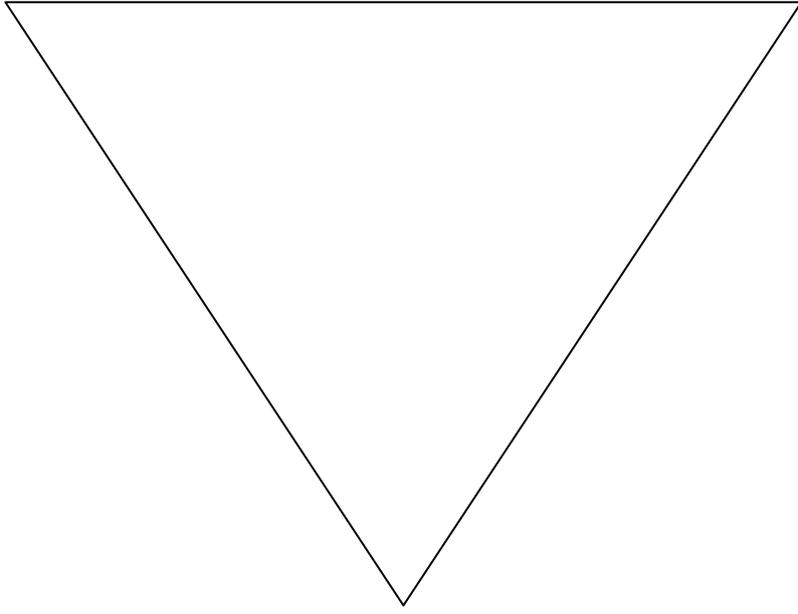


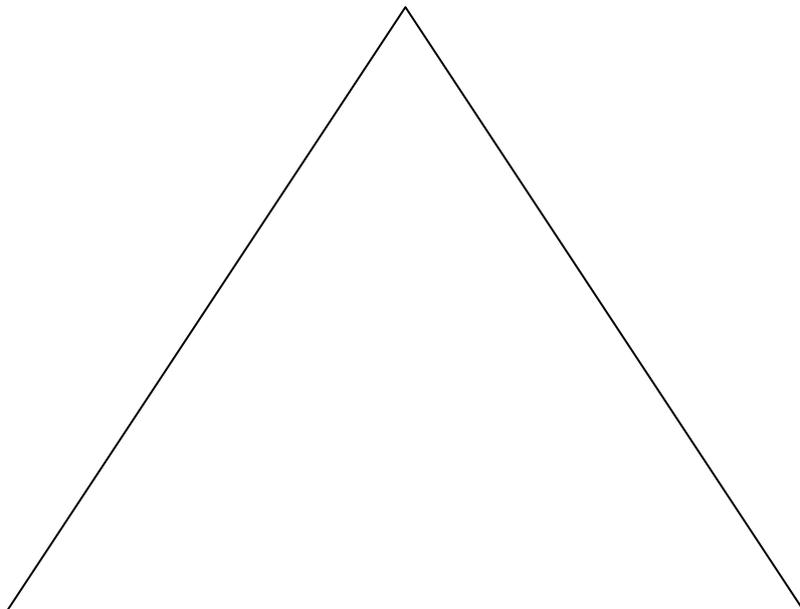
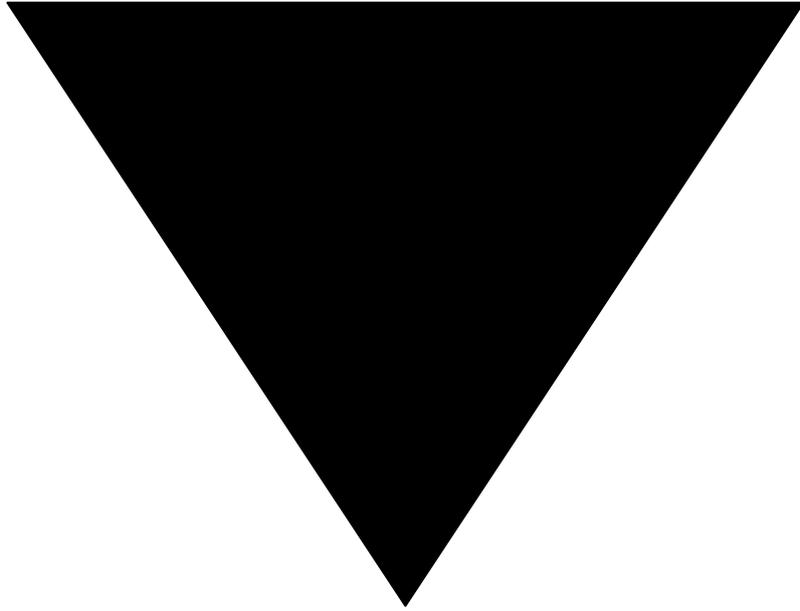


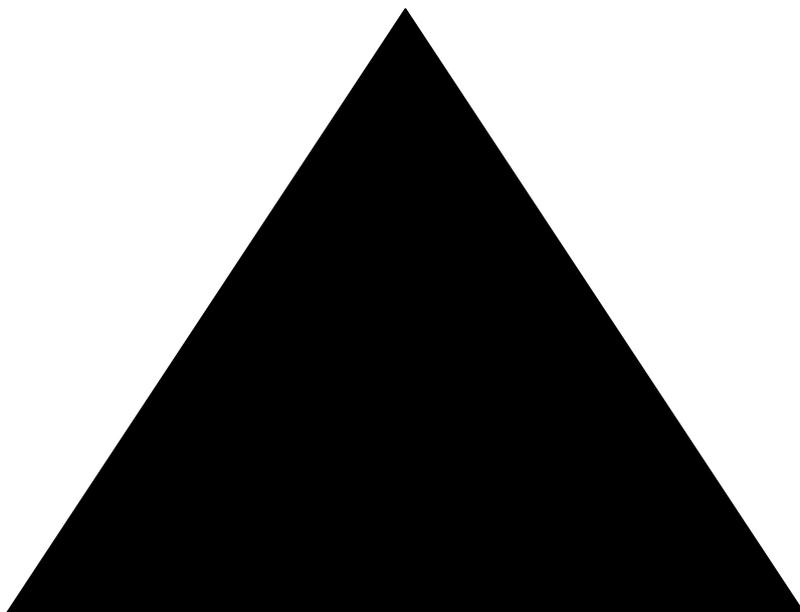
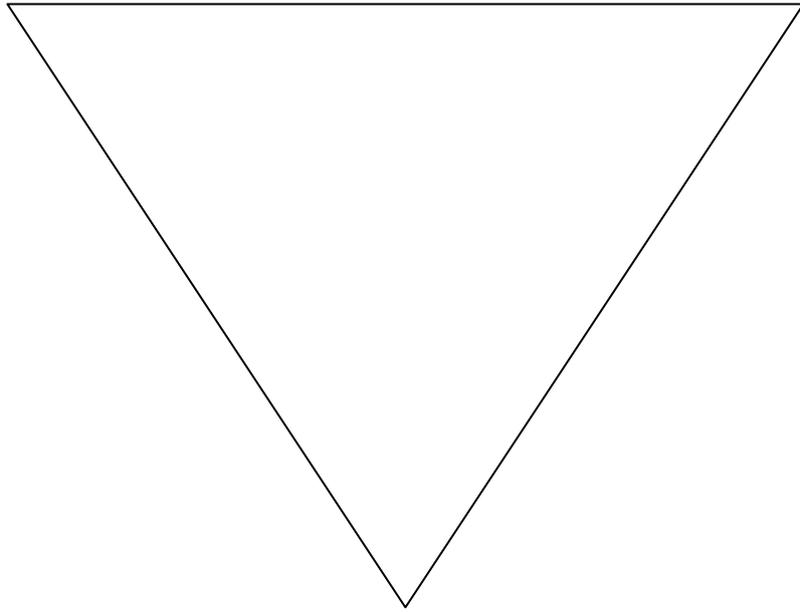




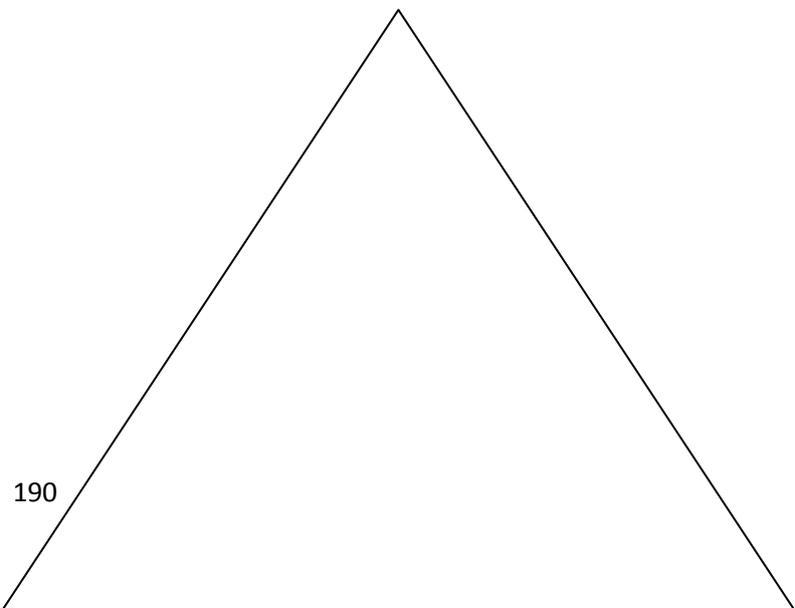
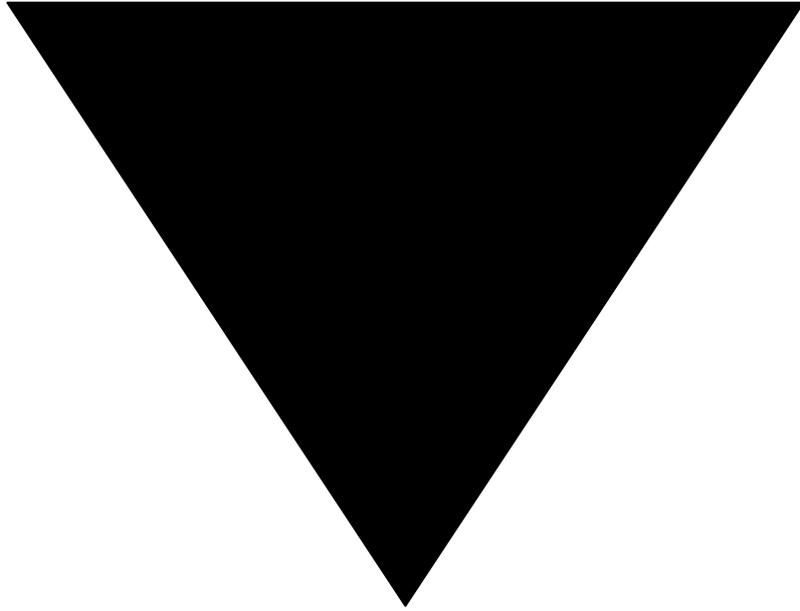


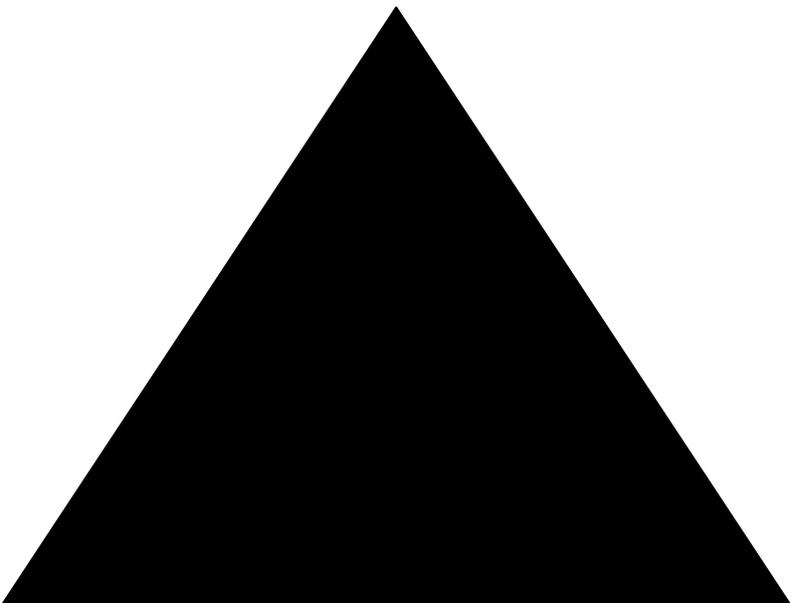
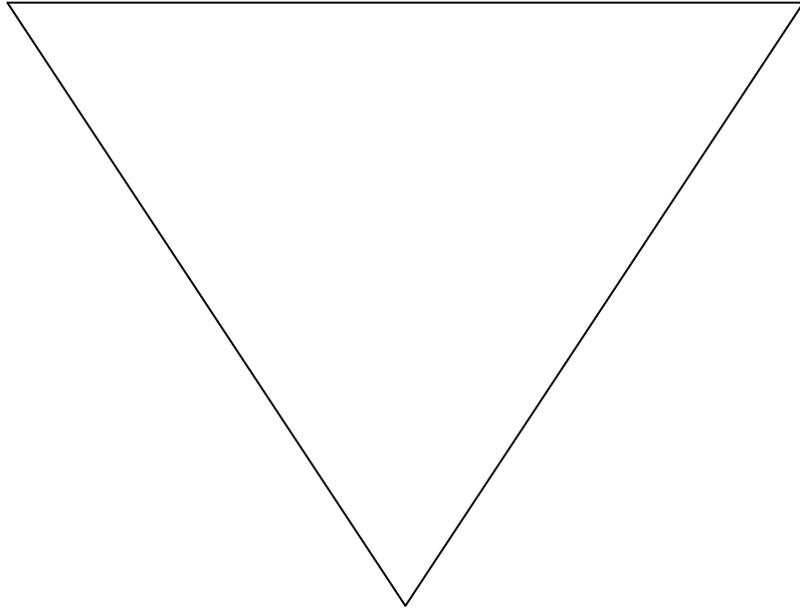


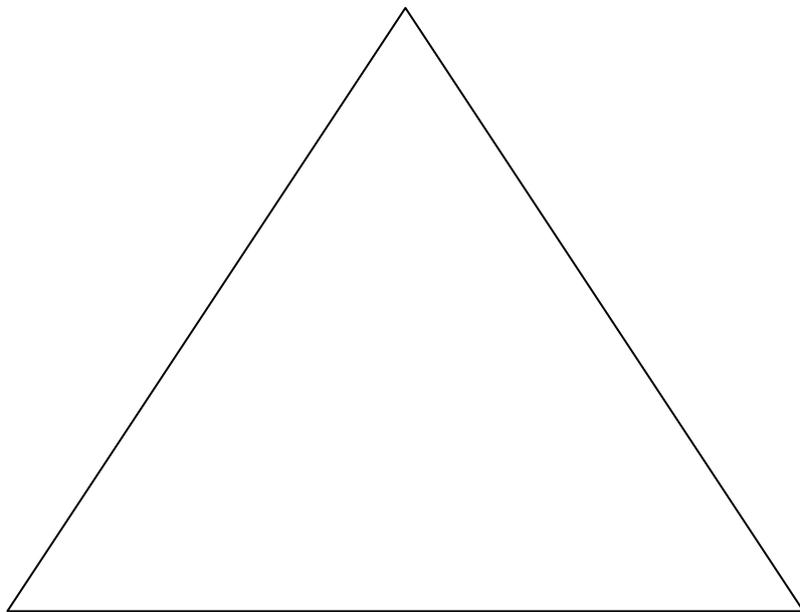
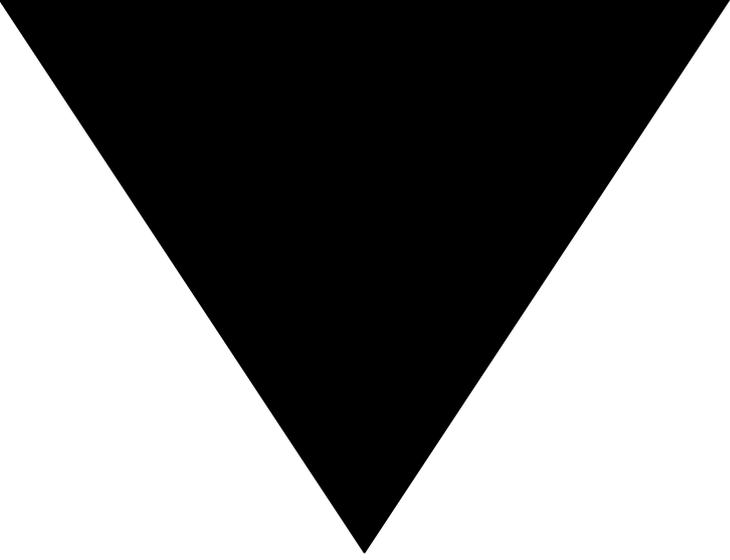


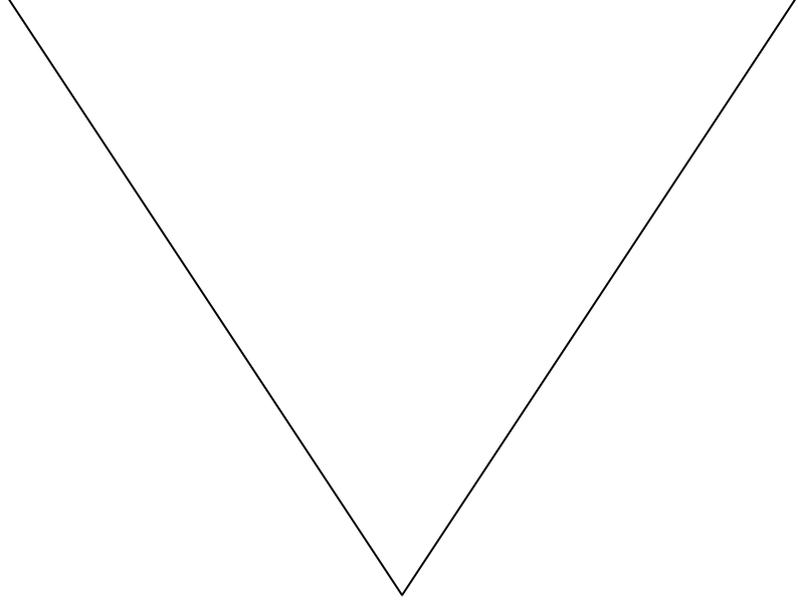
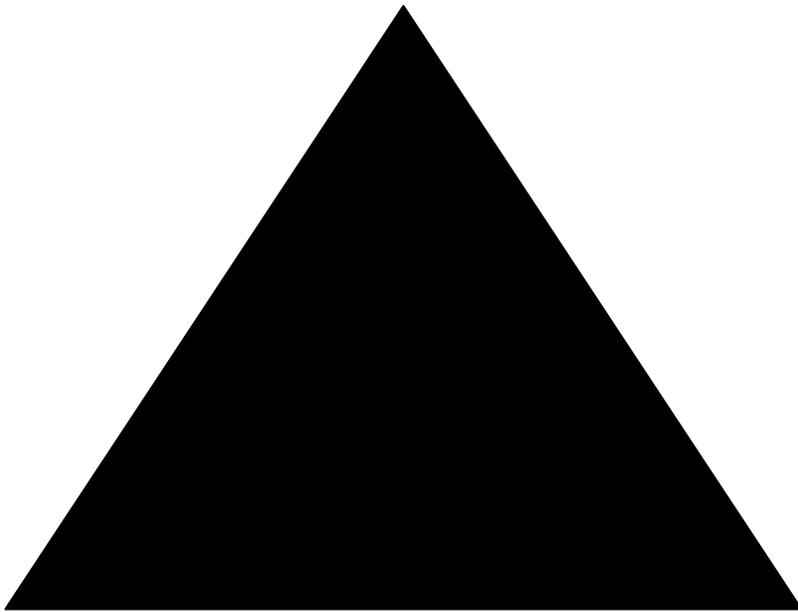


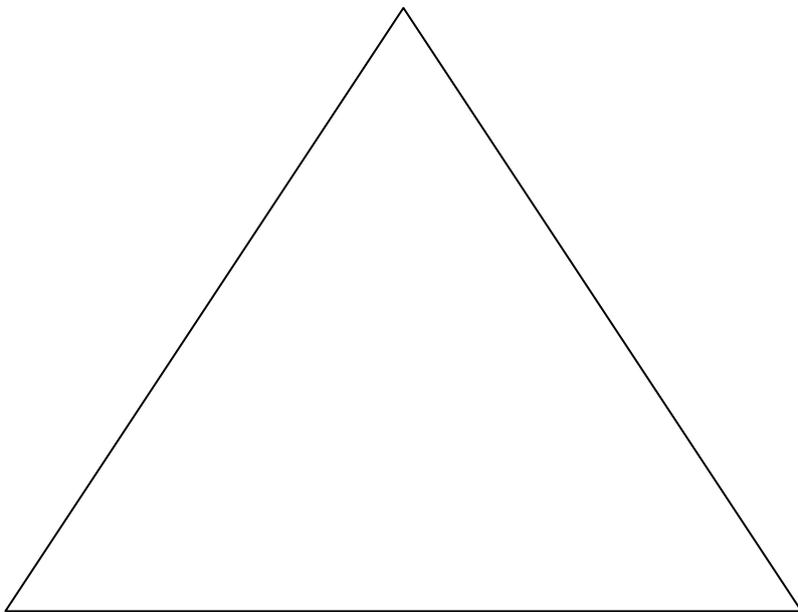
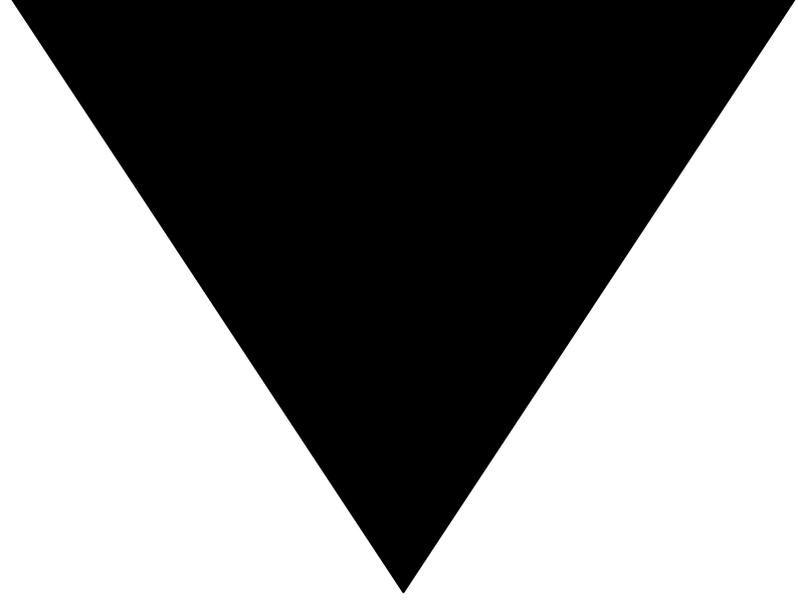
T R A N S
T E N V E N T E

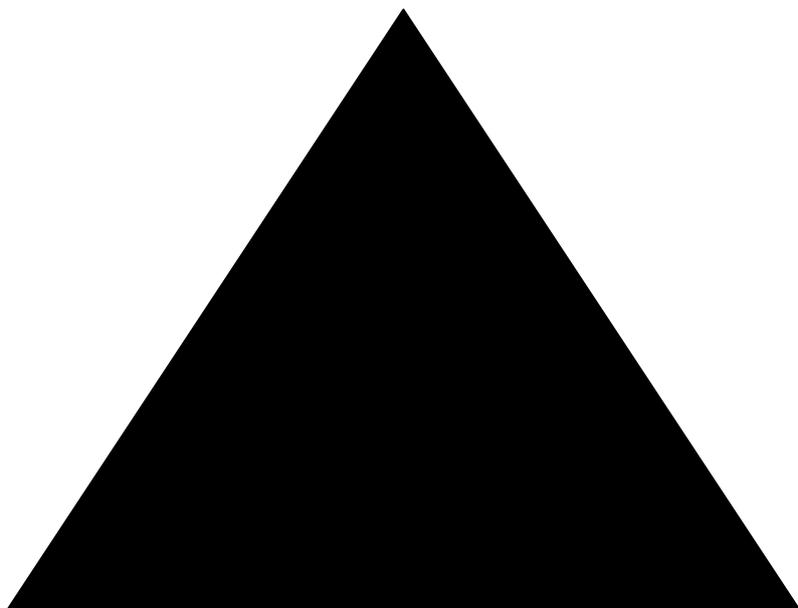
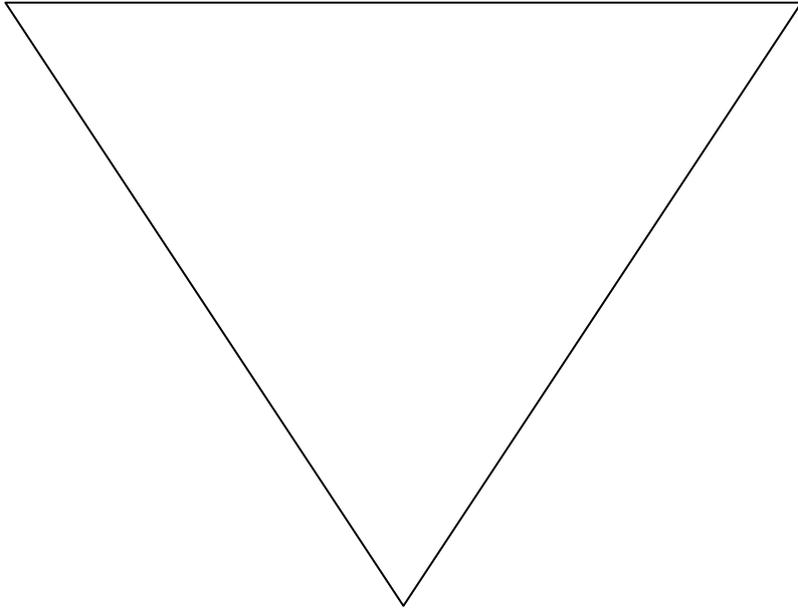


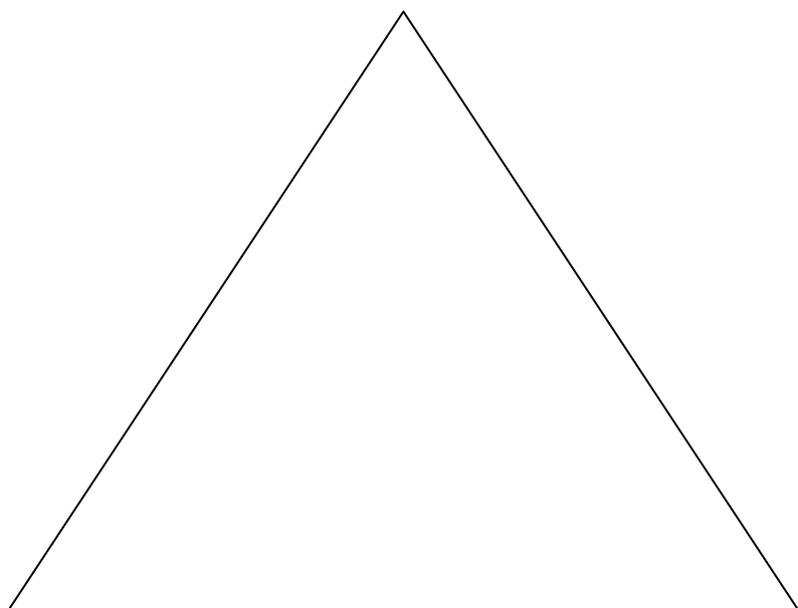
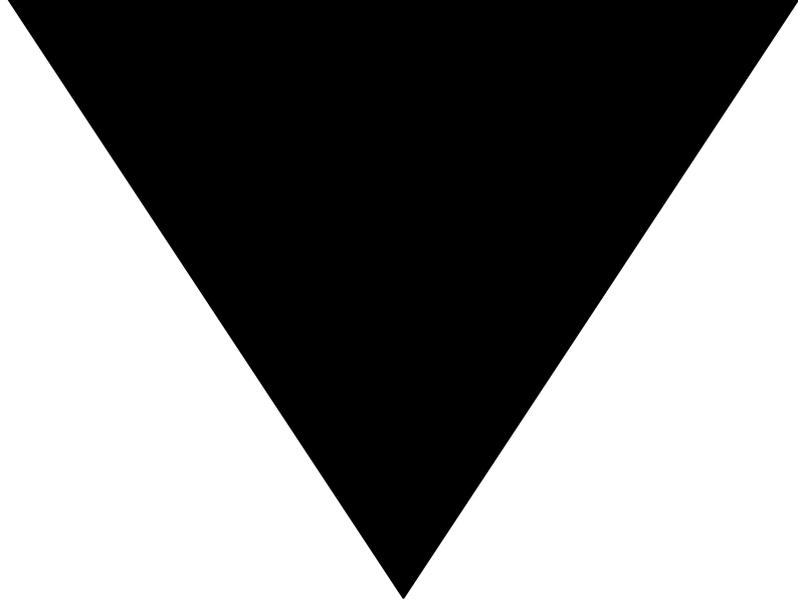


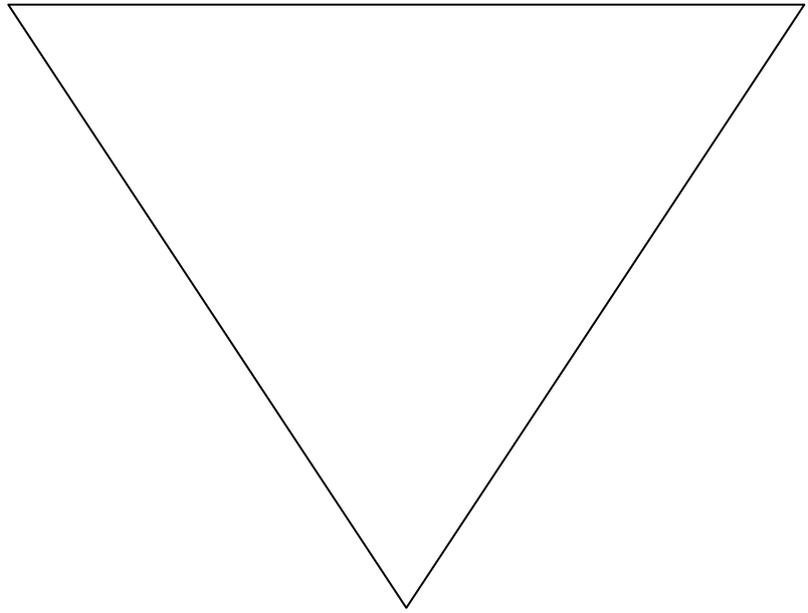
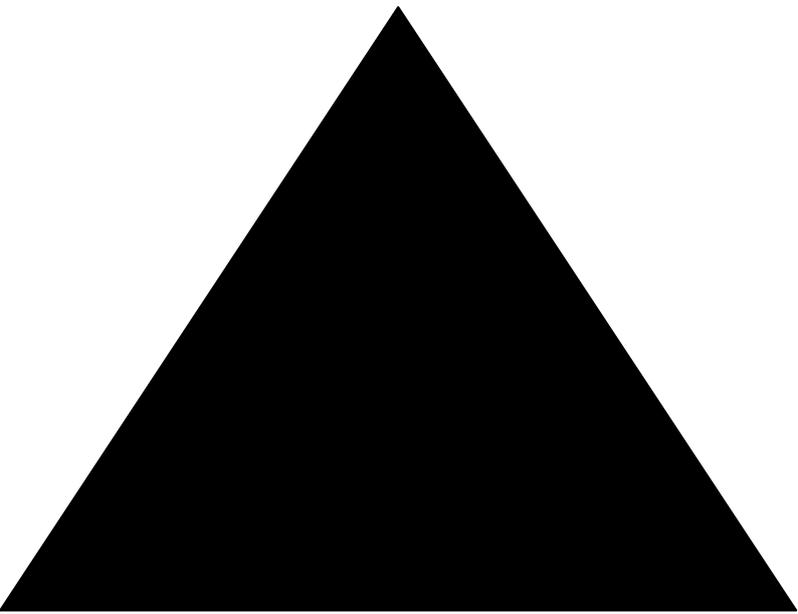


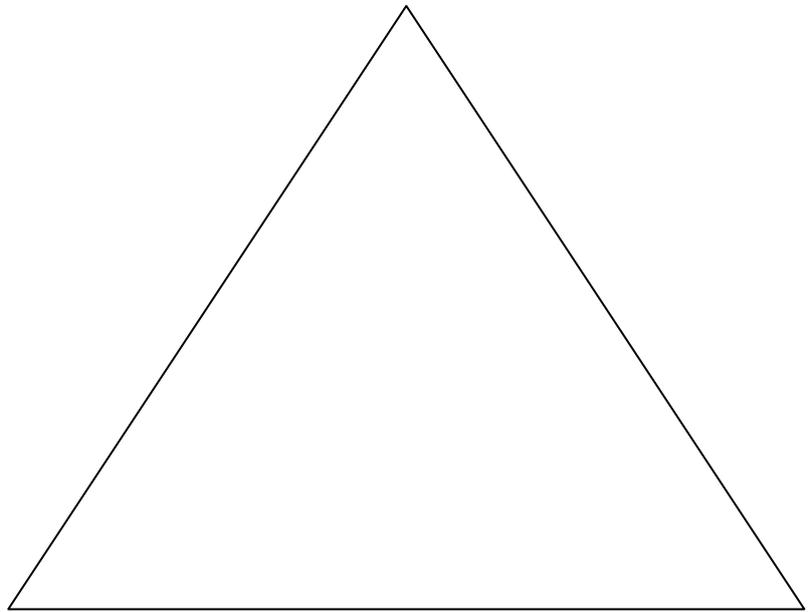
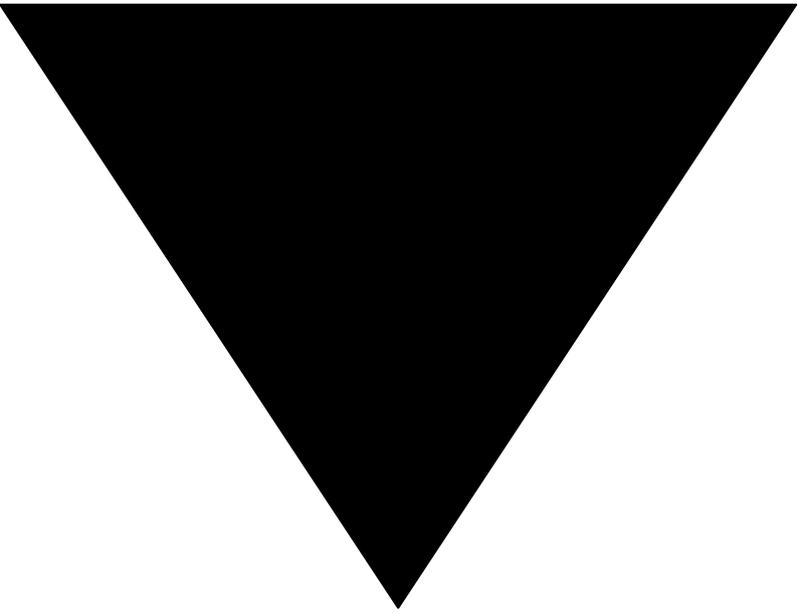


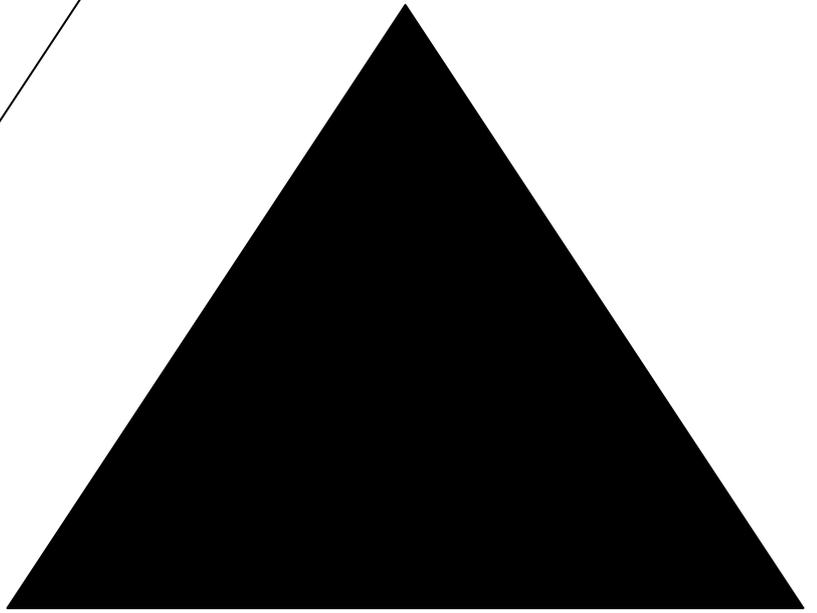
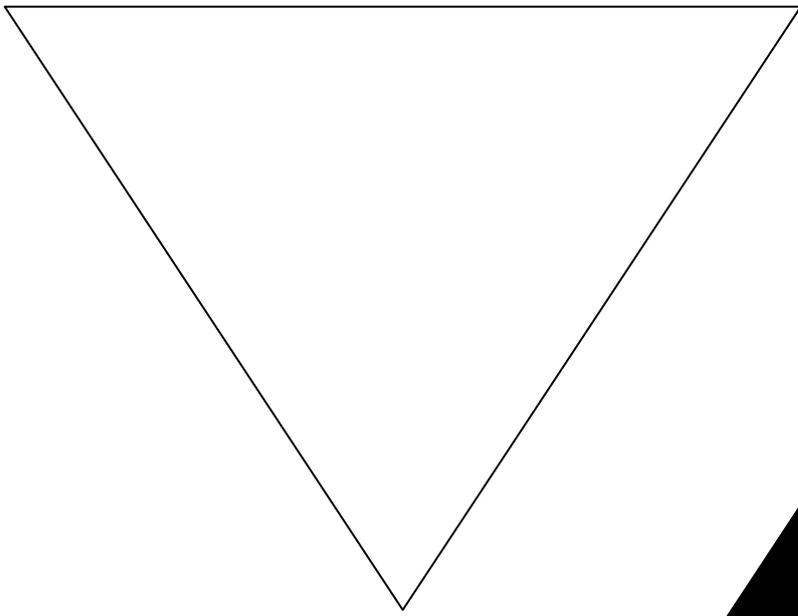


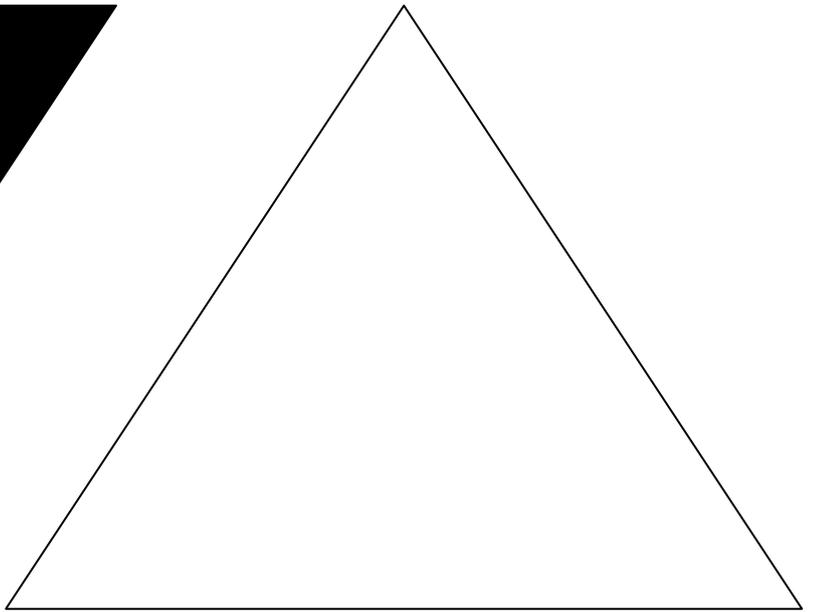
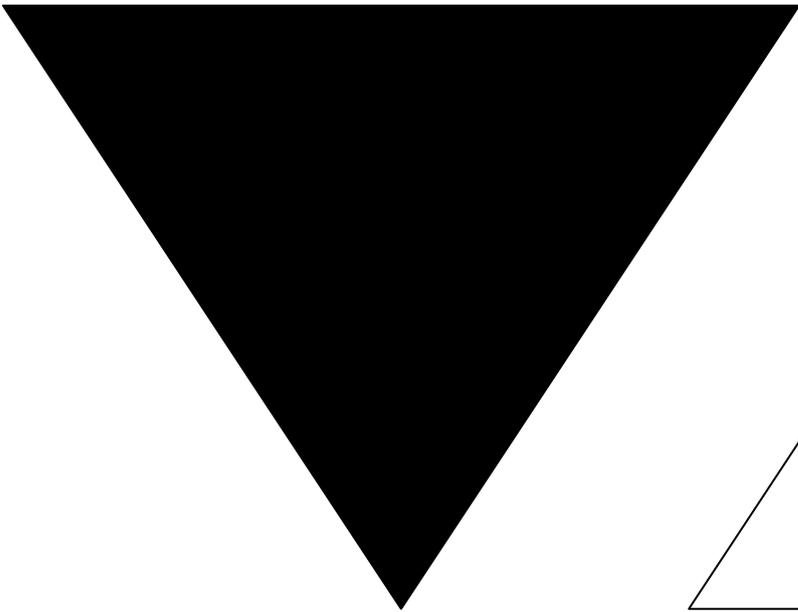


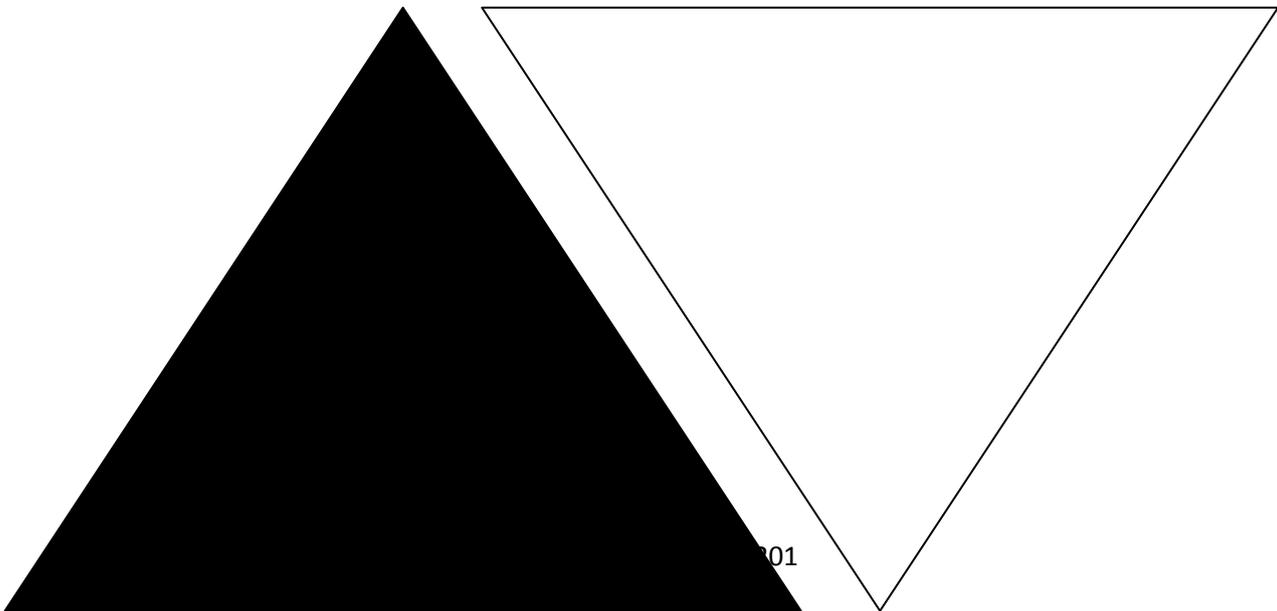




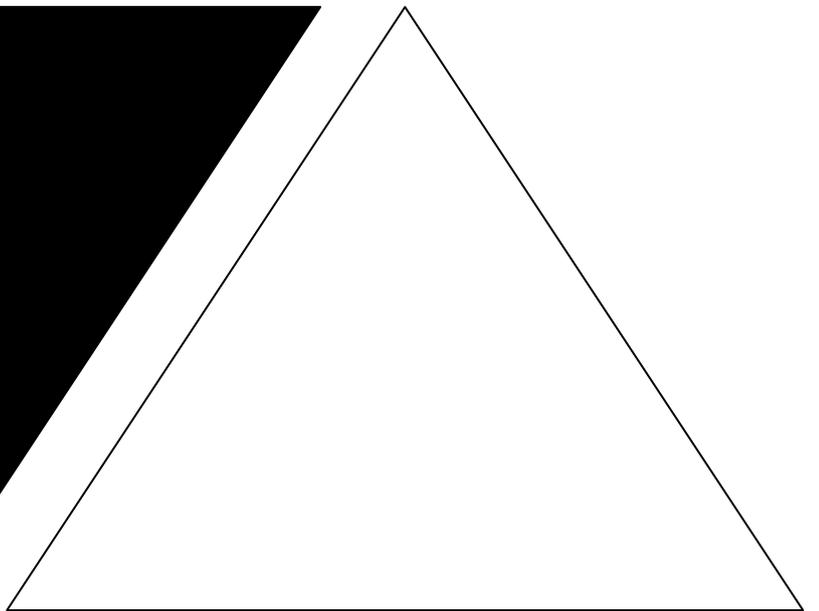
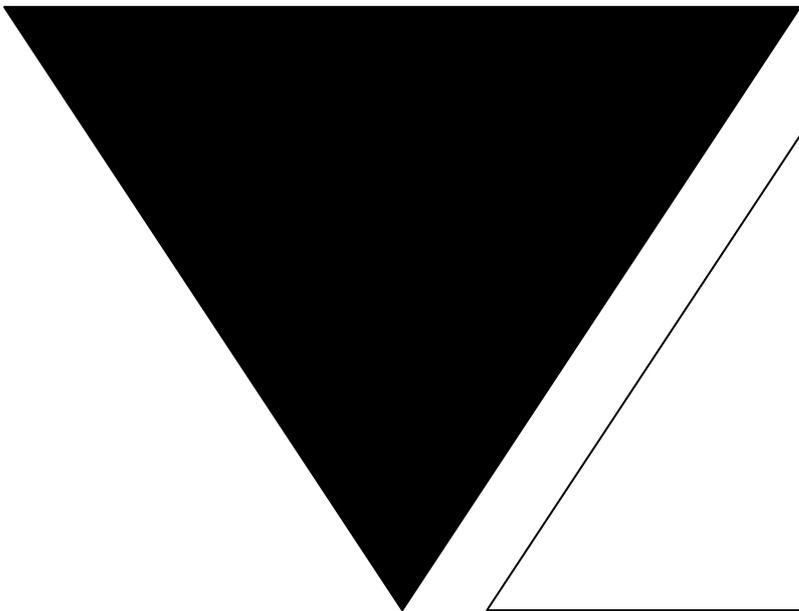




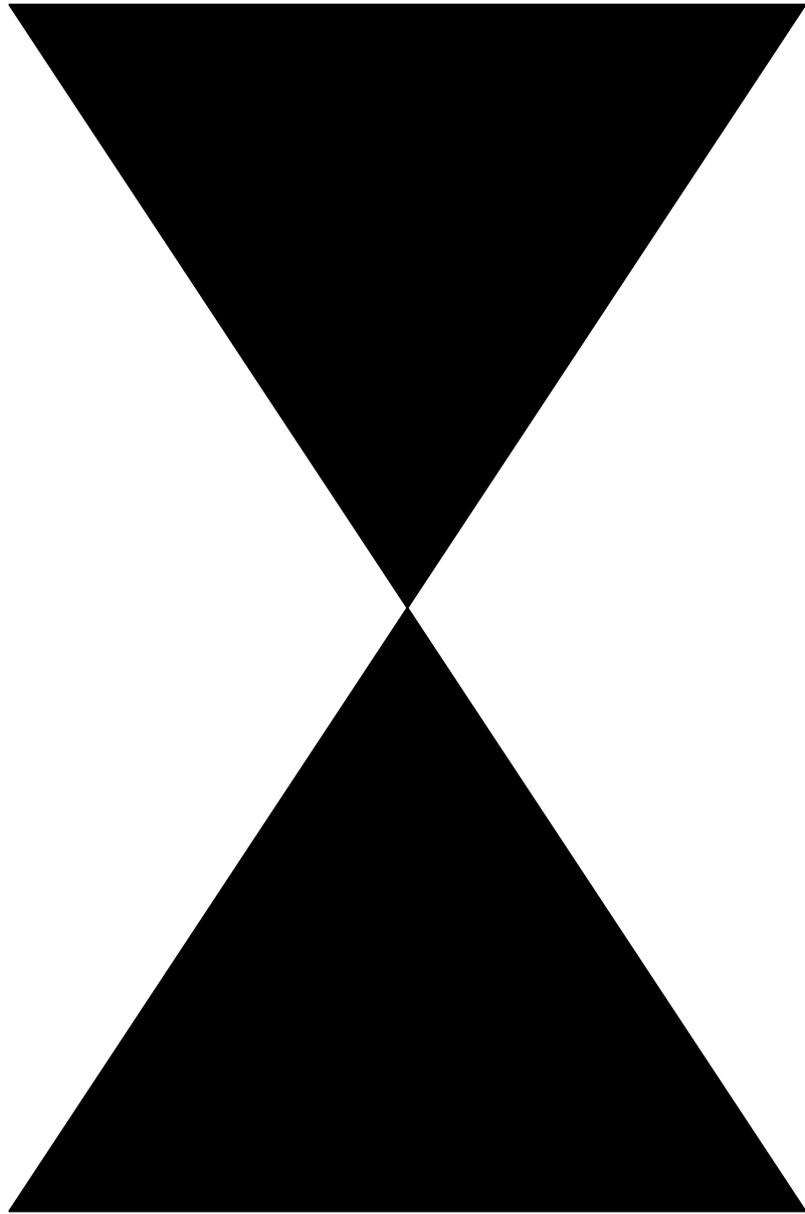


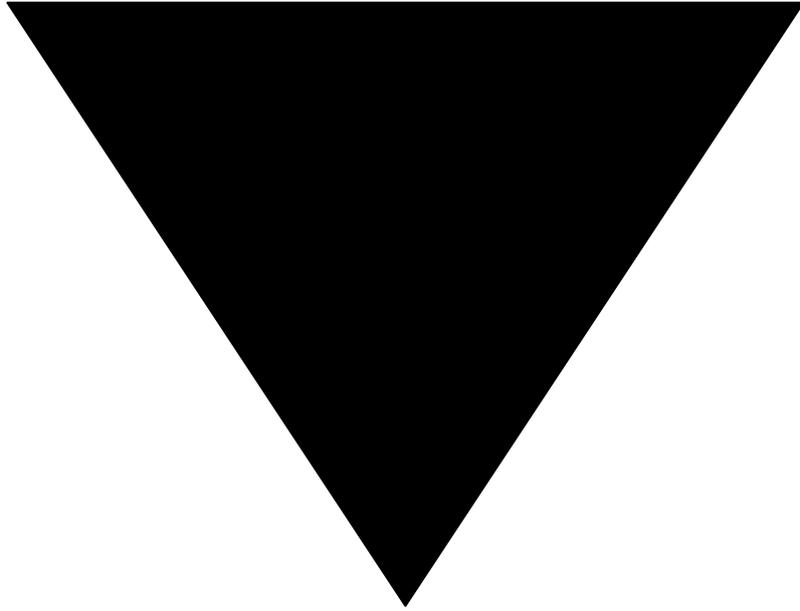


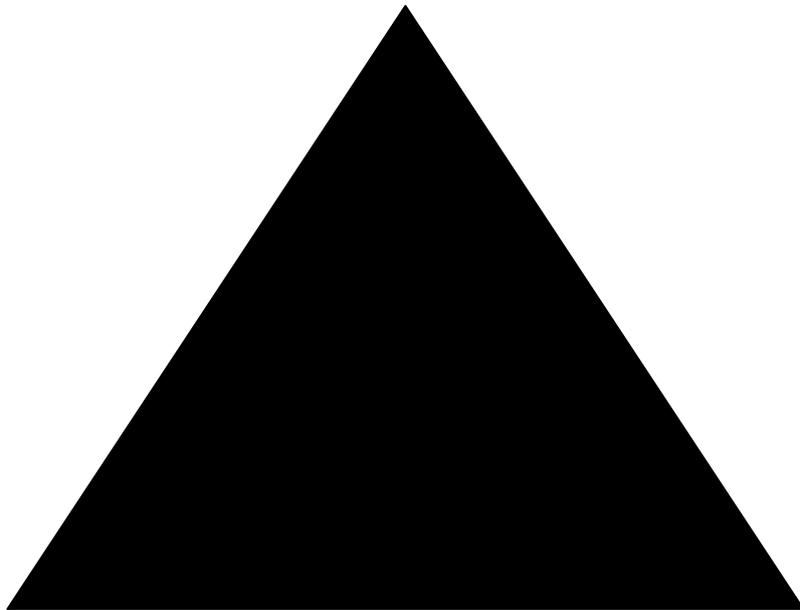
301

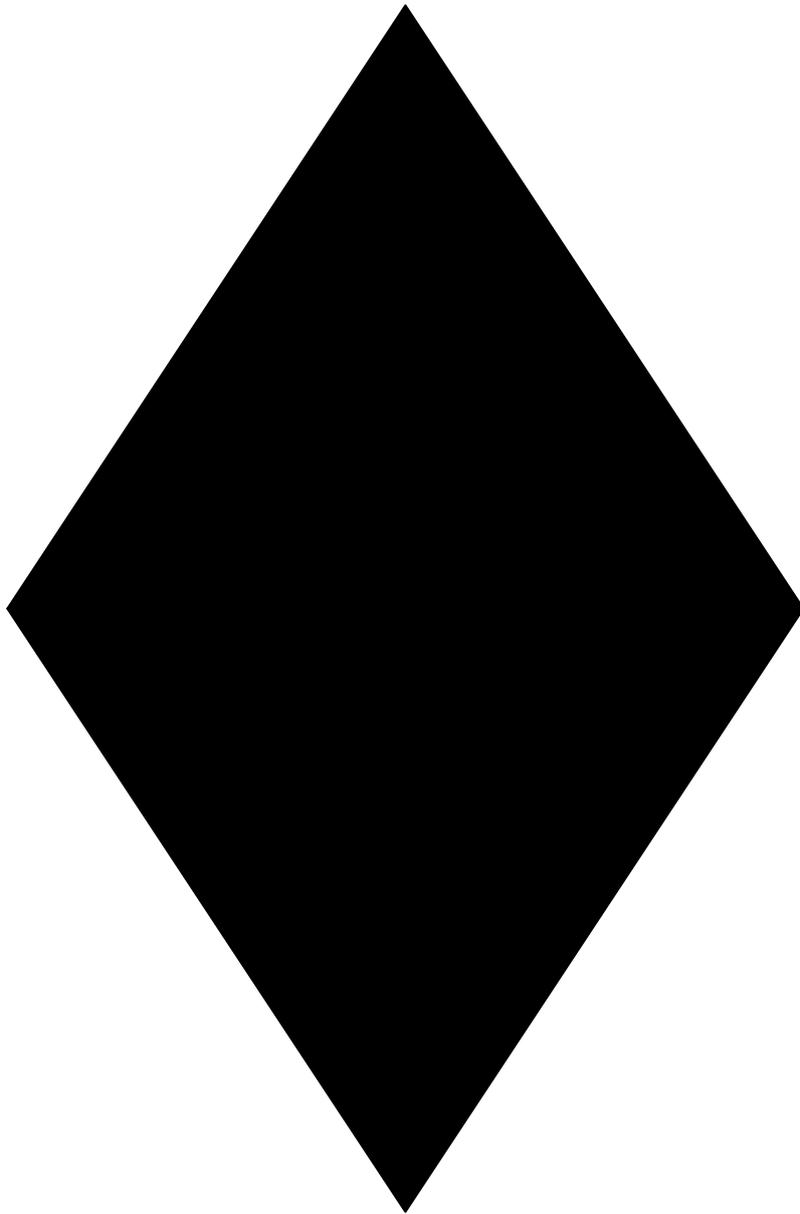


F H S A L G T A L



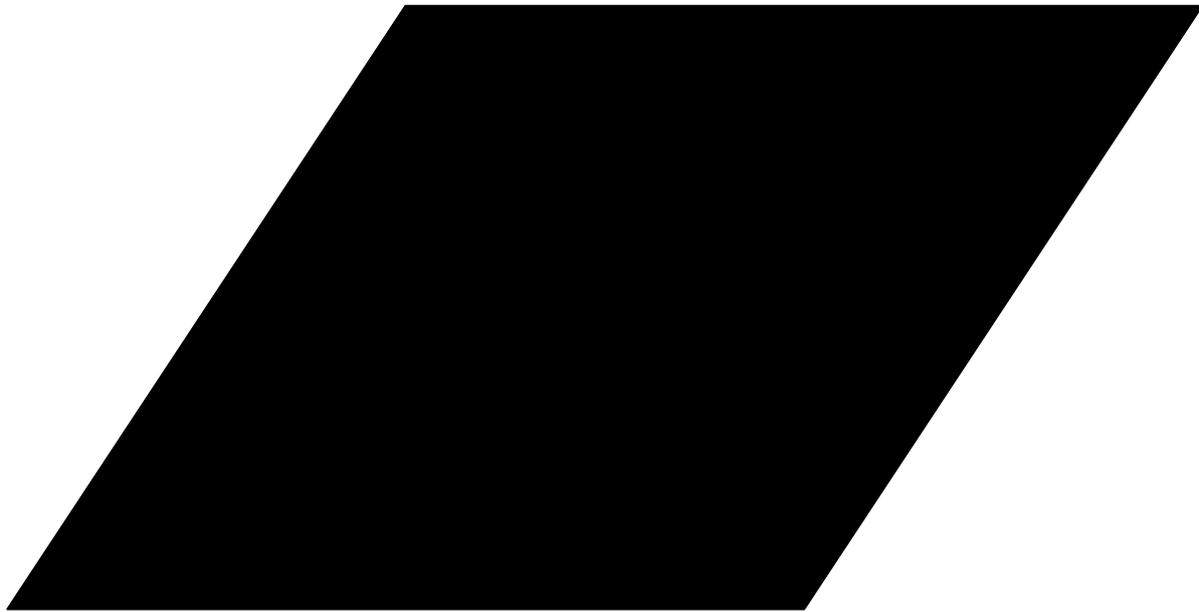


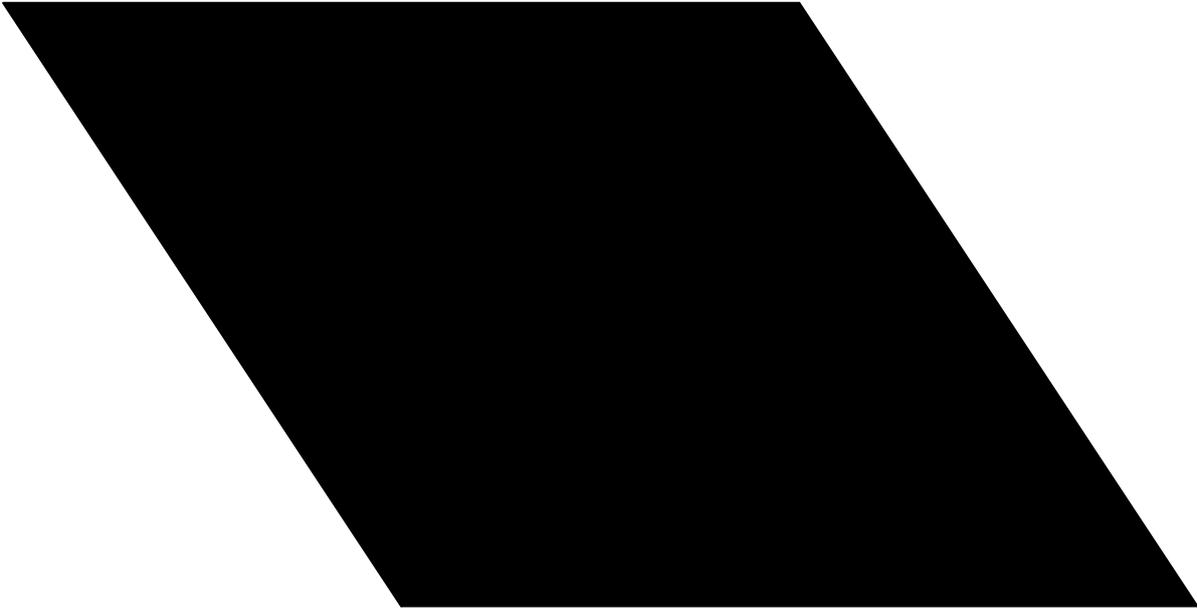


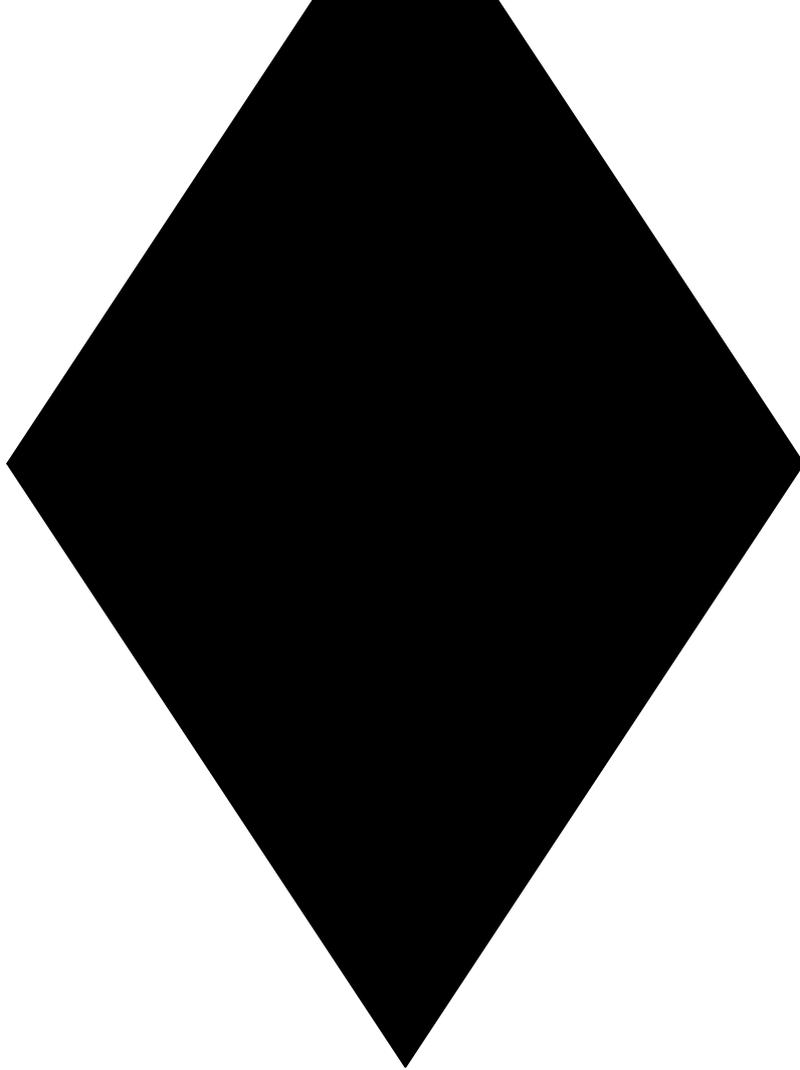


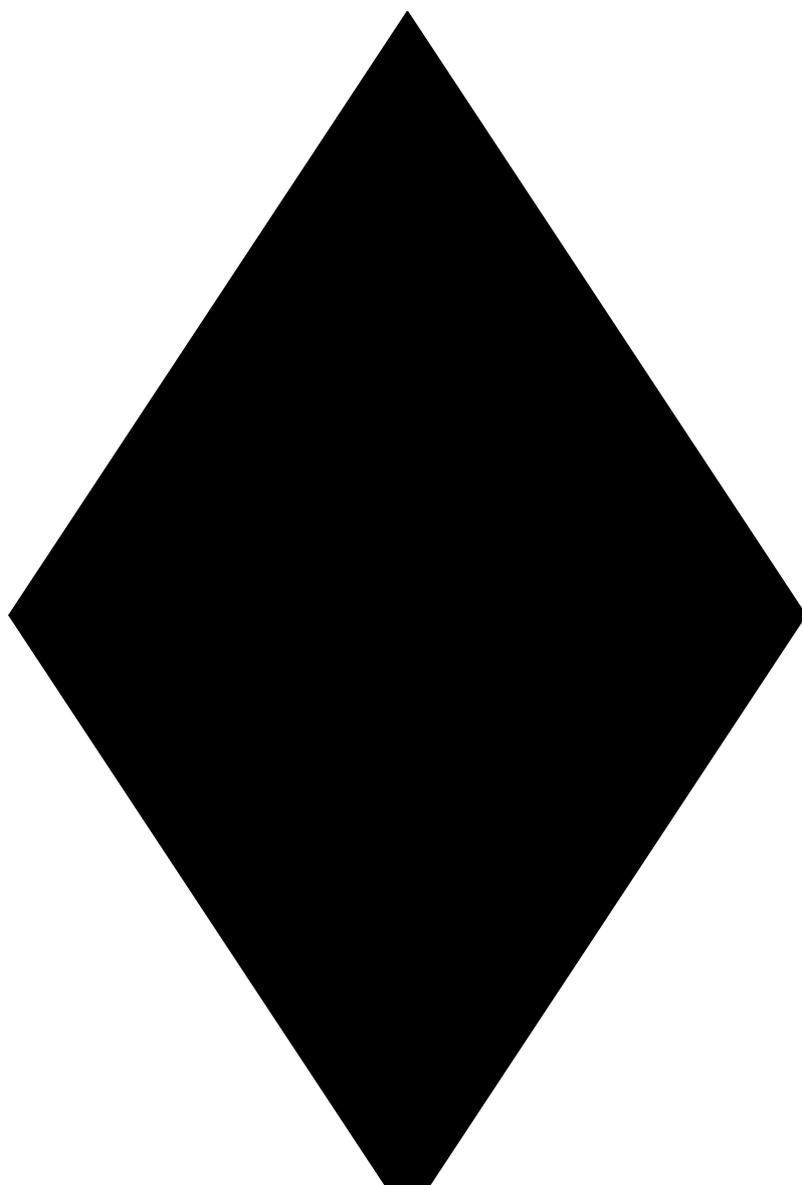


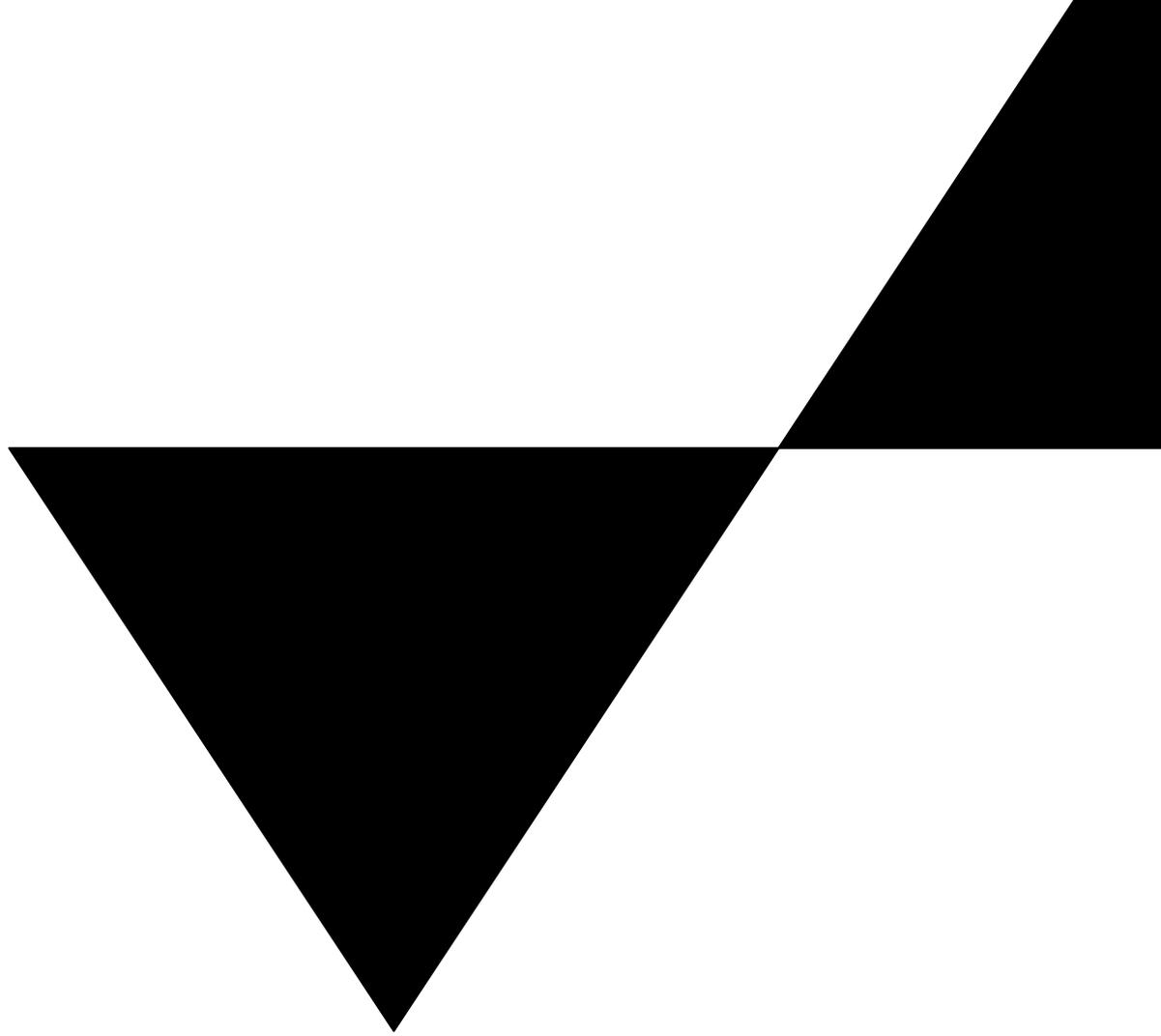


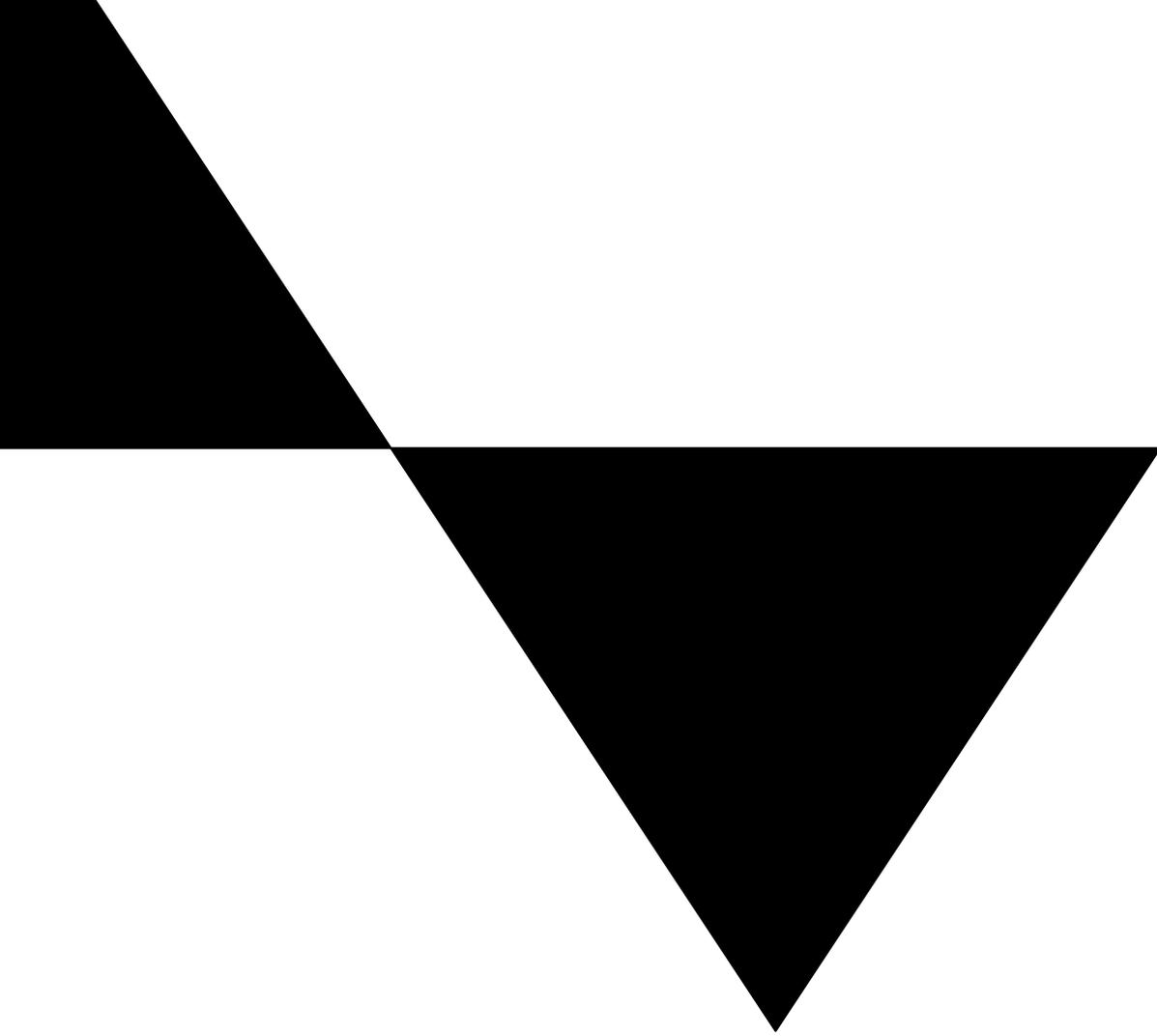




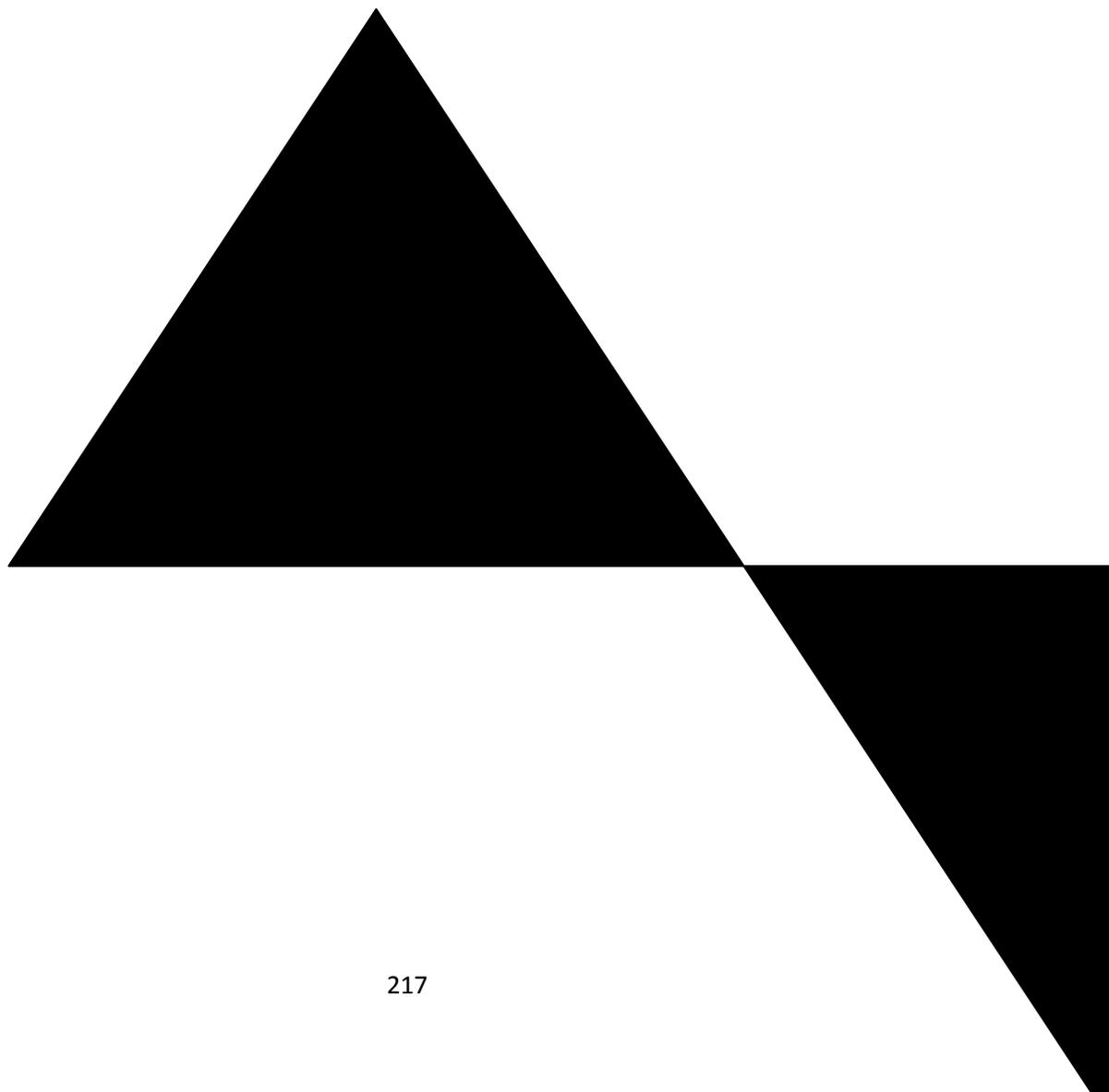


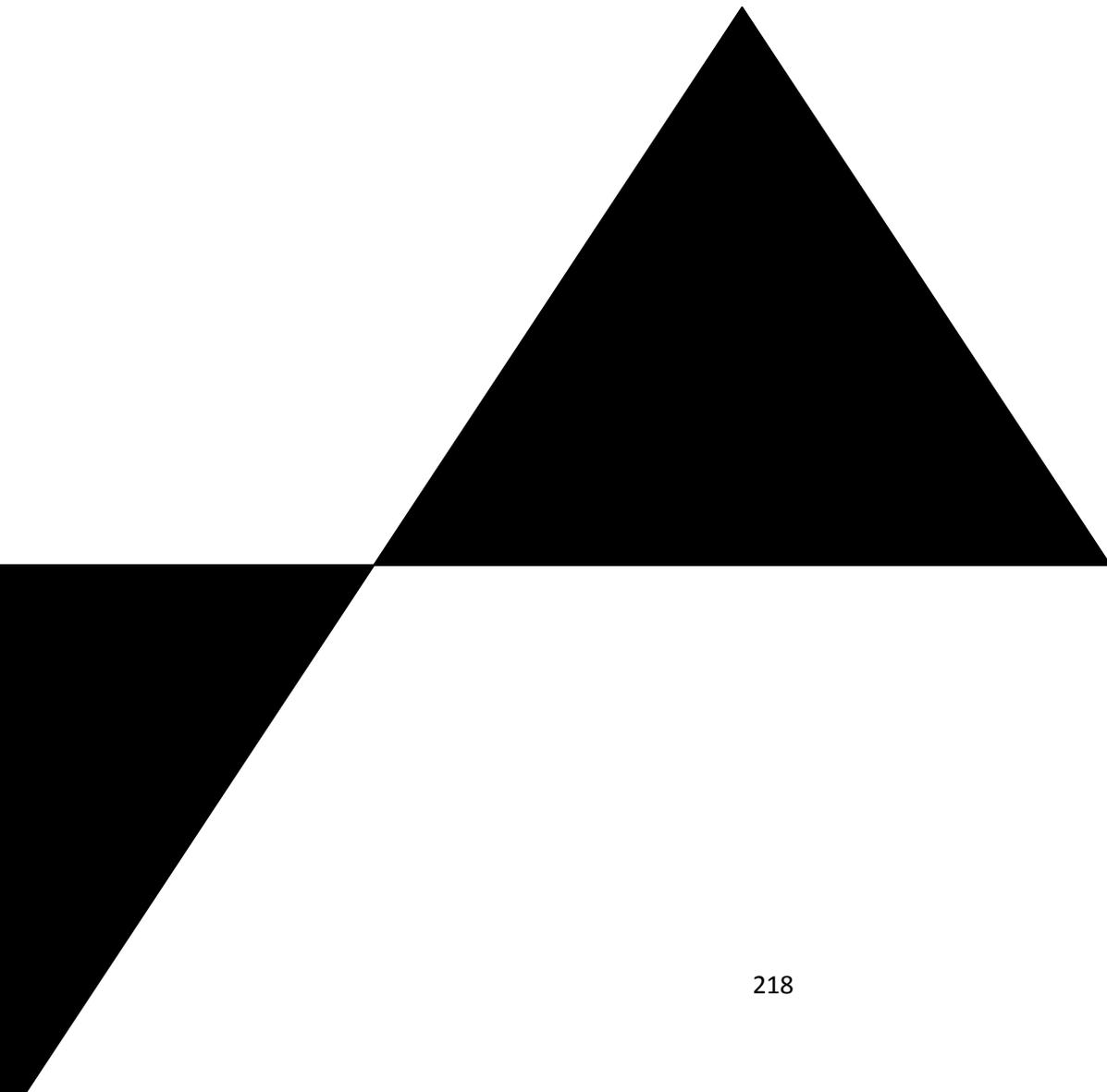


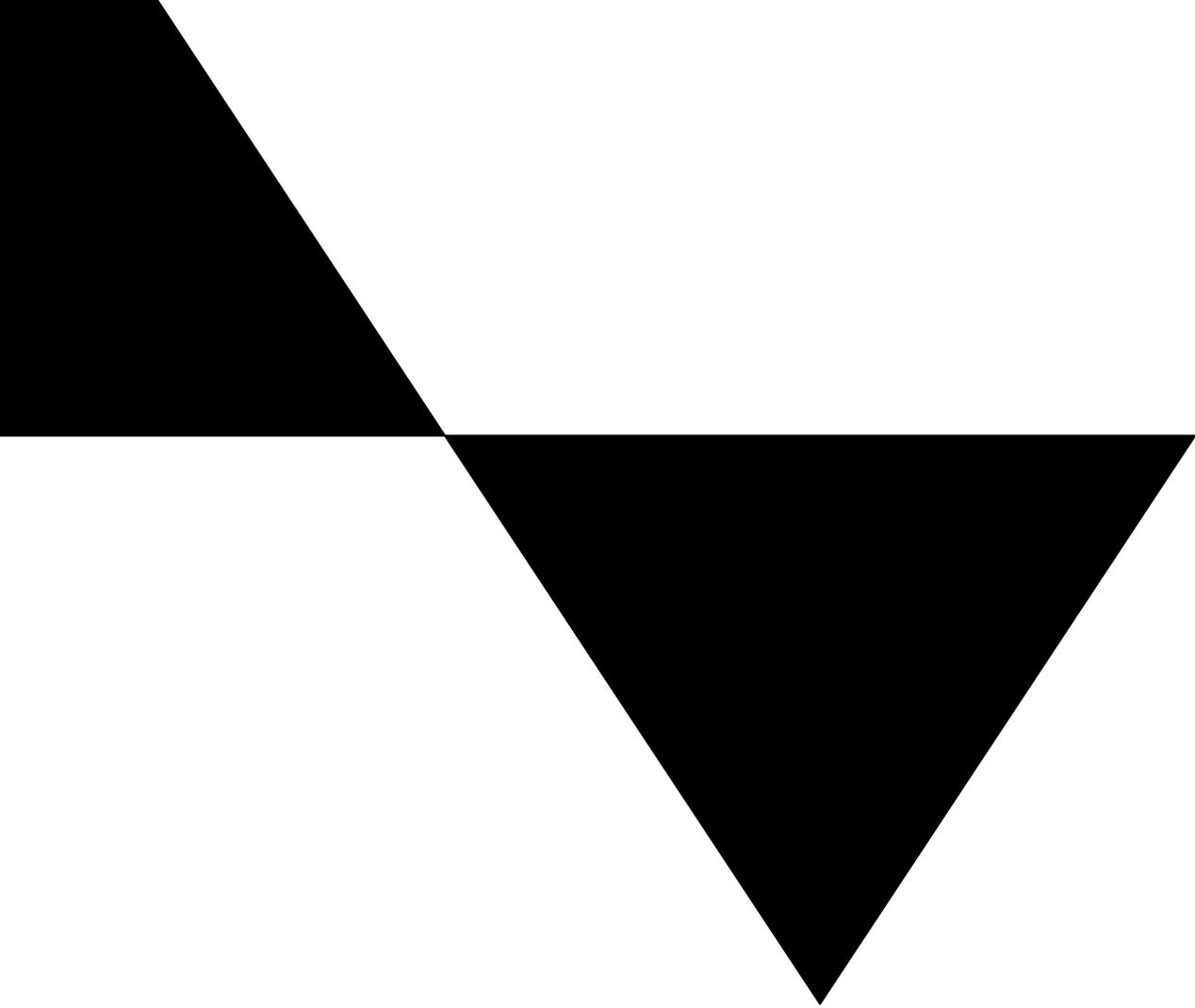


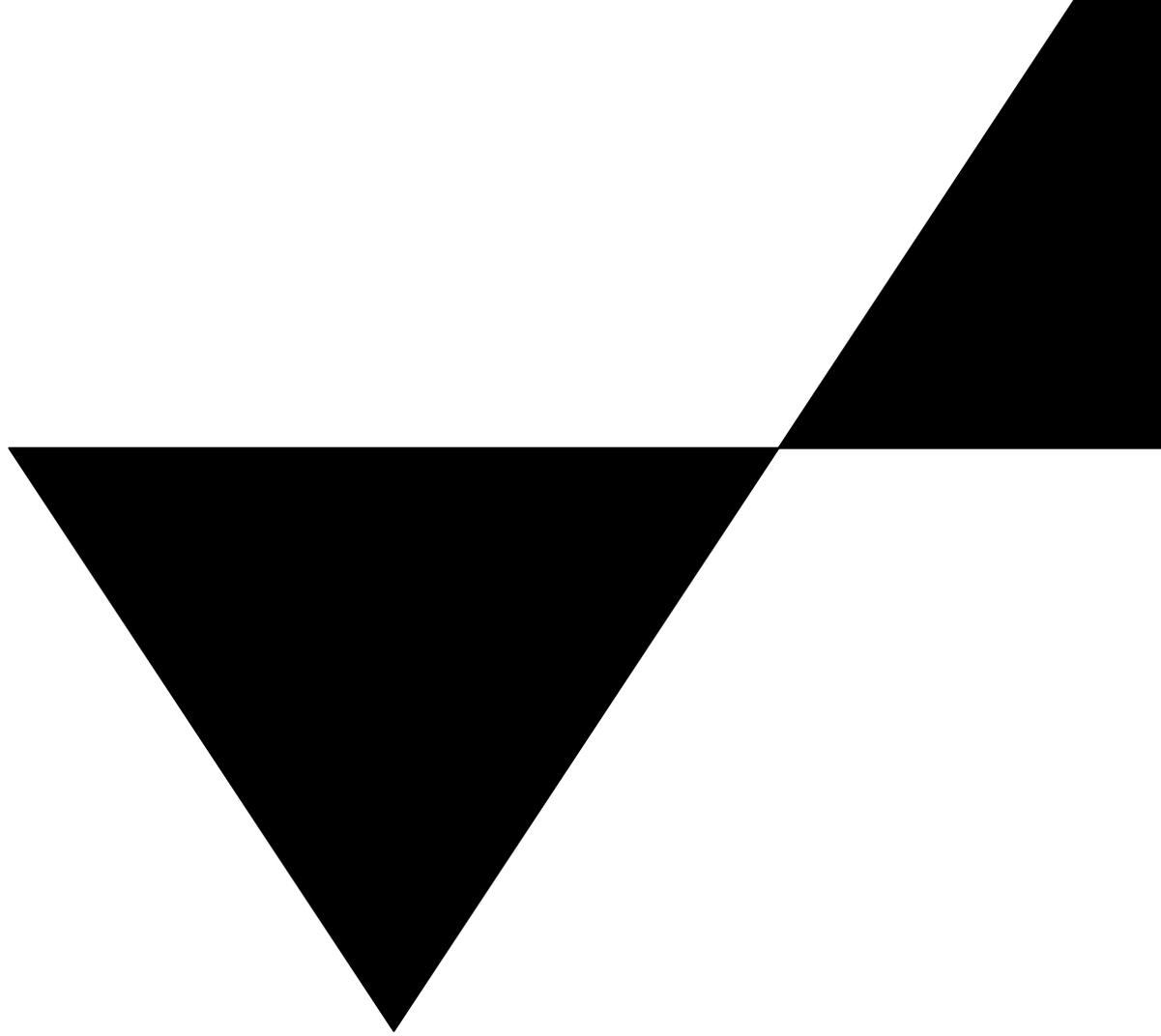


SAFETY







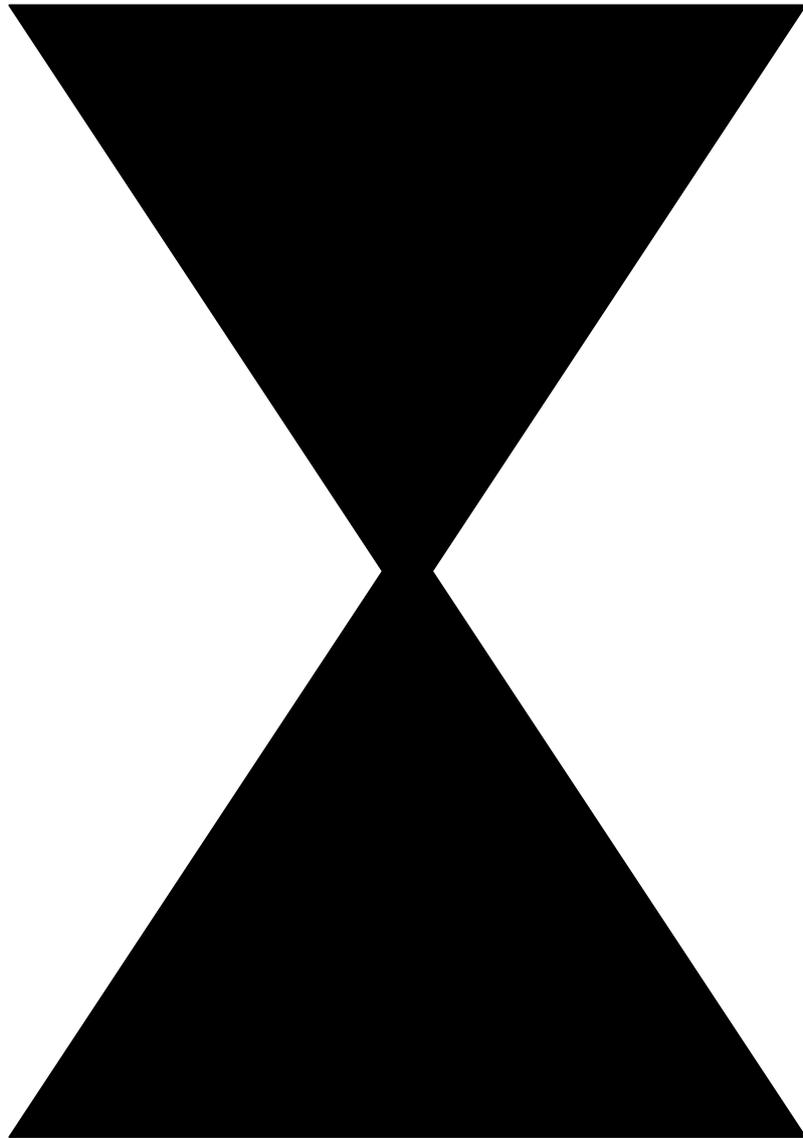


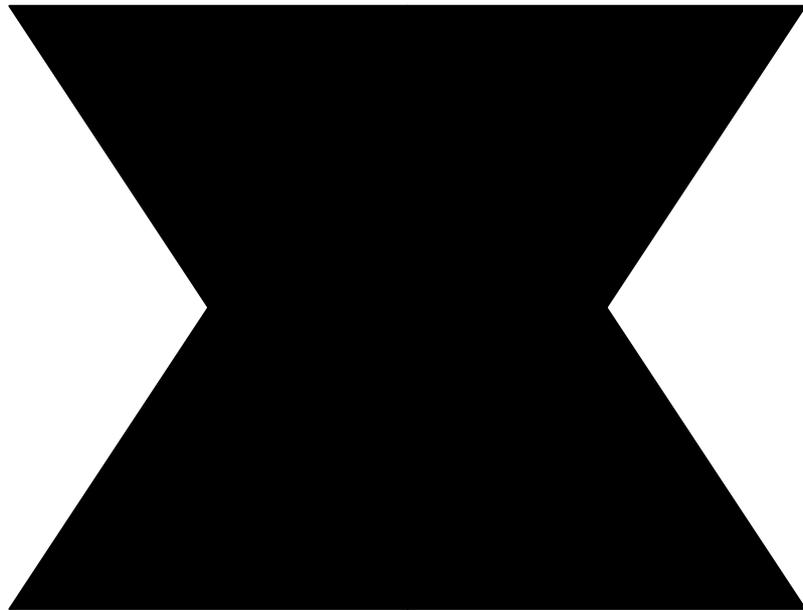


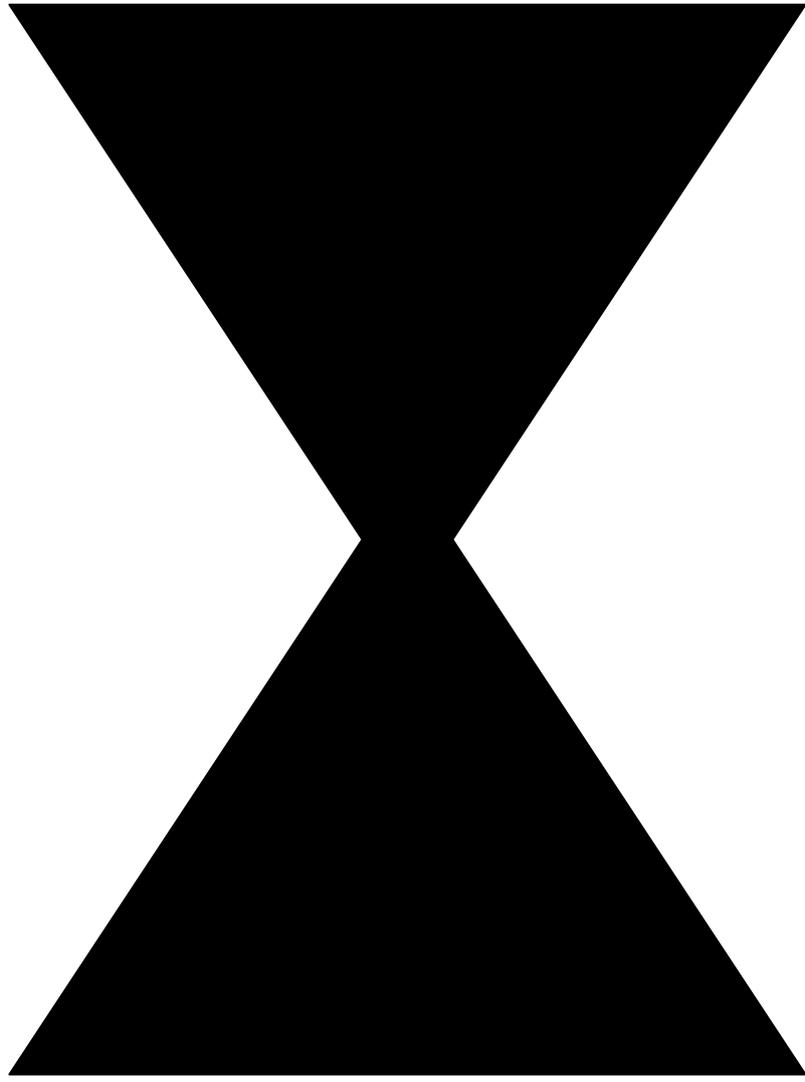


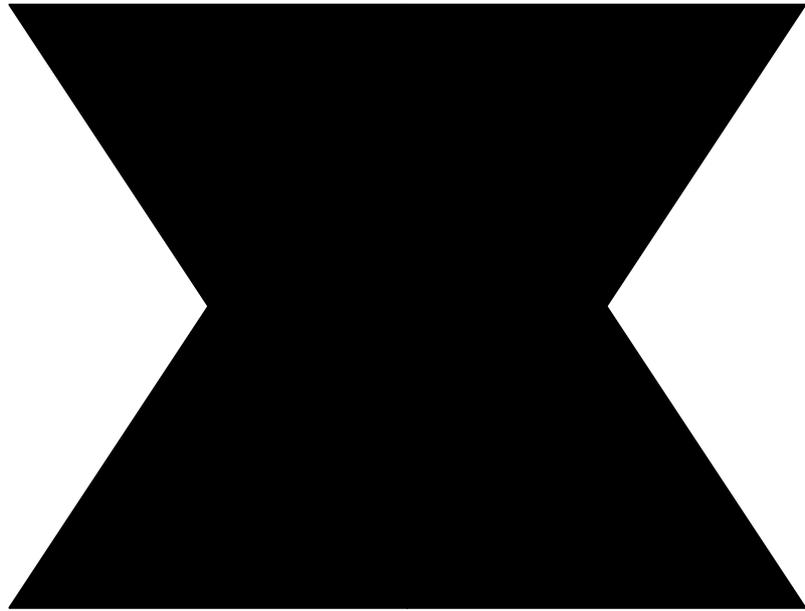




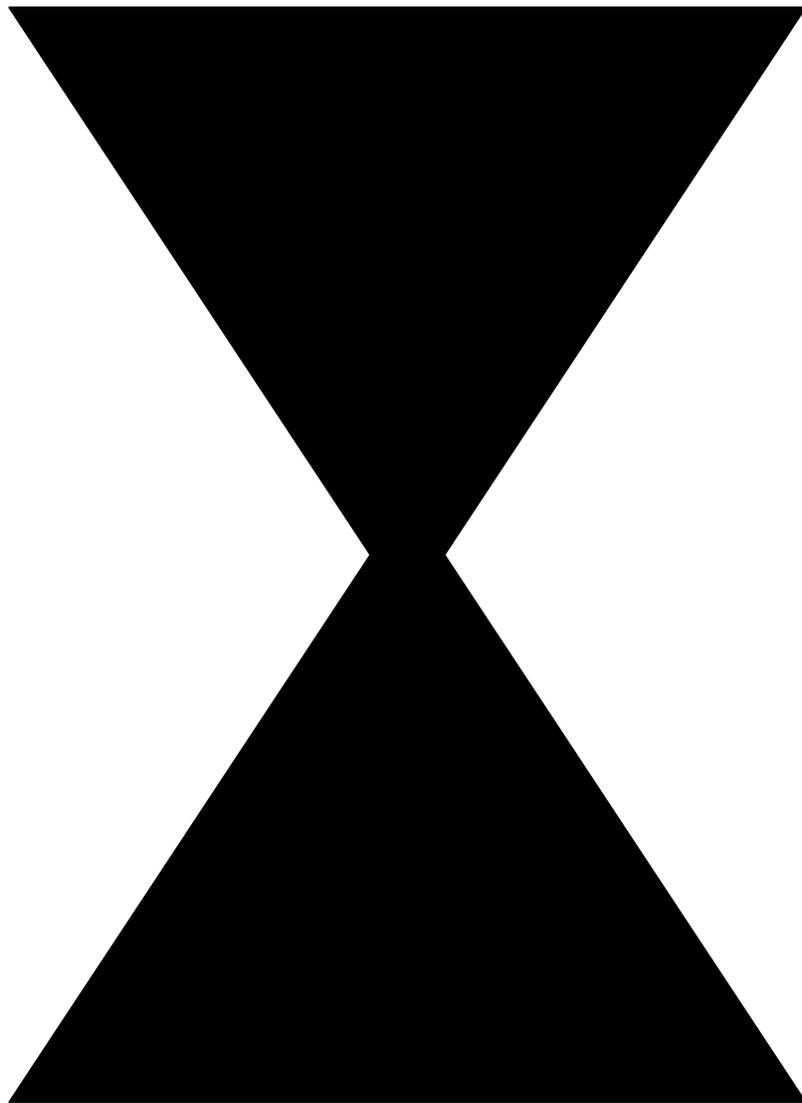


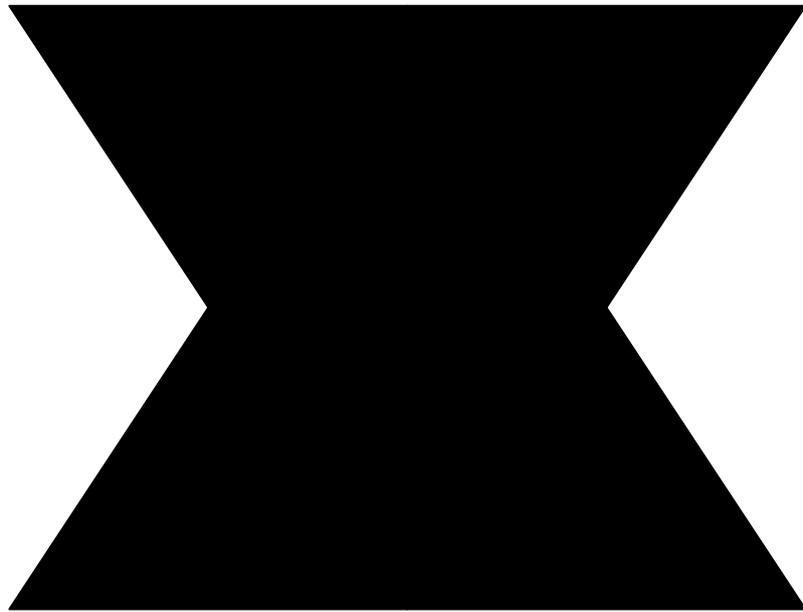










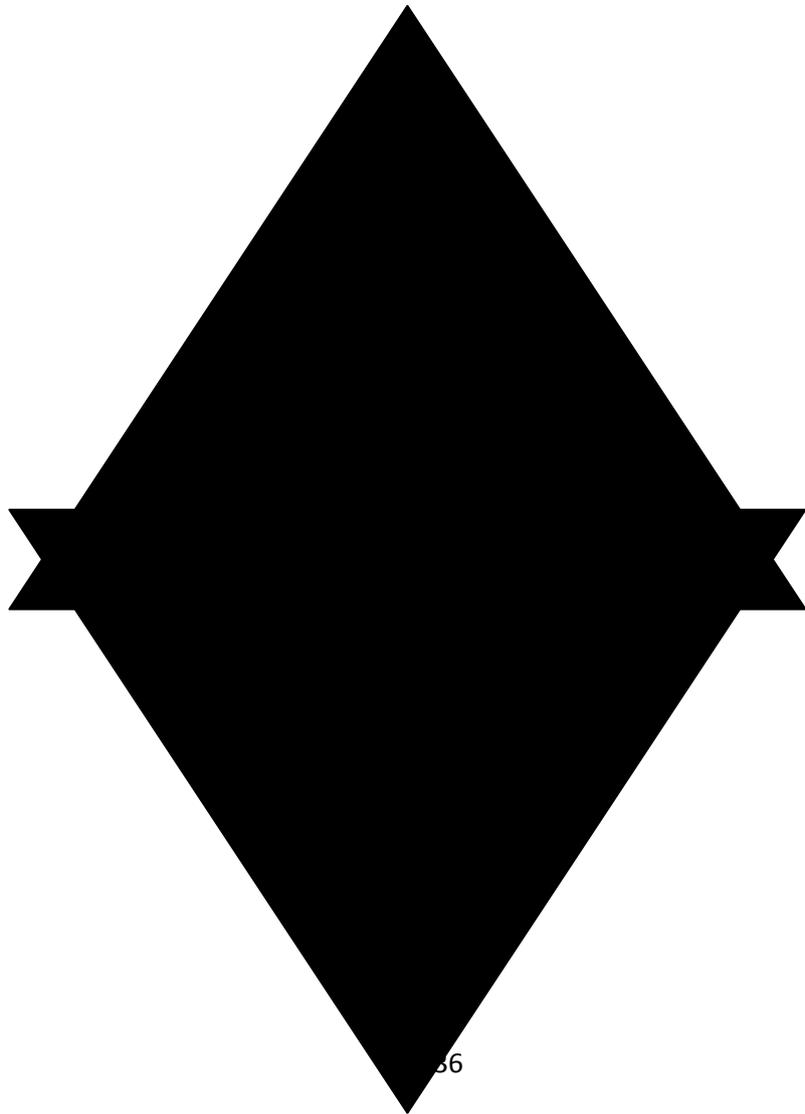


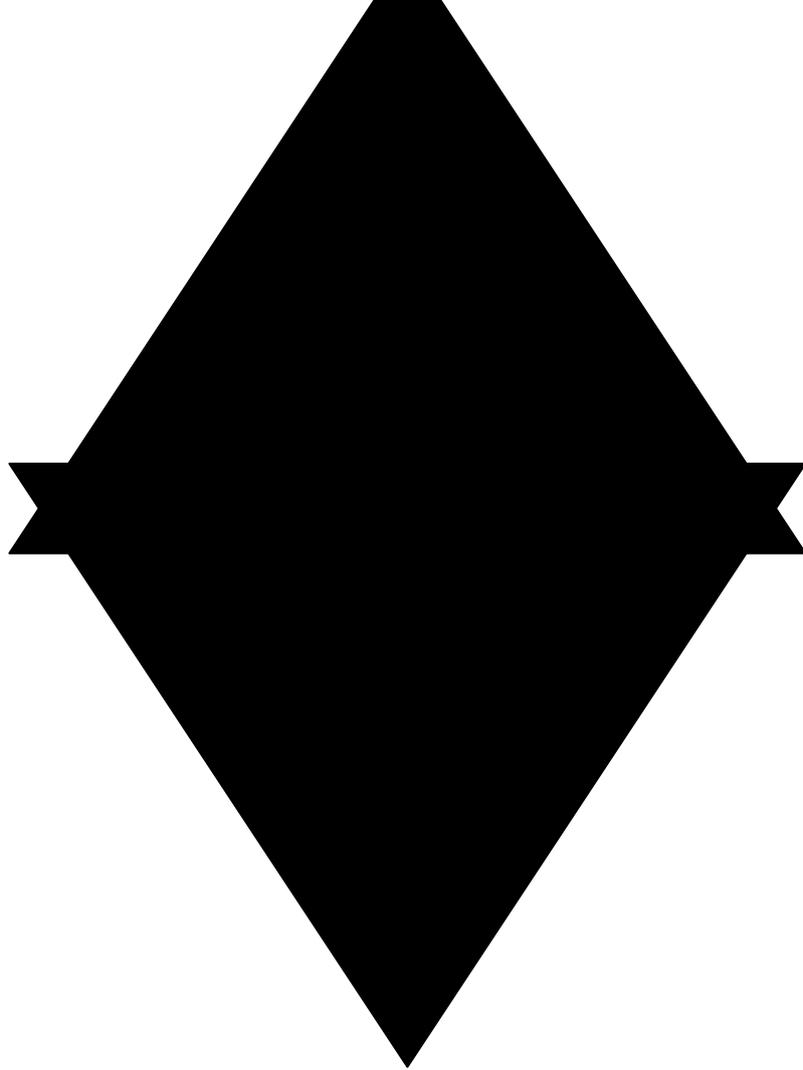


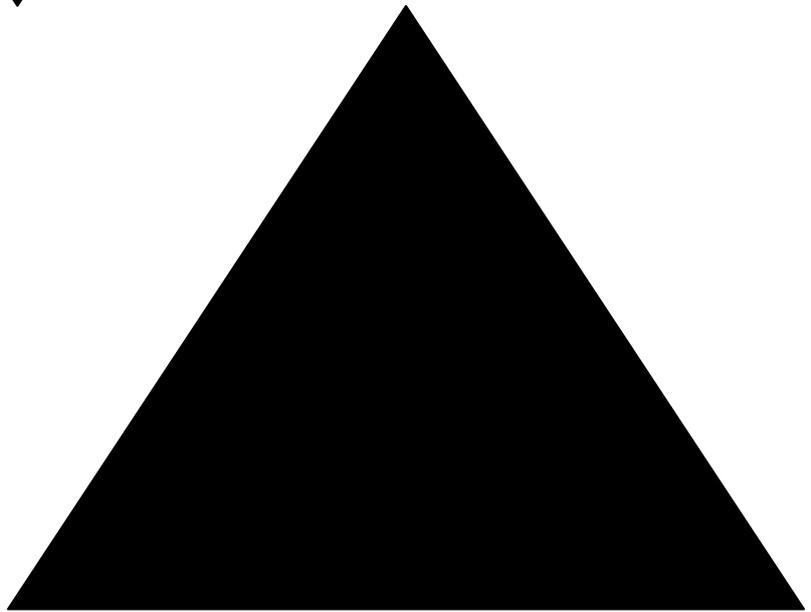
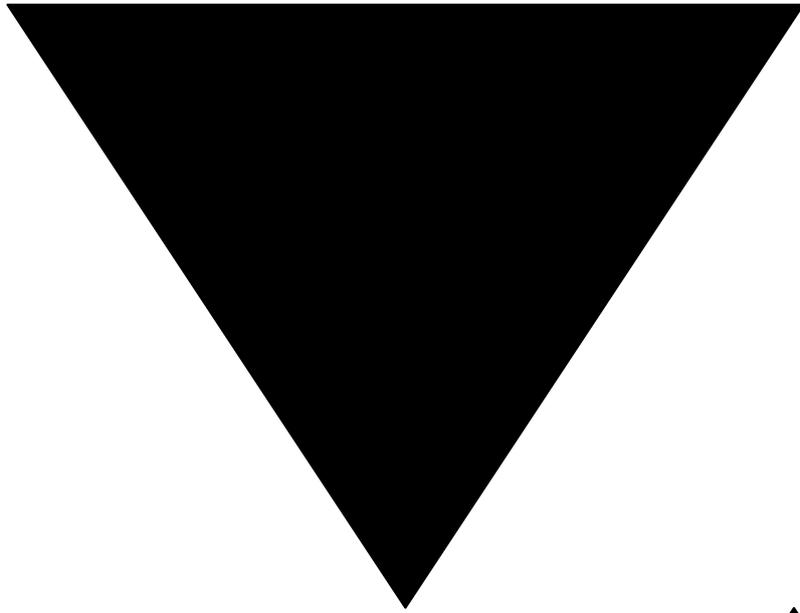


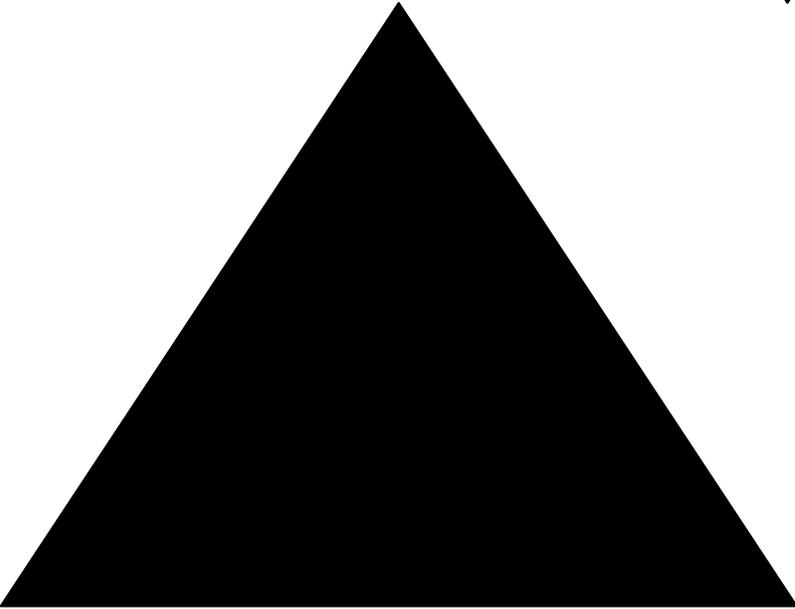
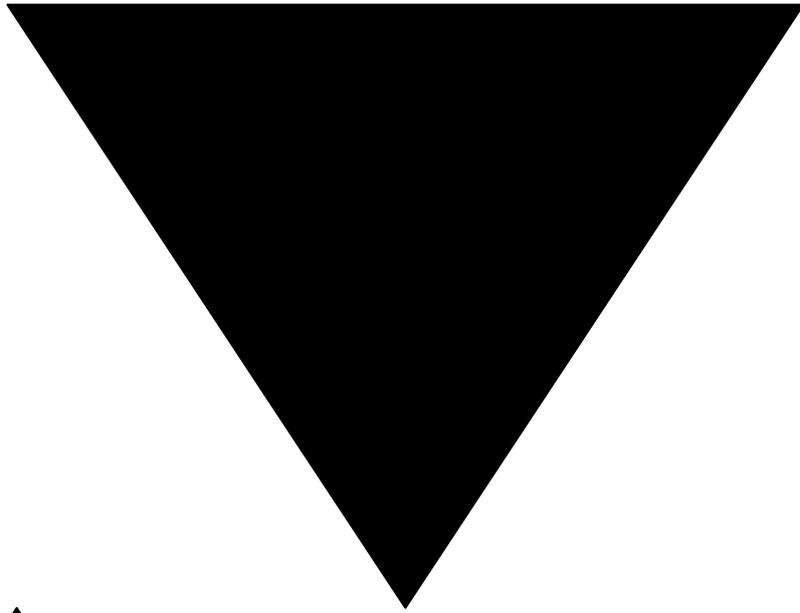




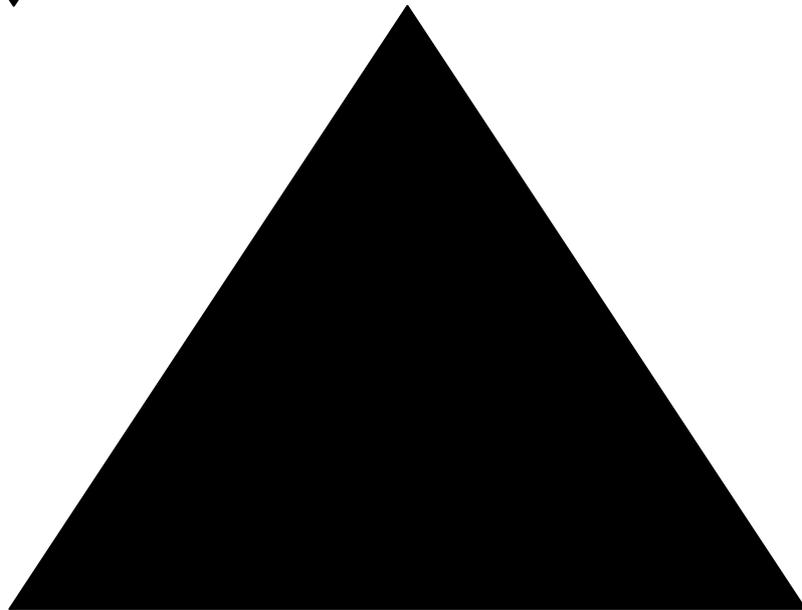
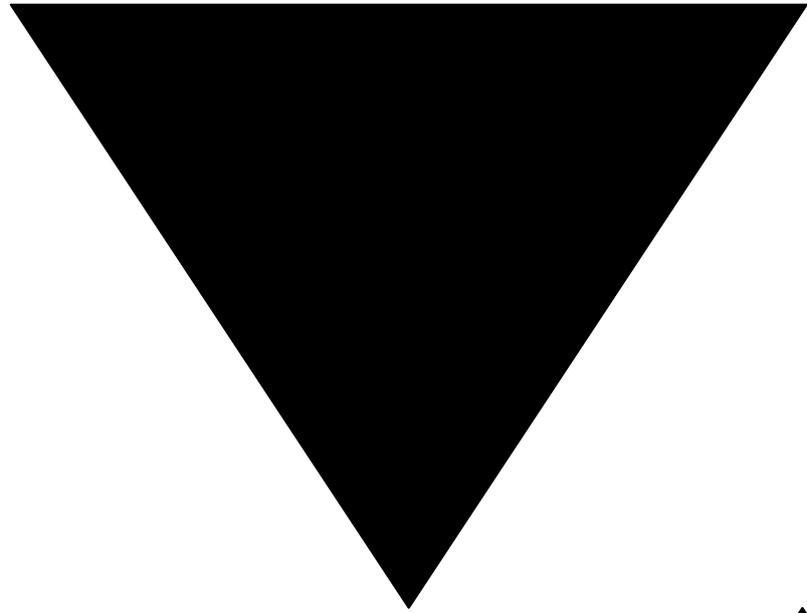






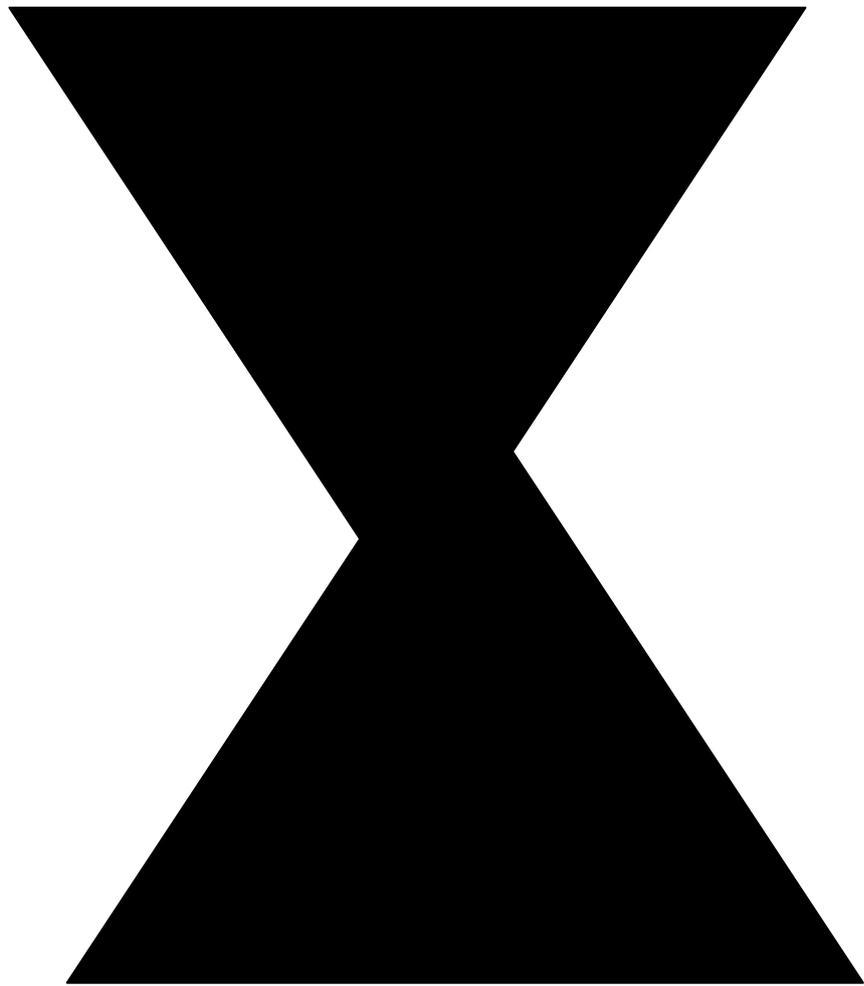




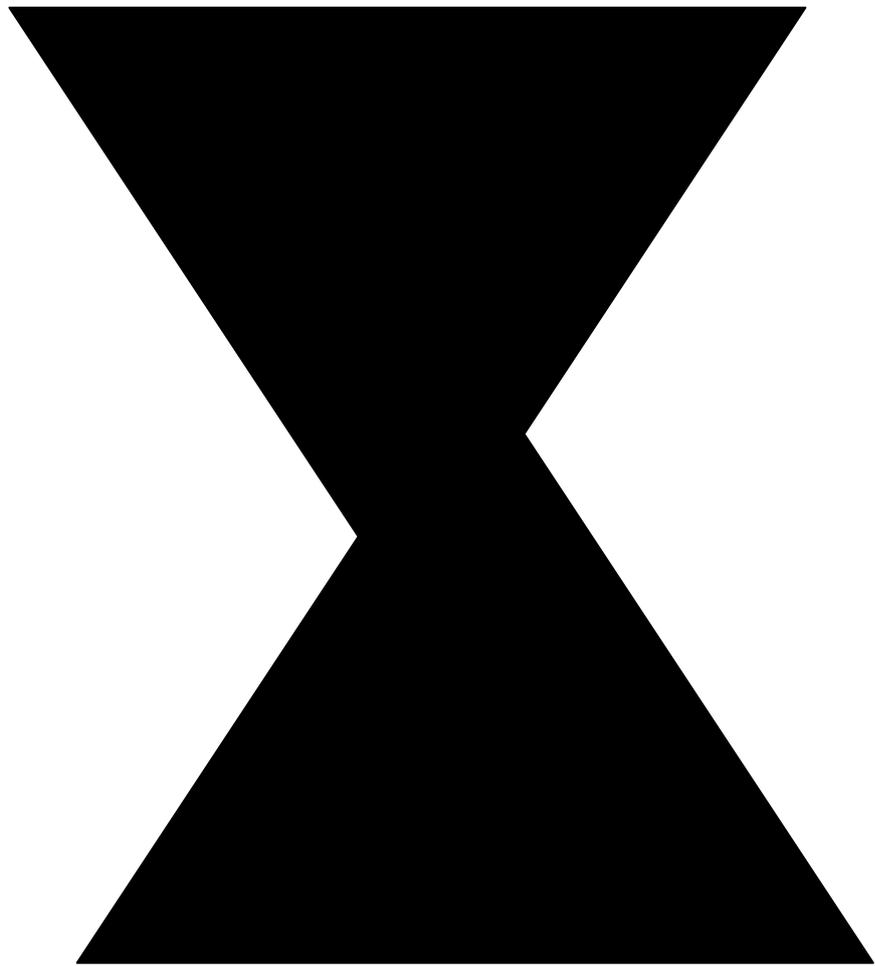


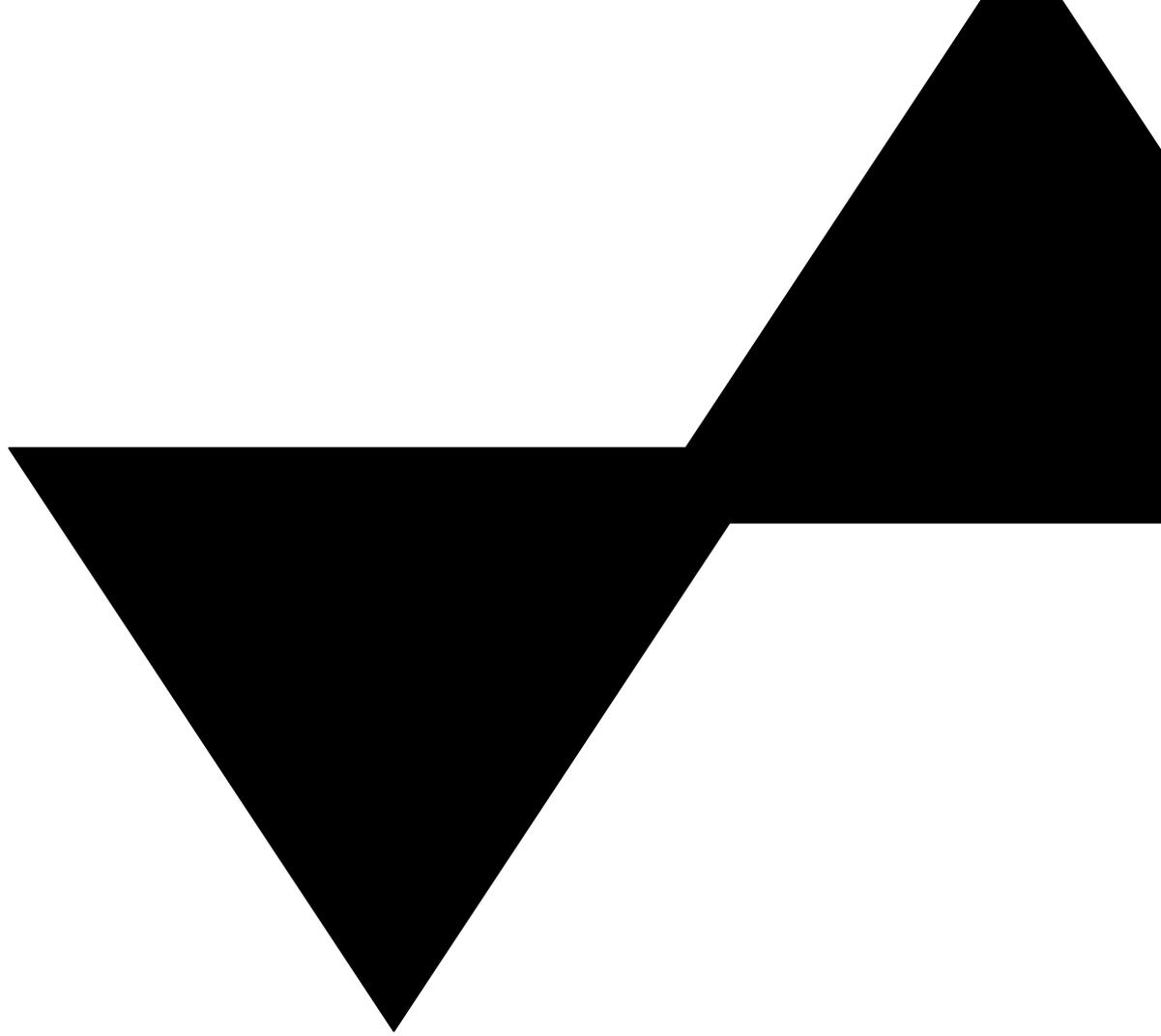
ESTERN

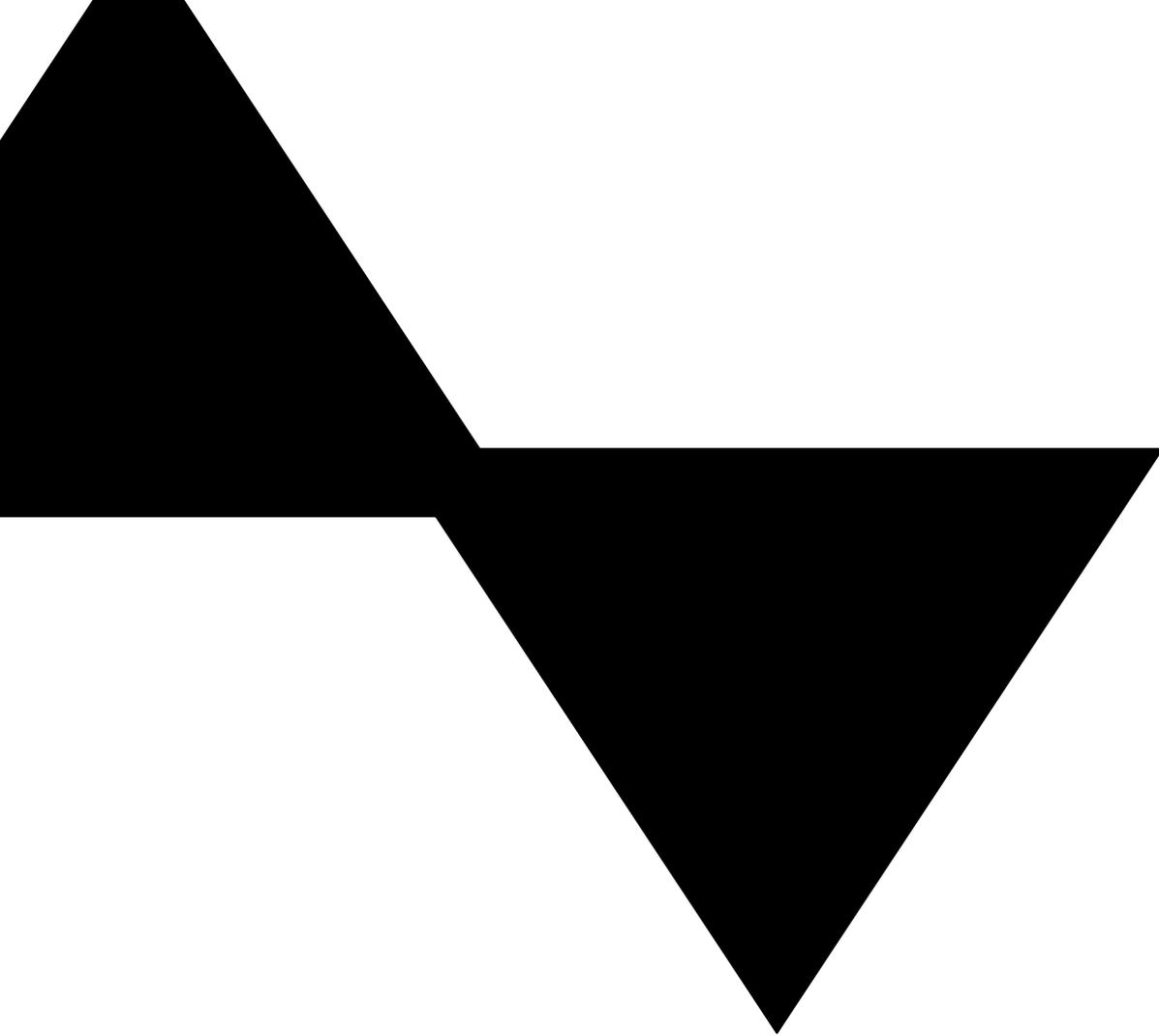


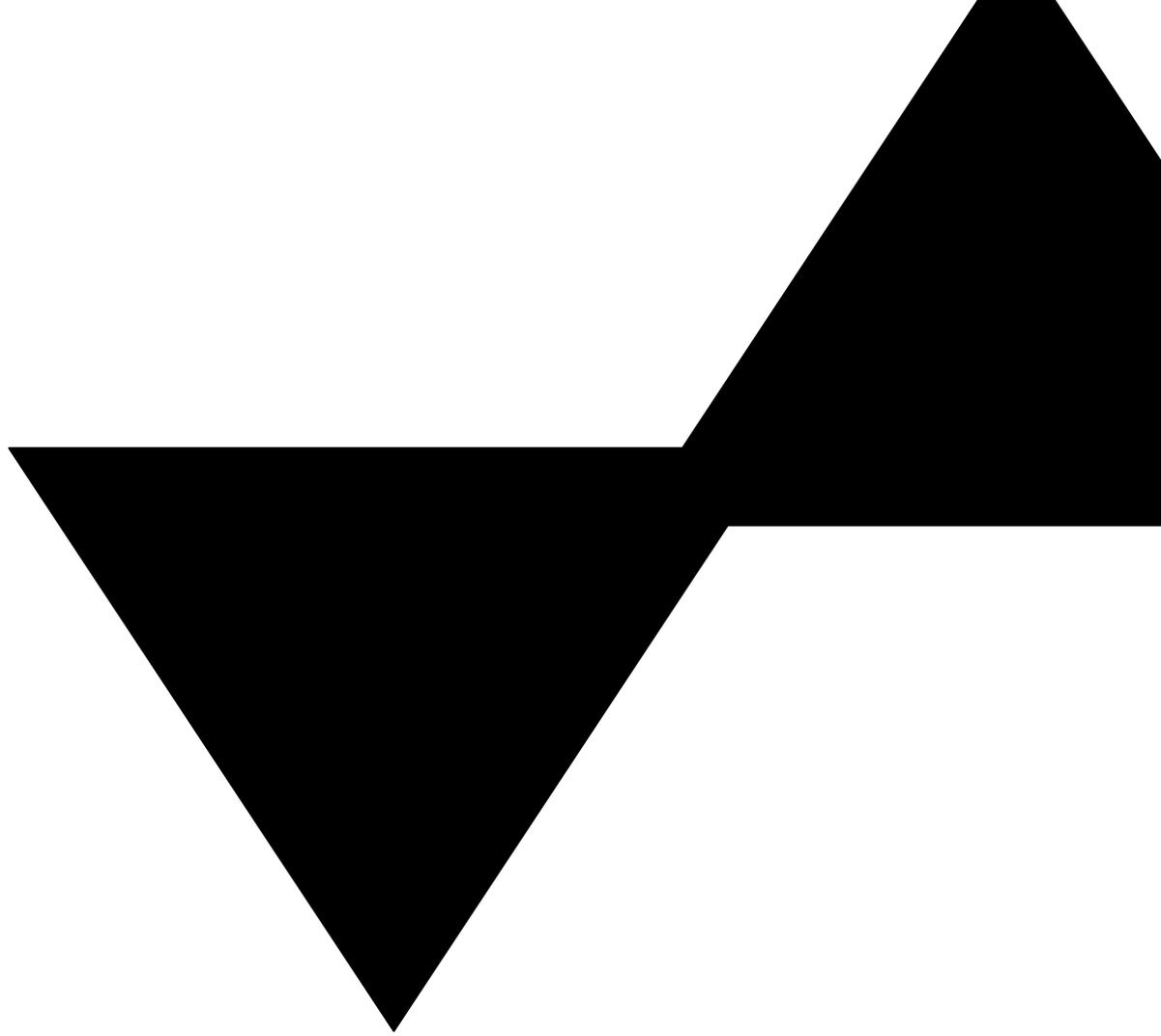


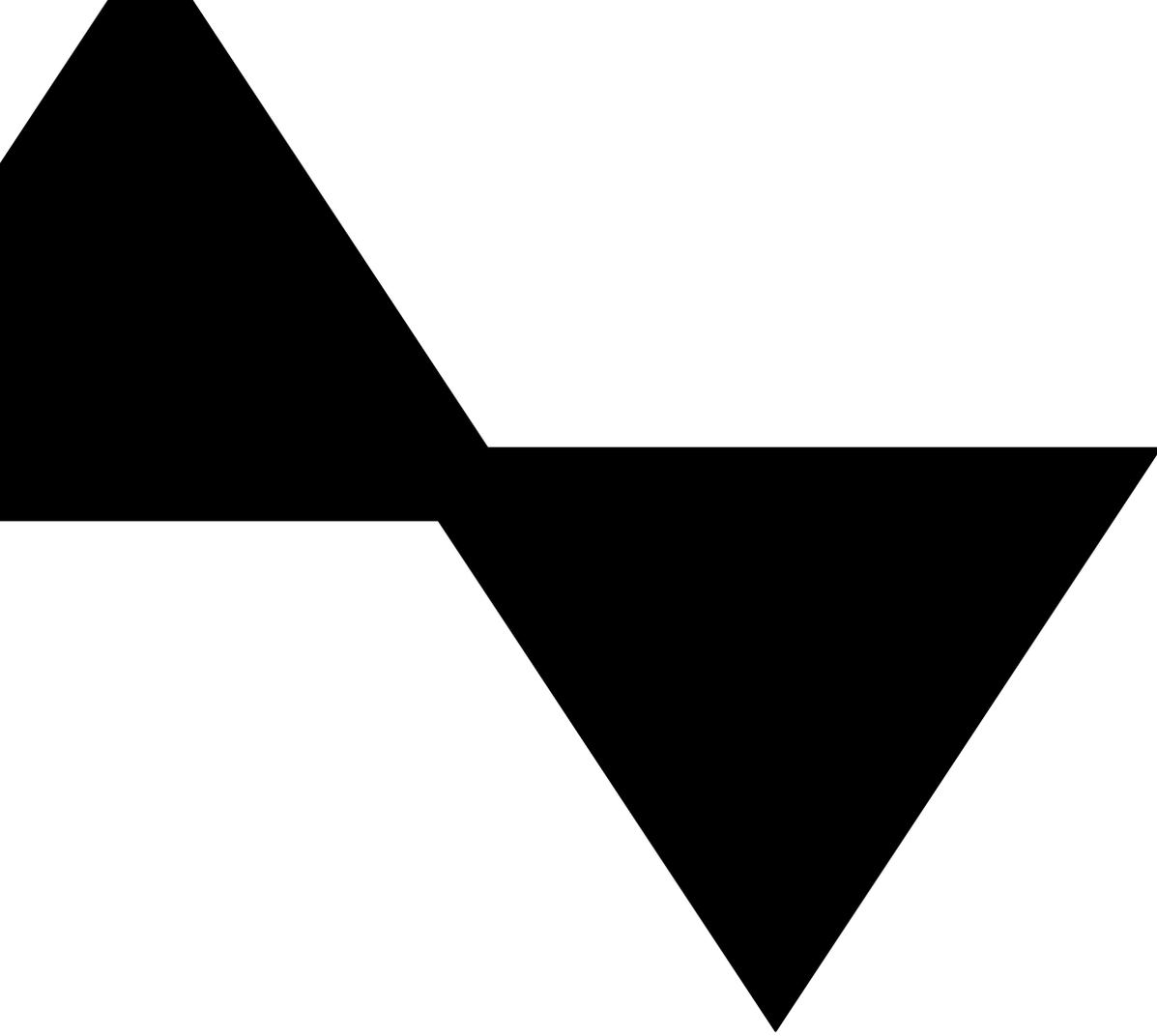


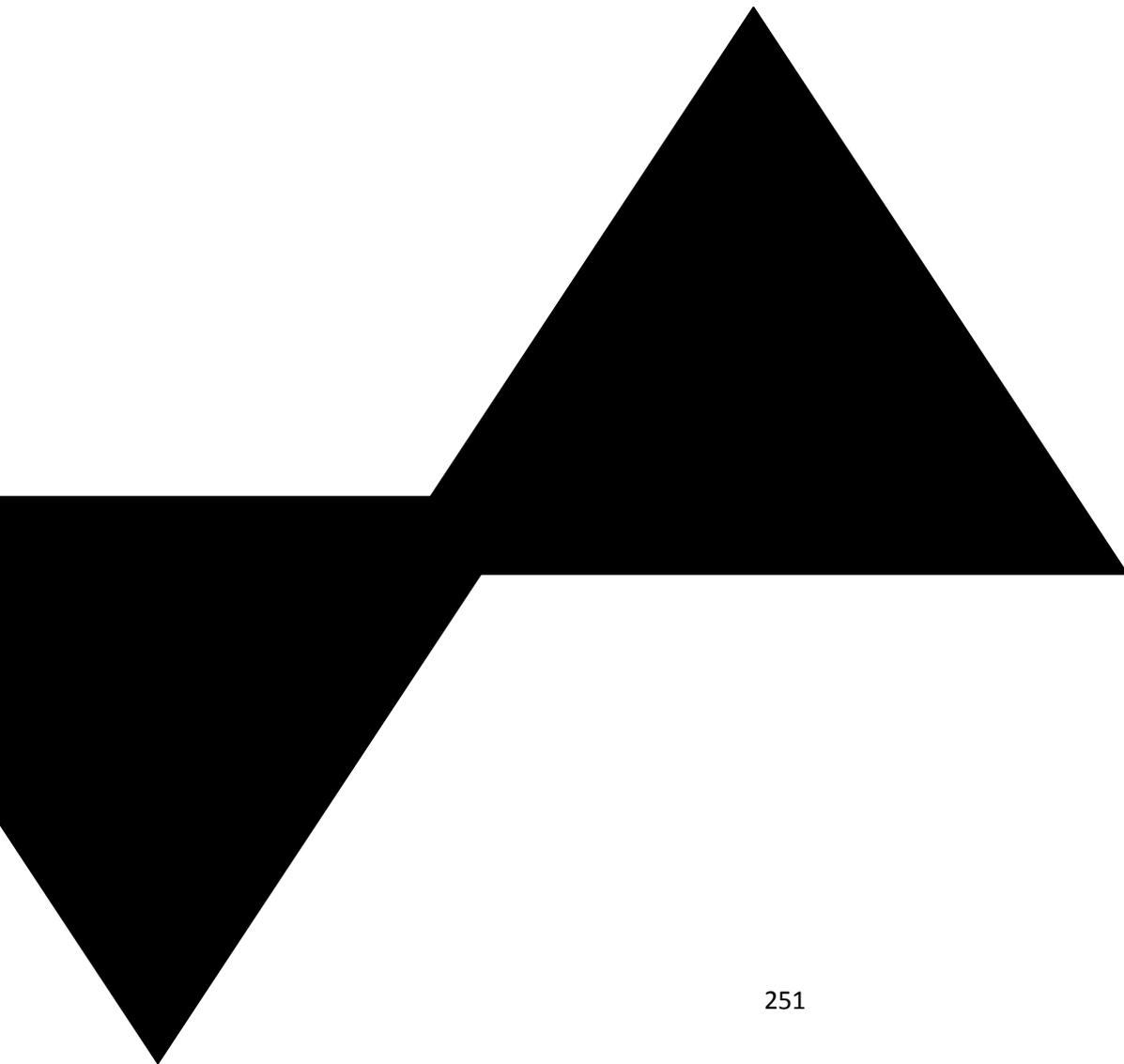


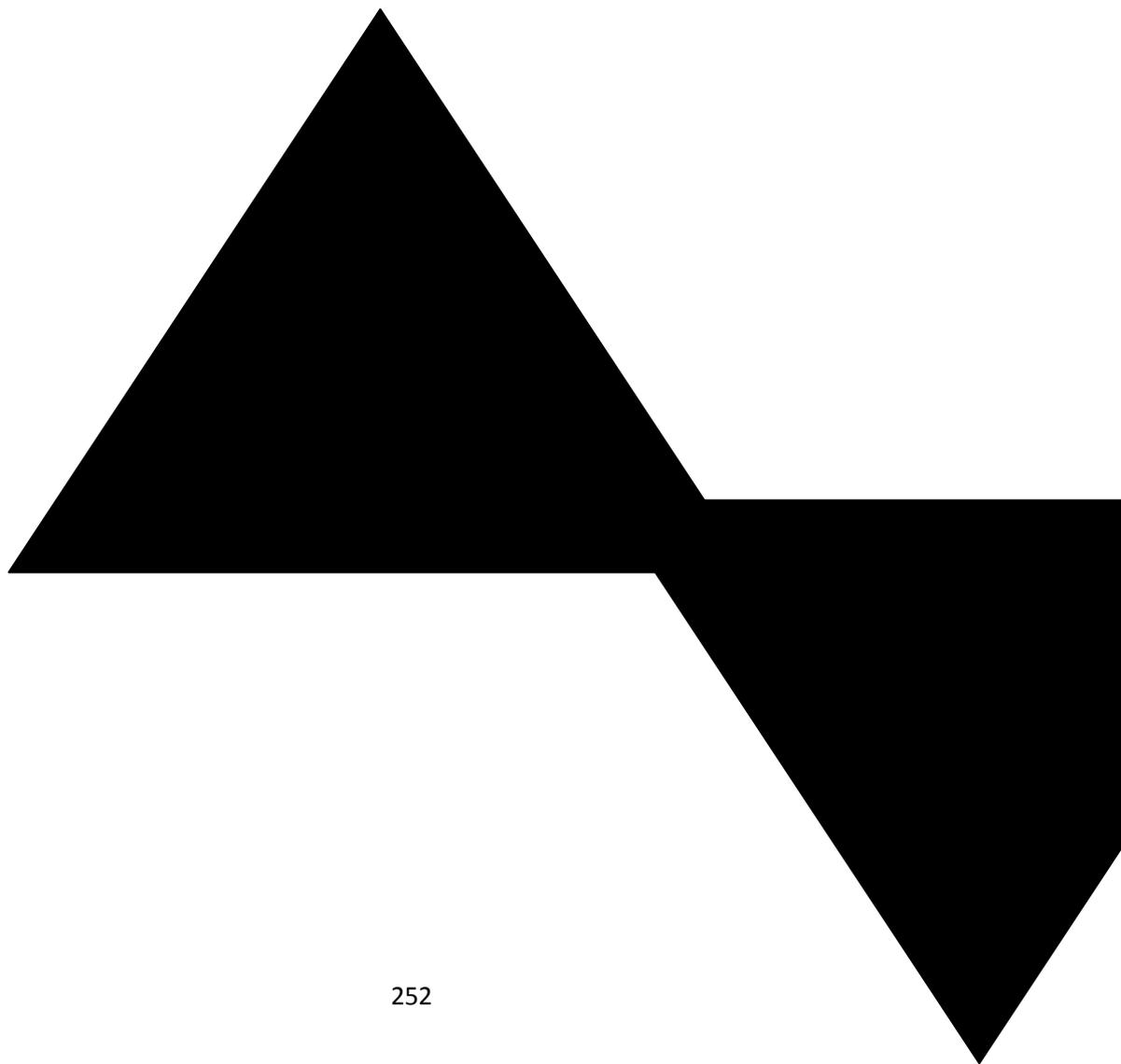


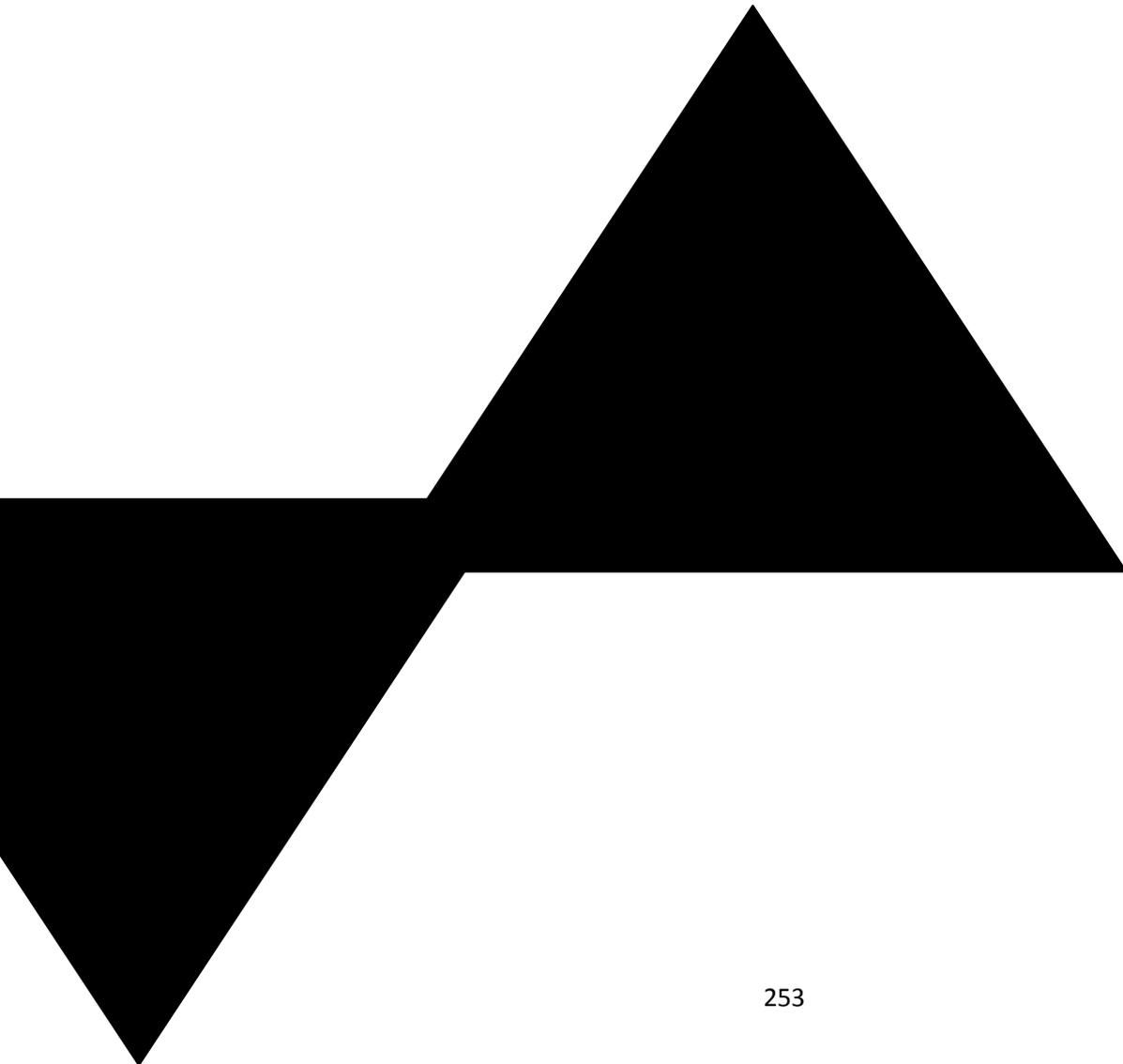


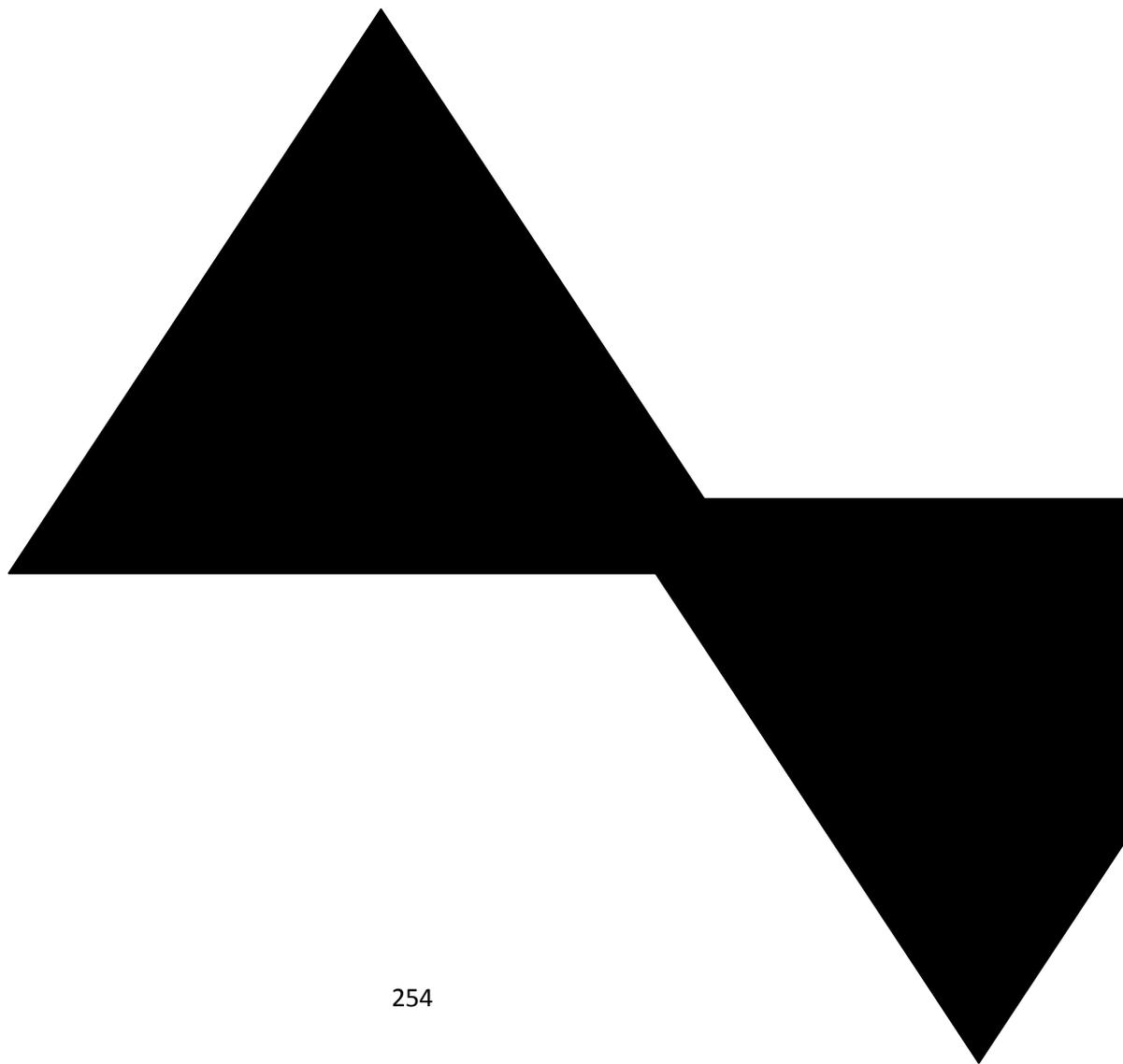




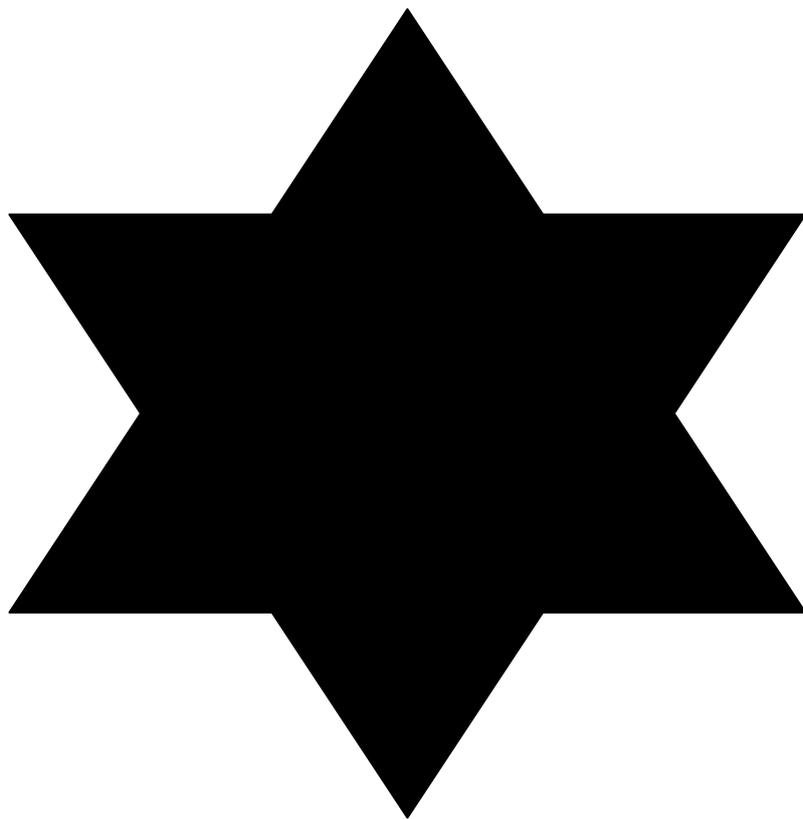


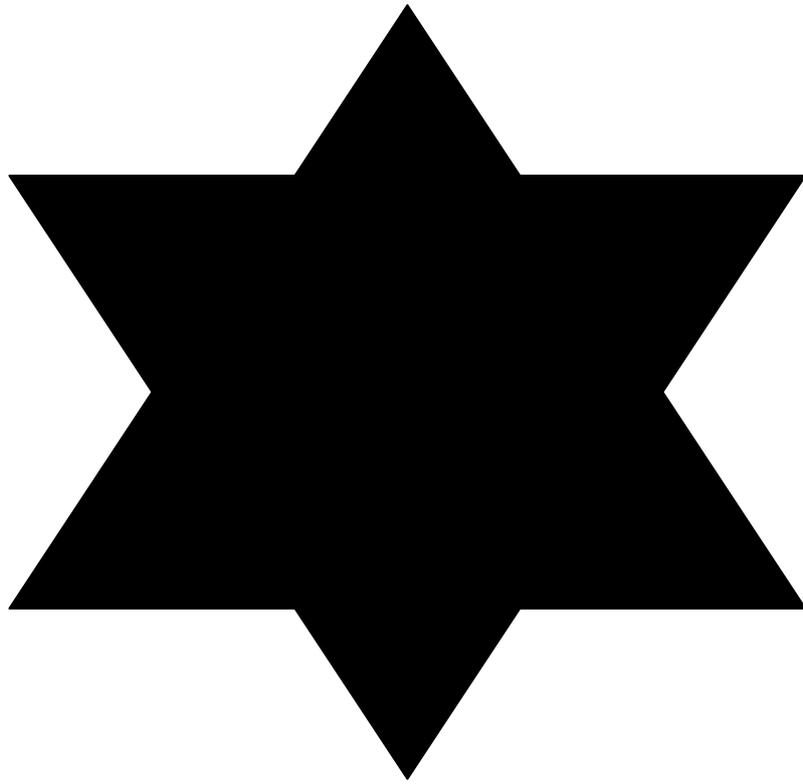


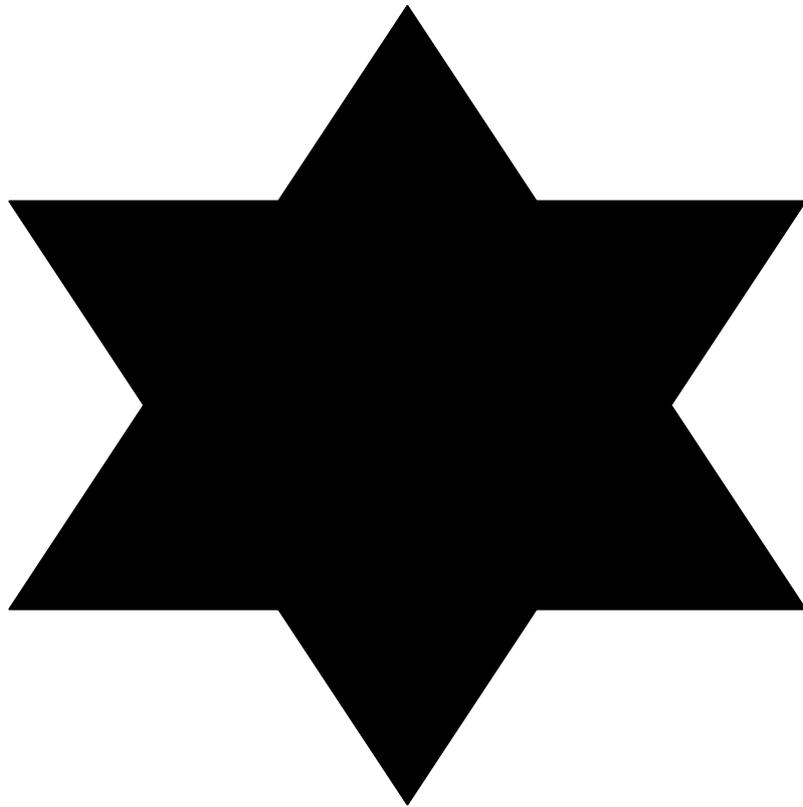


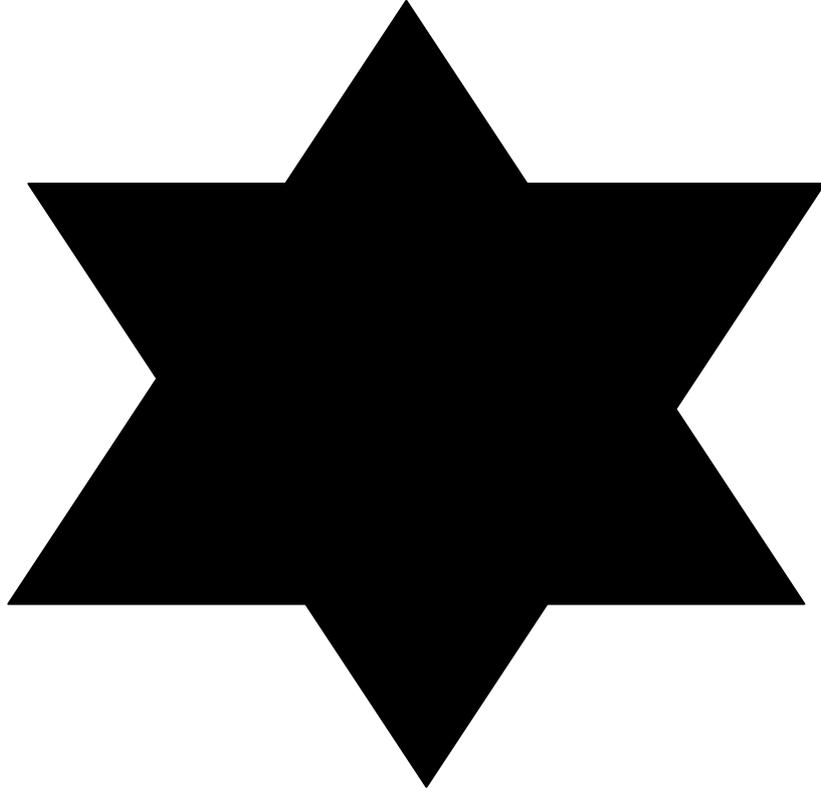


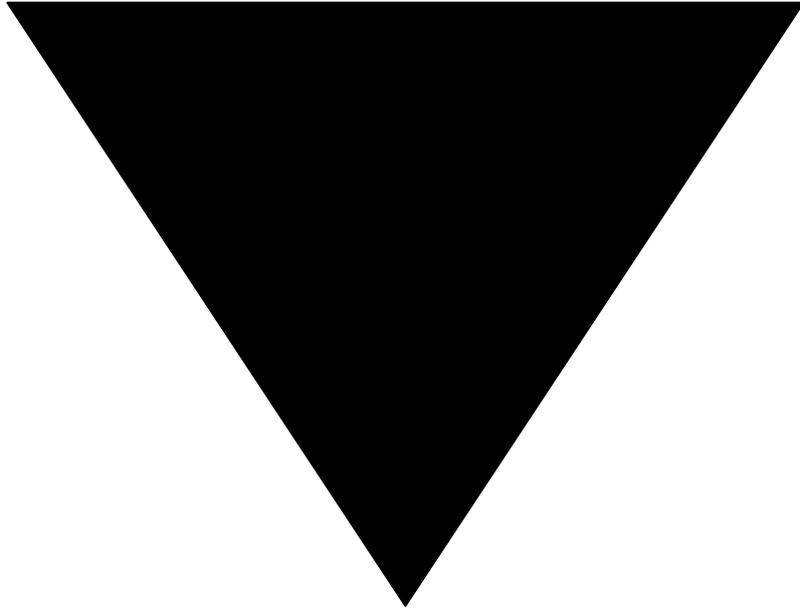
SELF
ATTUALI
ZATW

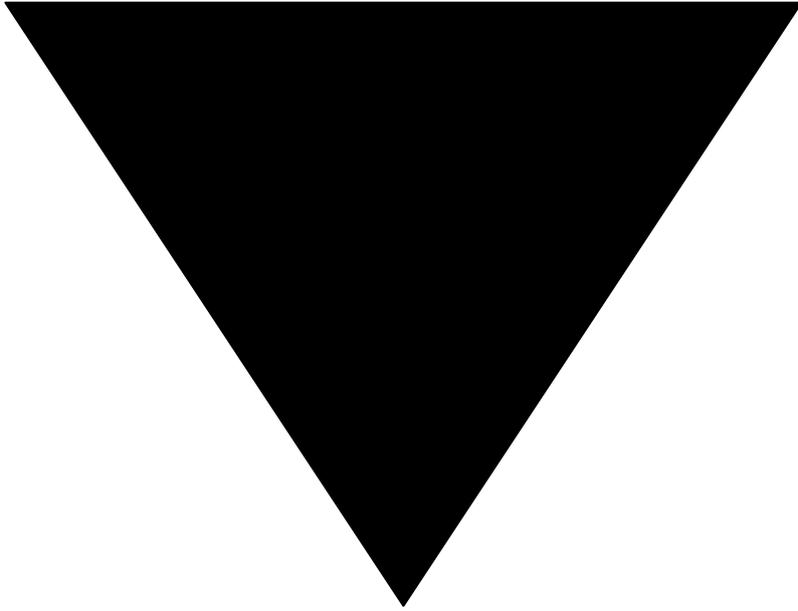


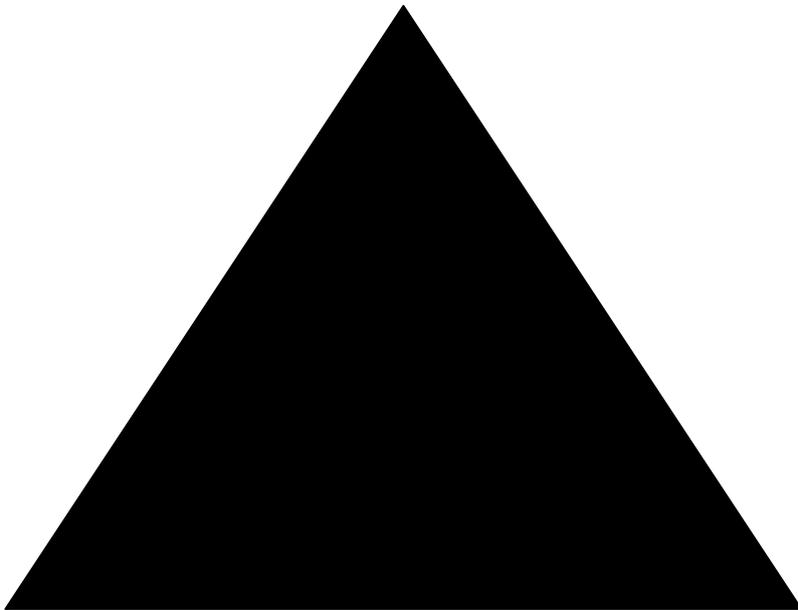


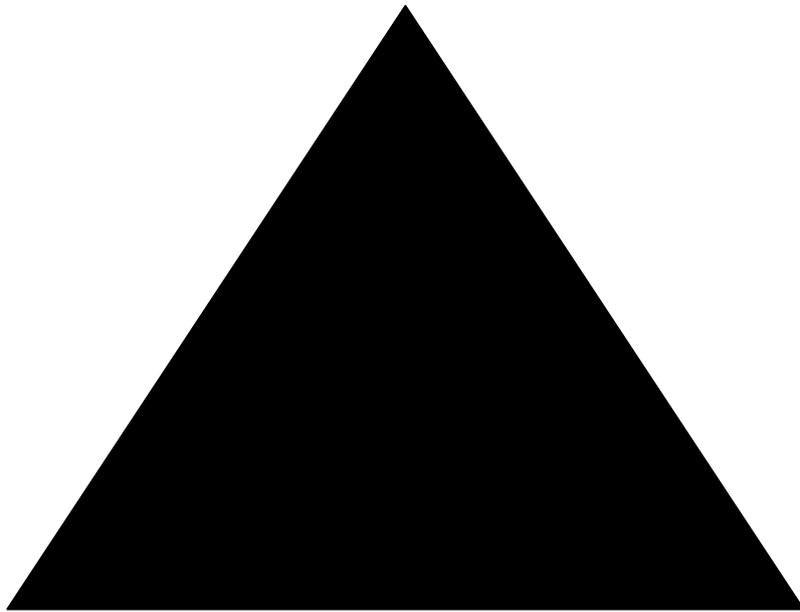




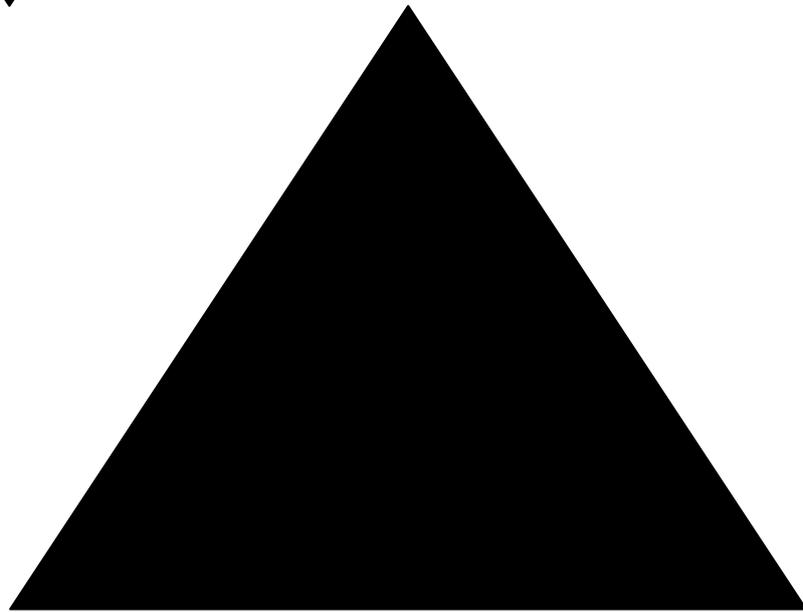
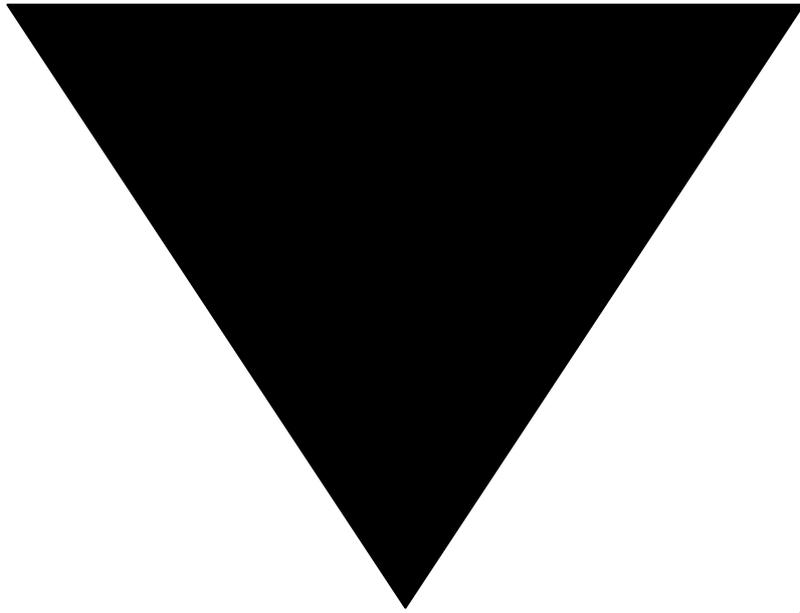


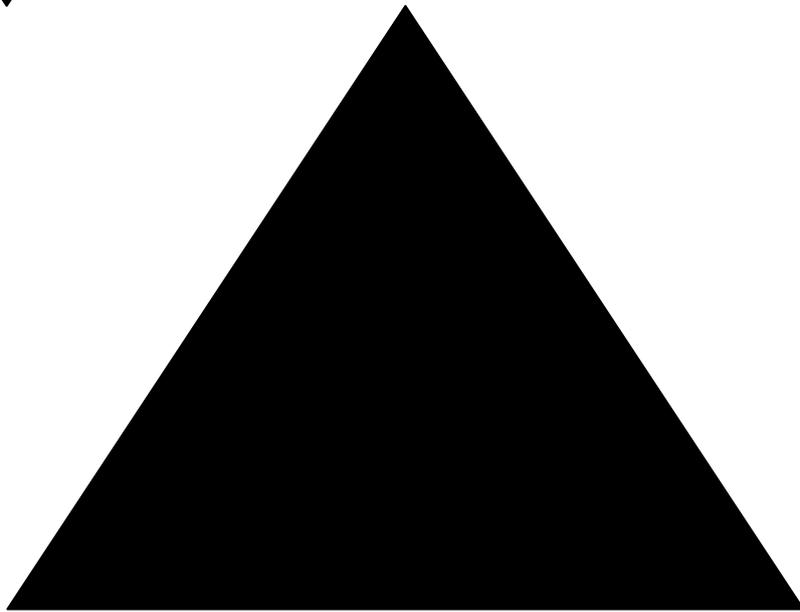
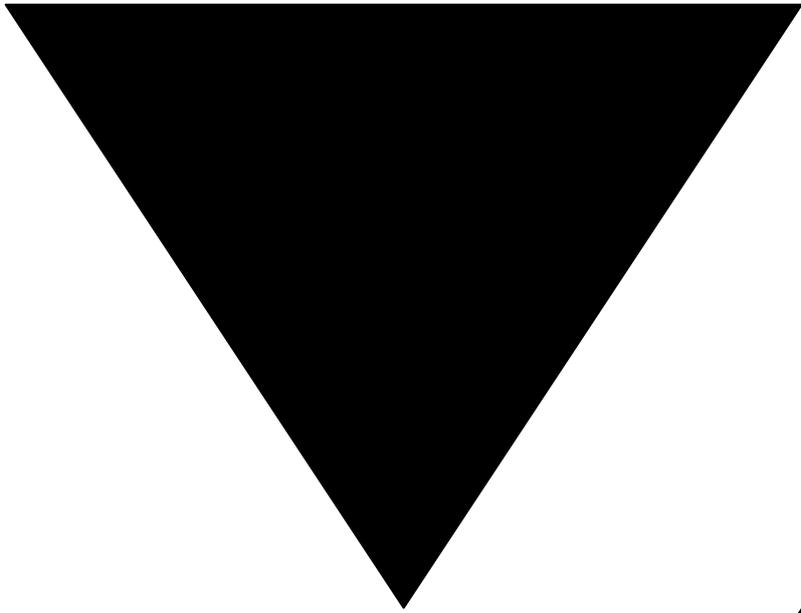




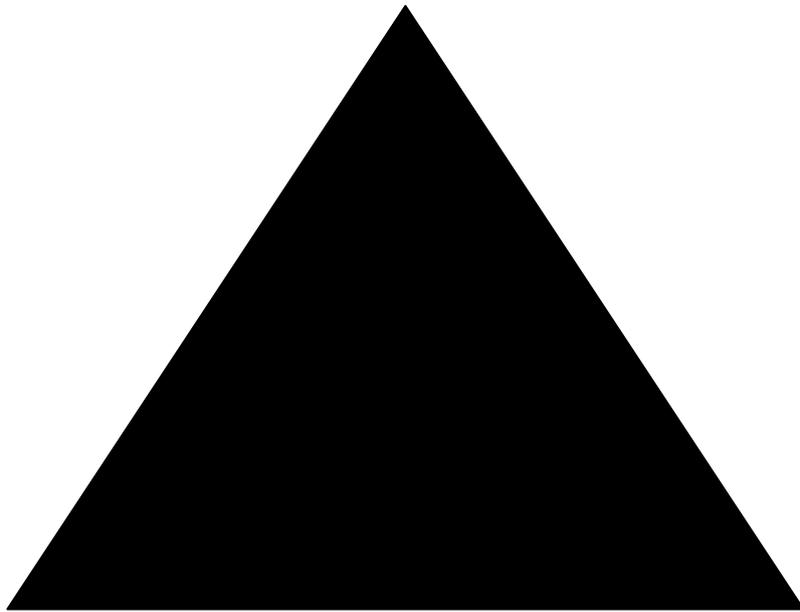


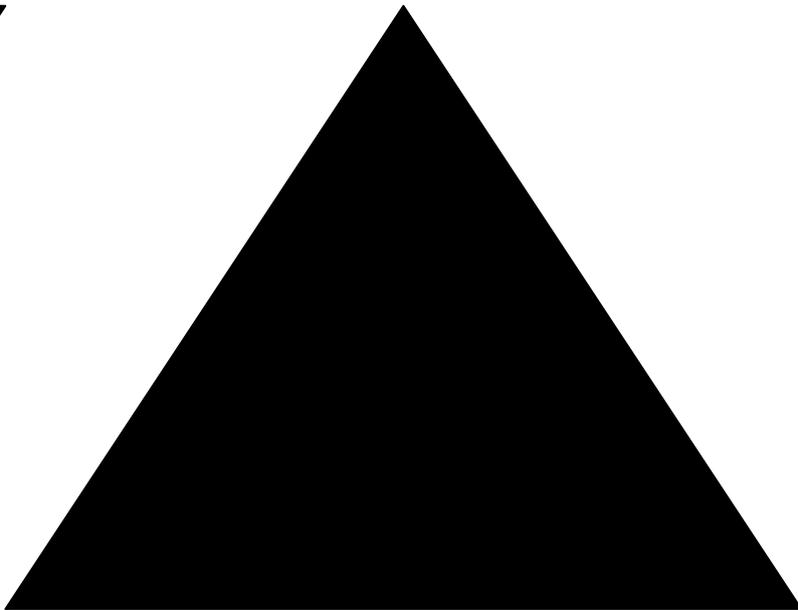


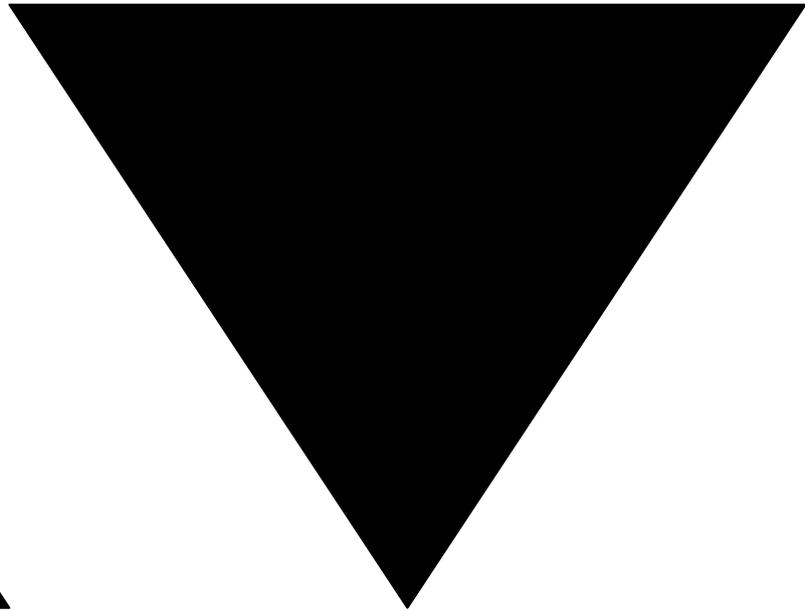


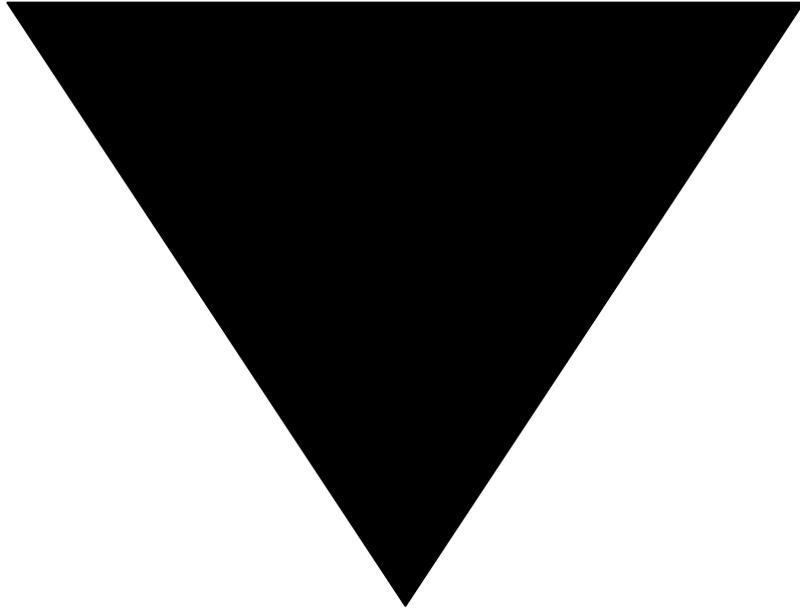


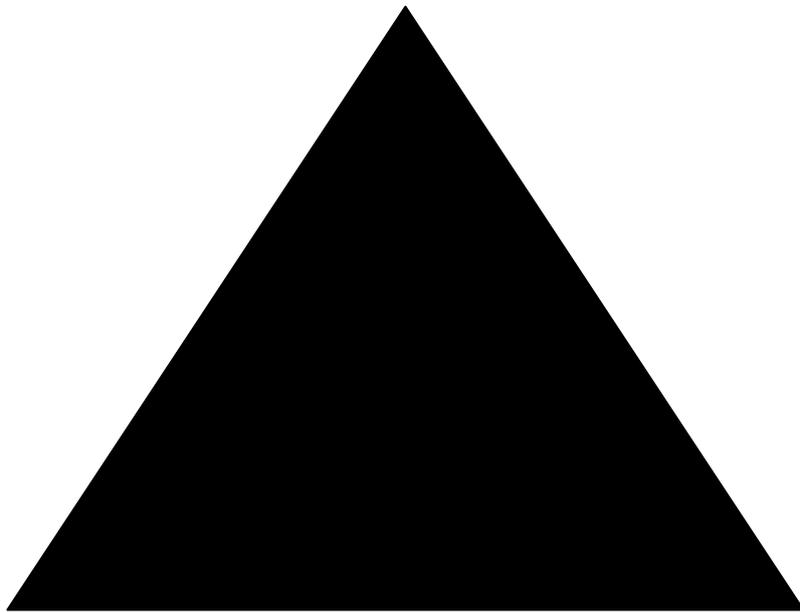
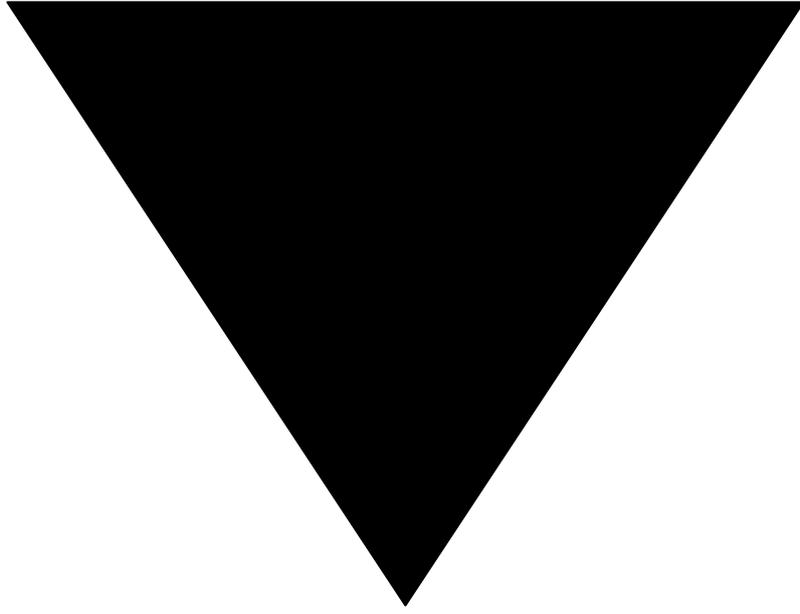


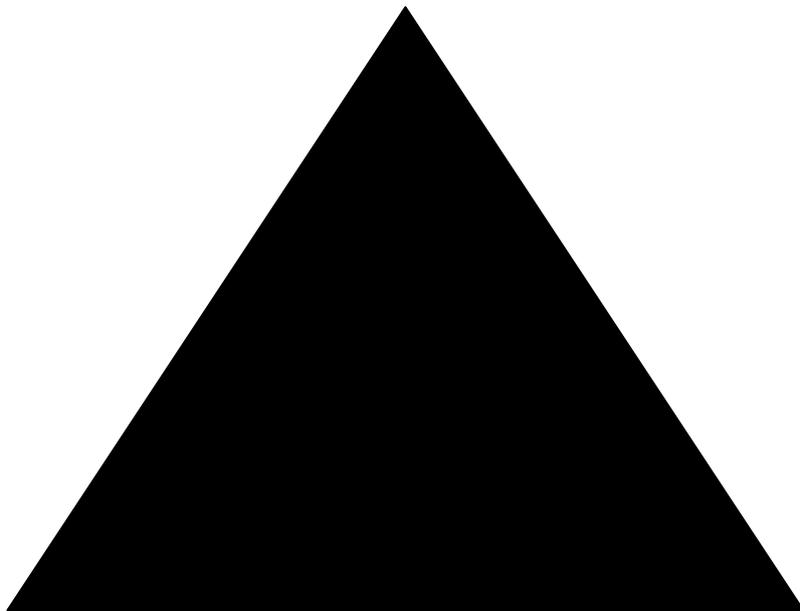
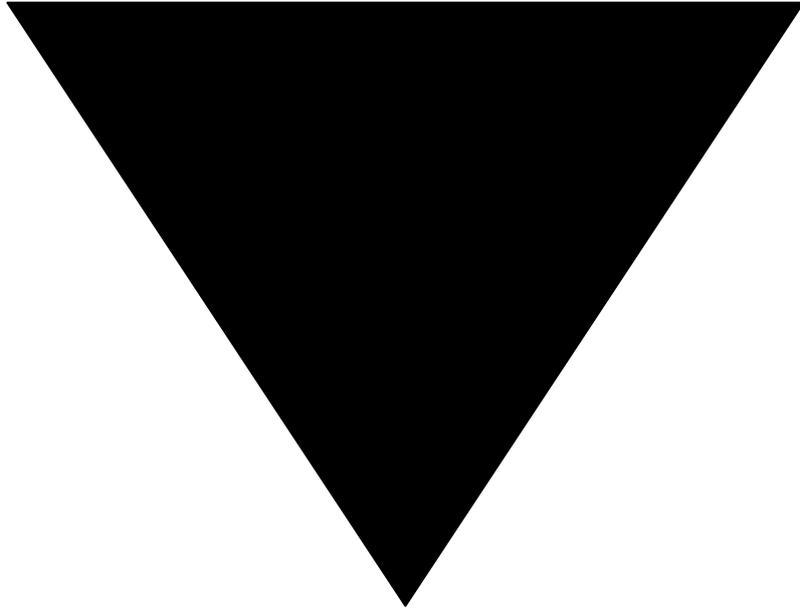


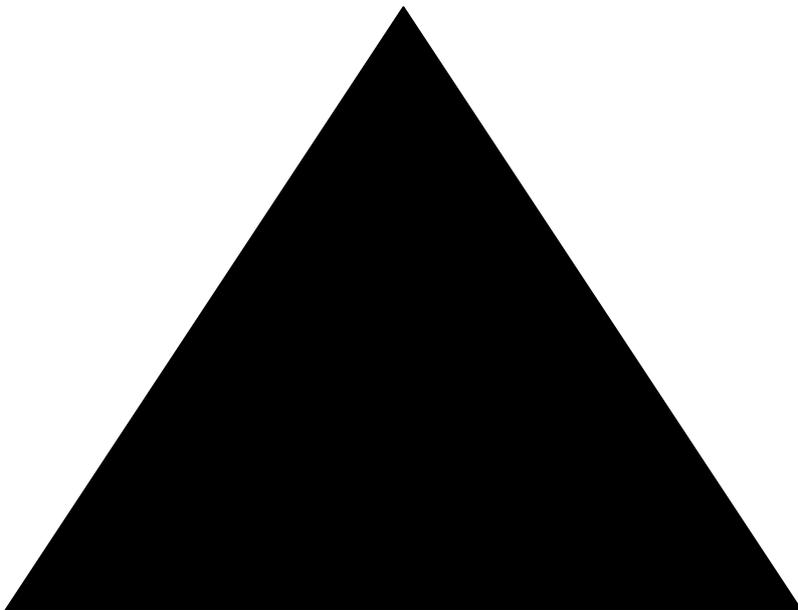
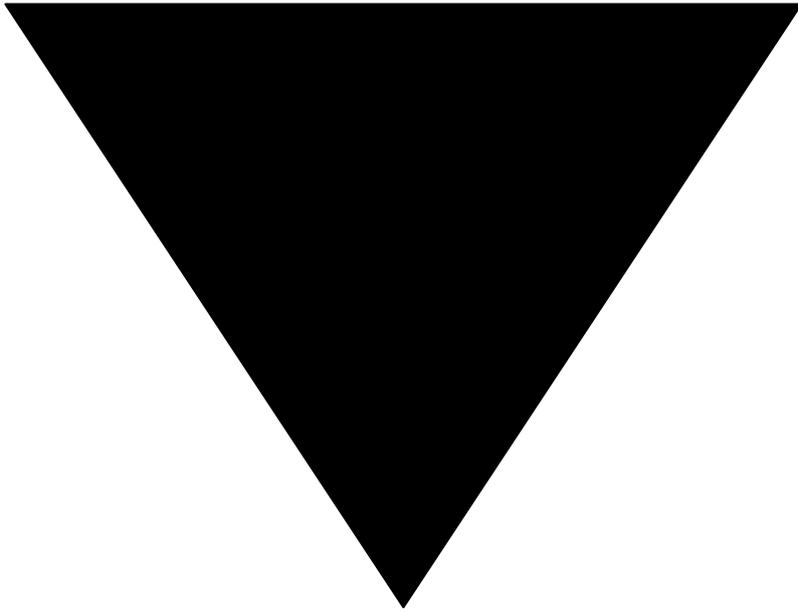




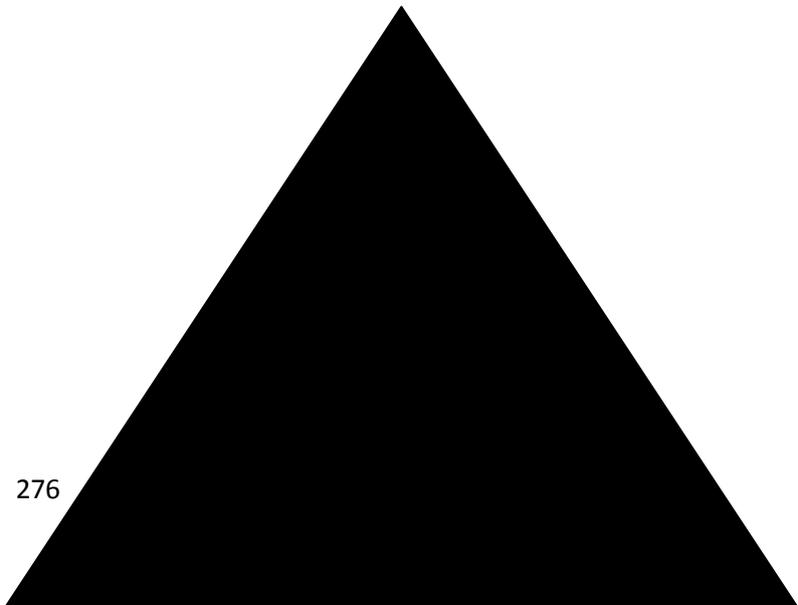
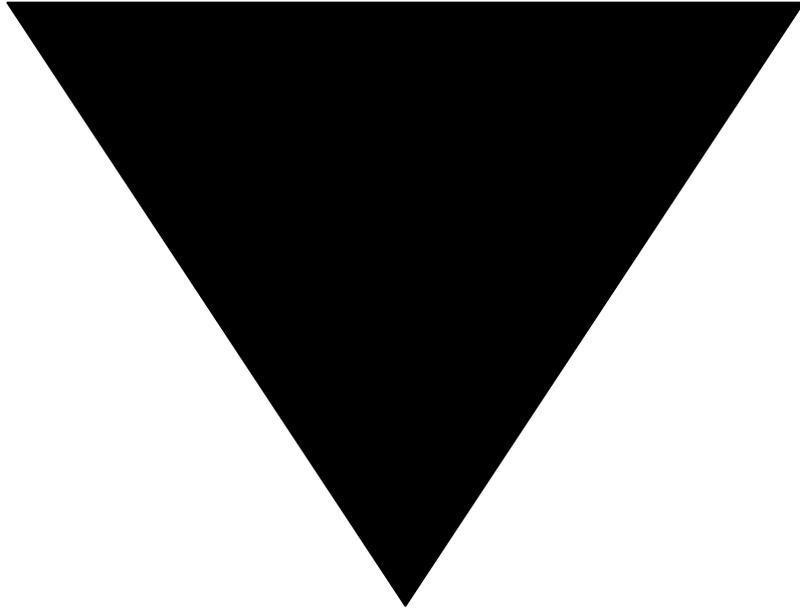


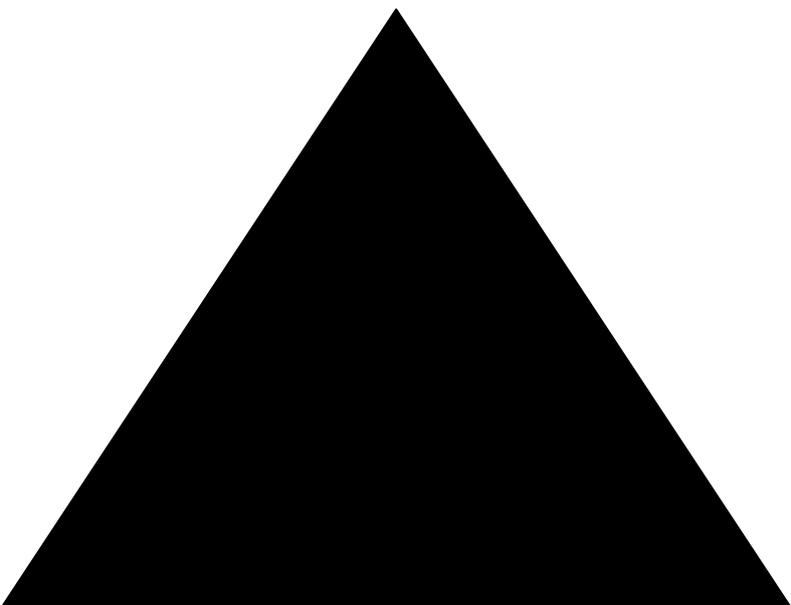
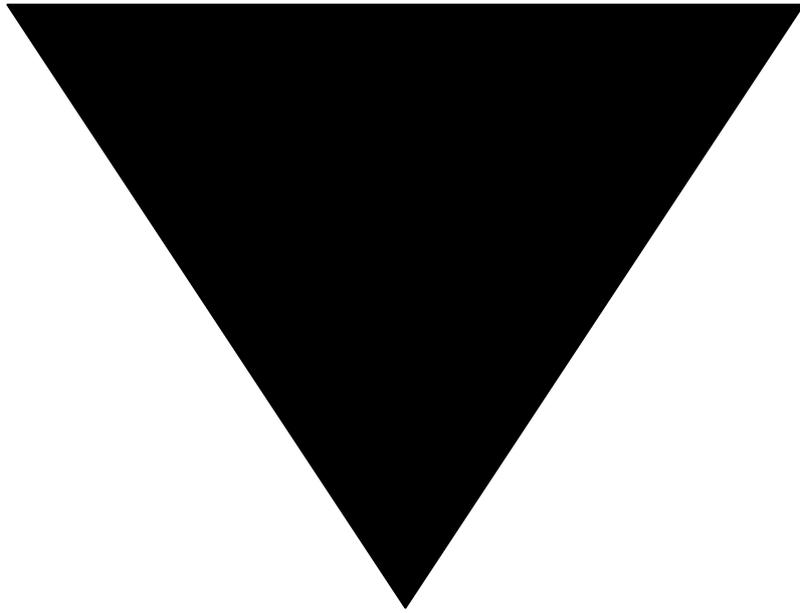


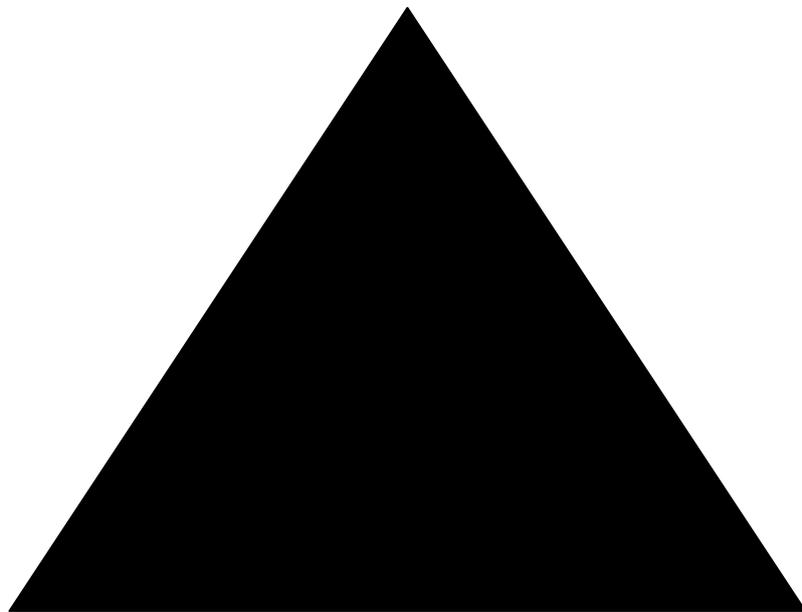
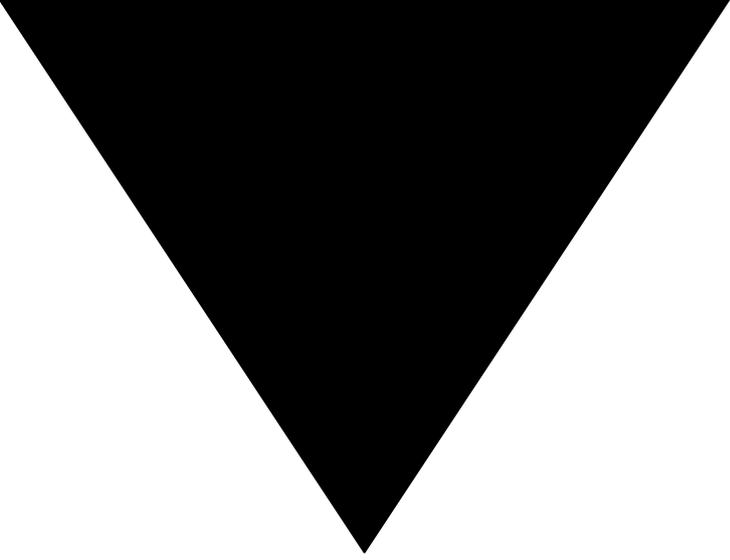


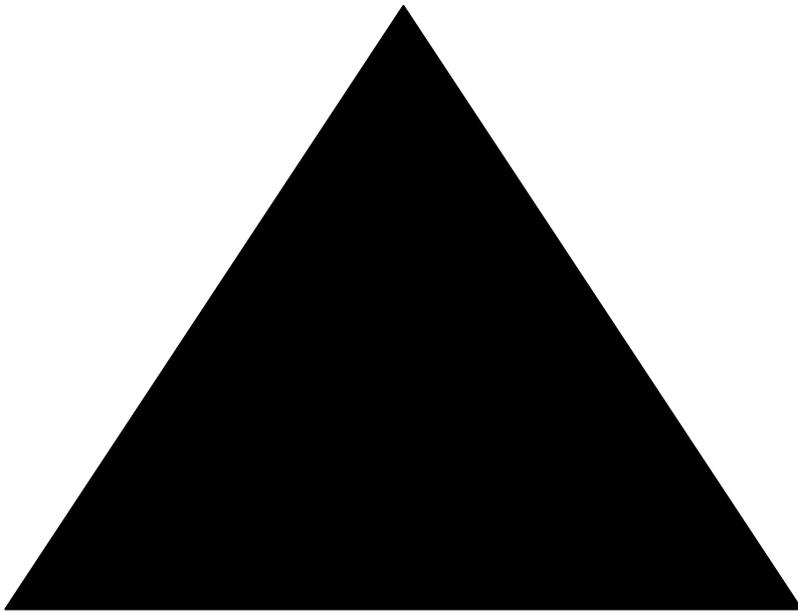


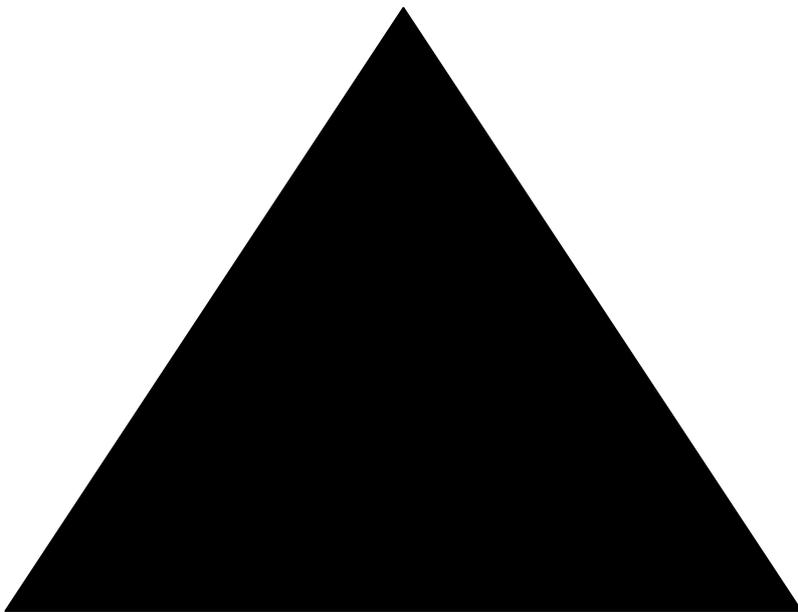
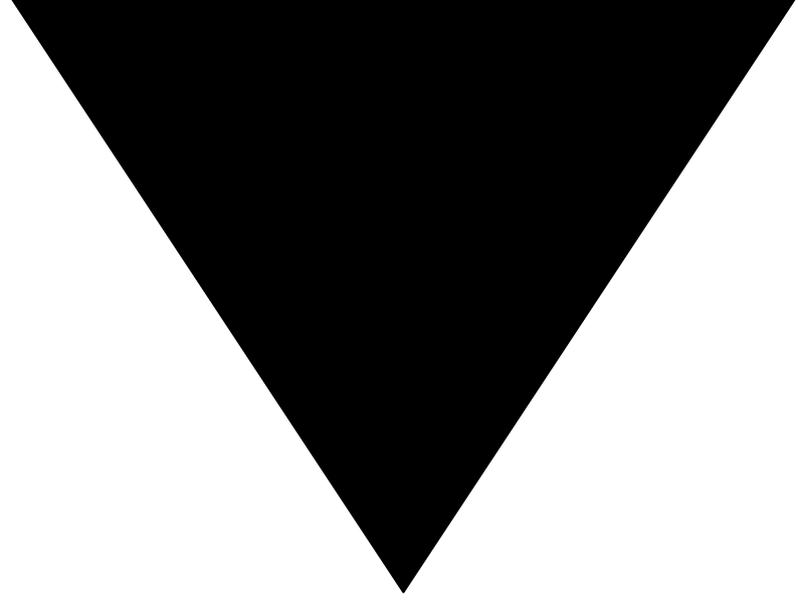
T R A N S
T E N V E N T E

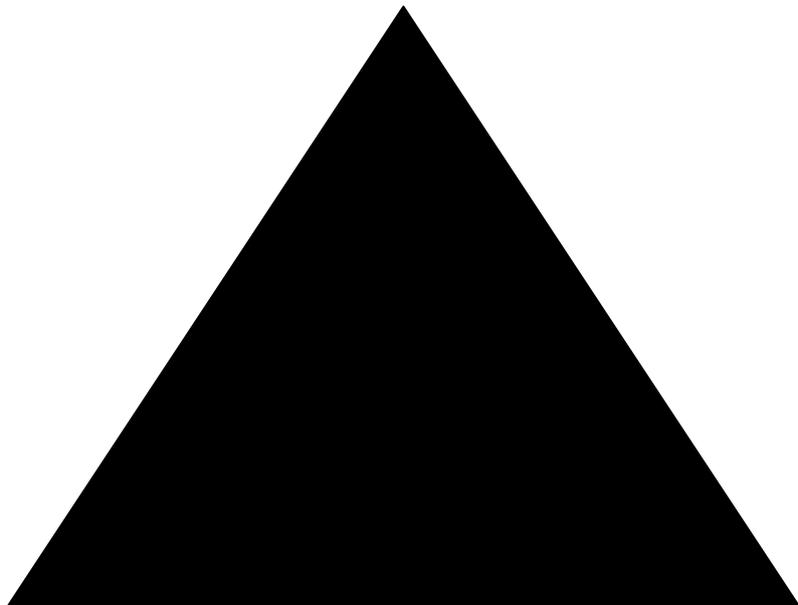
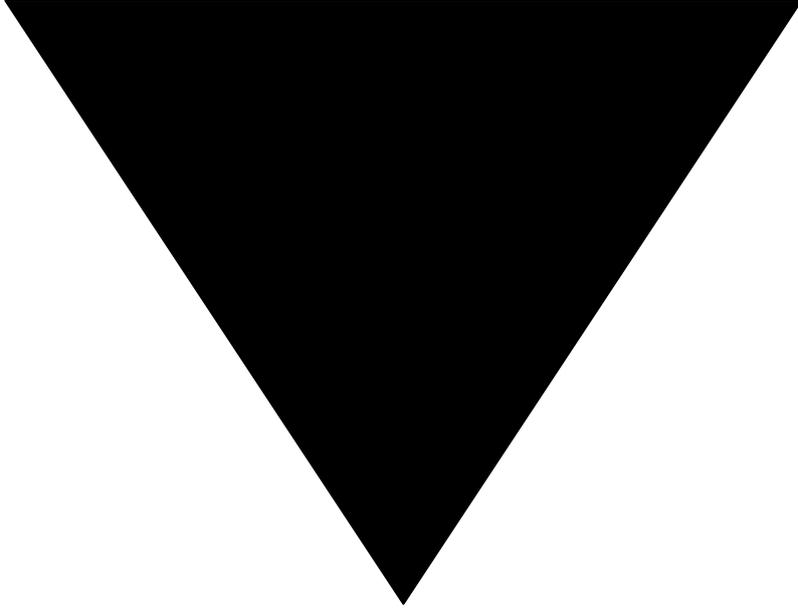


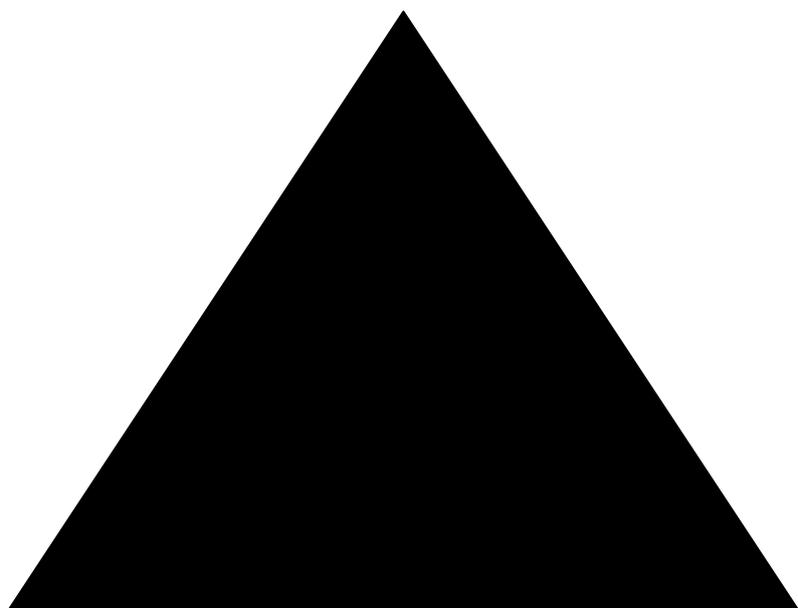
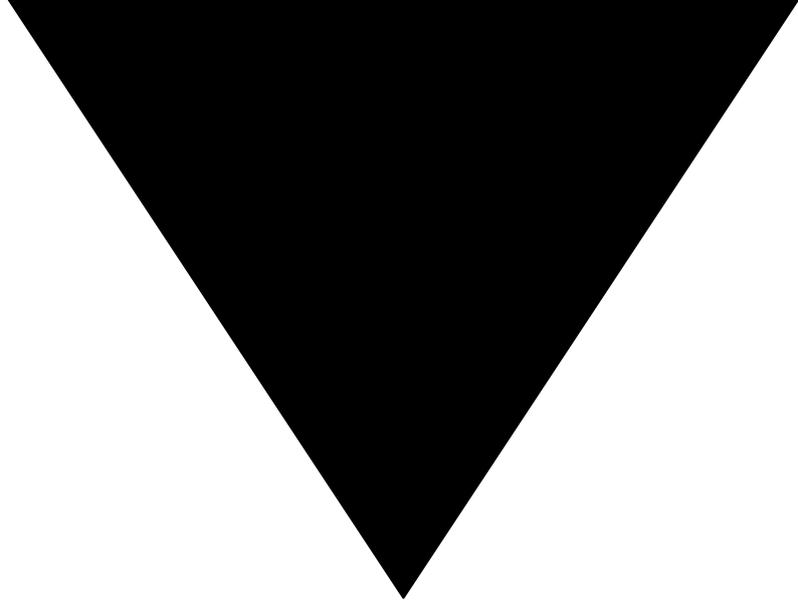


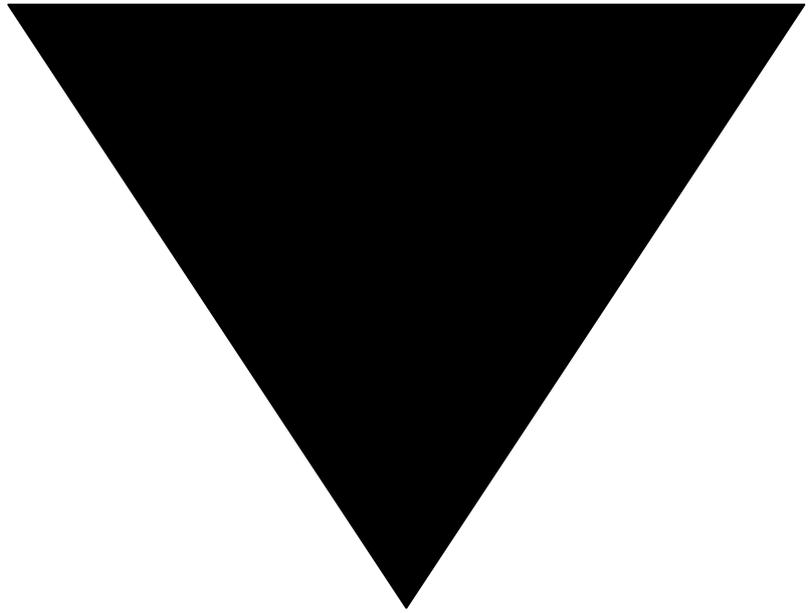
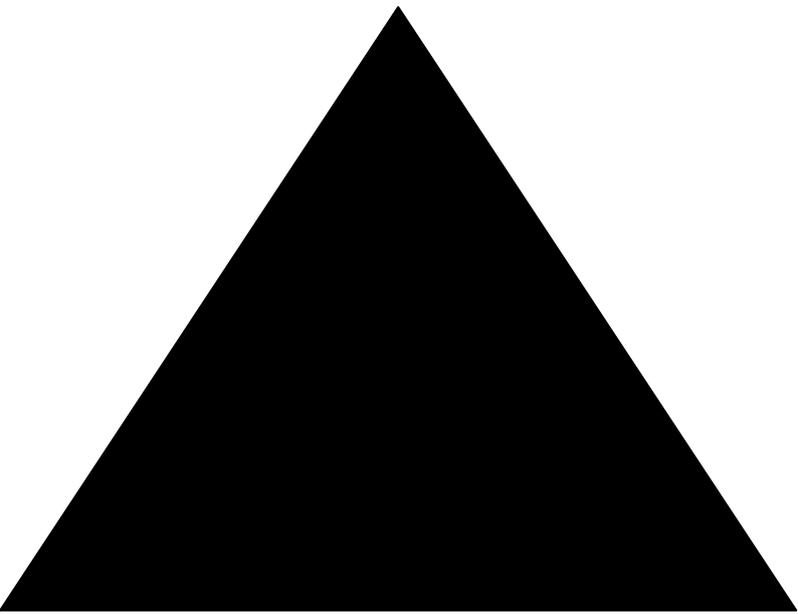


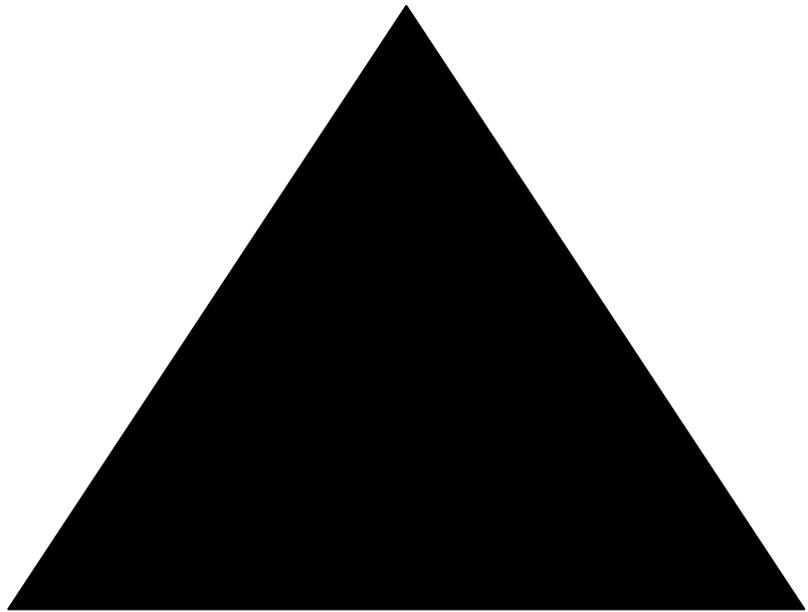
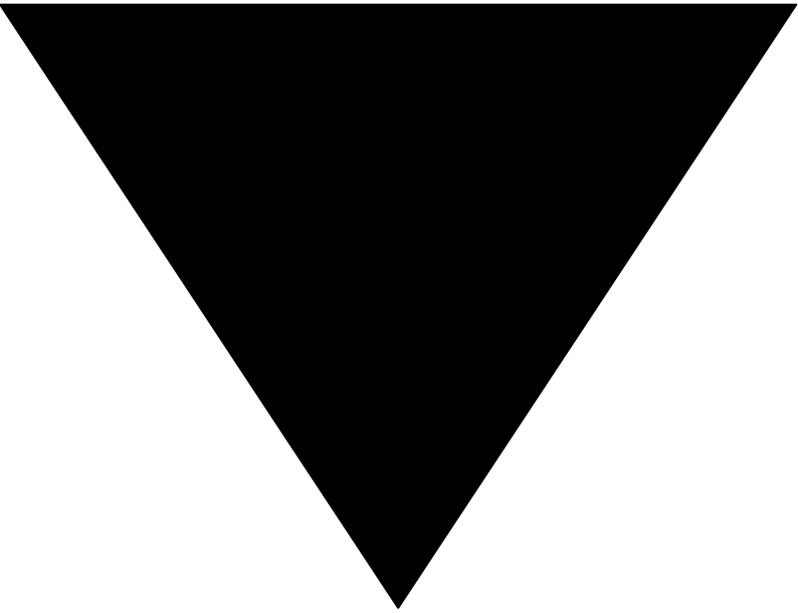


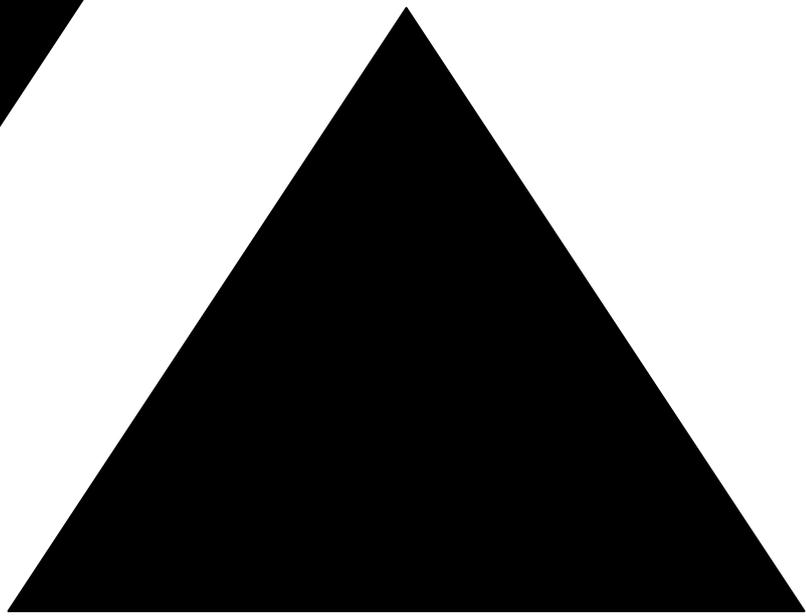
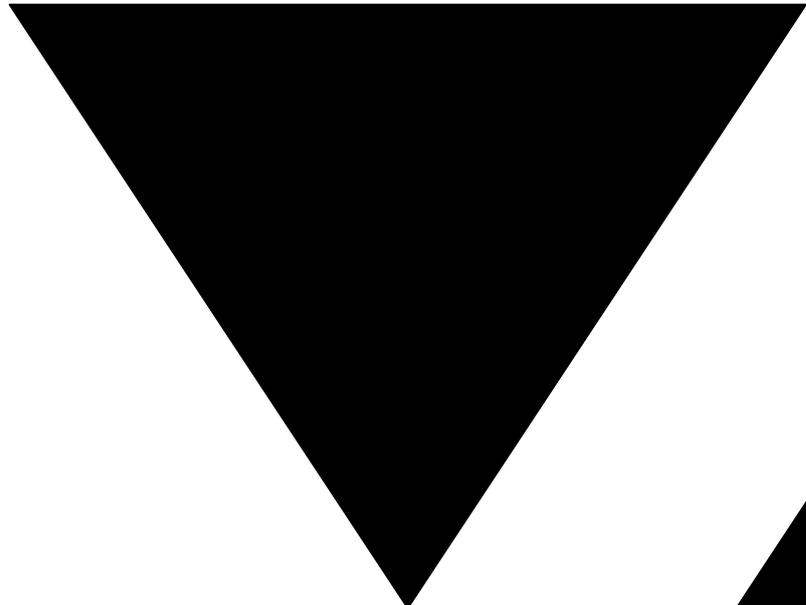


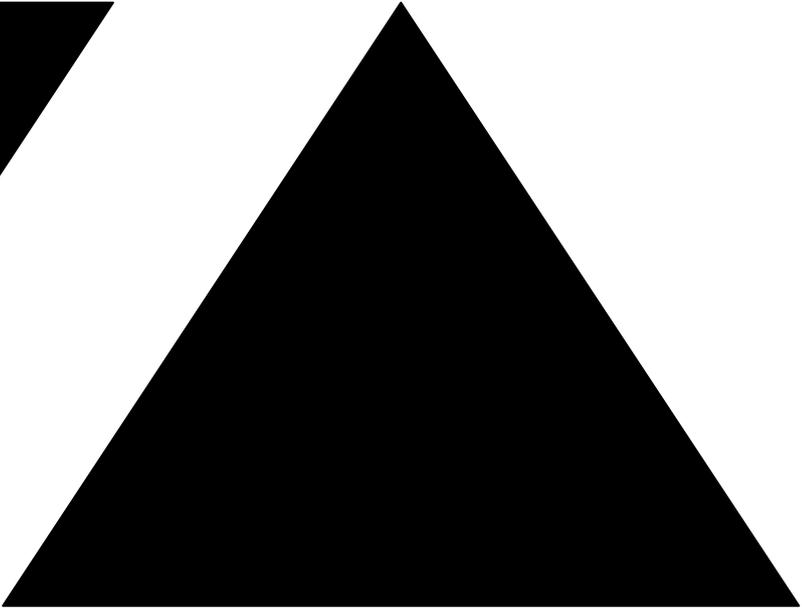


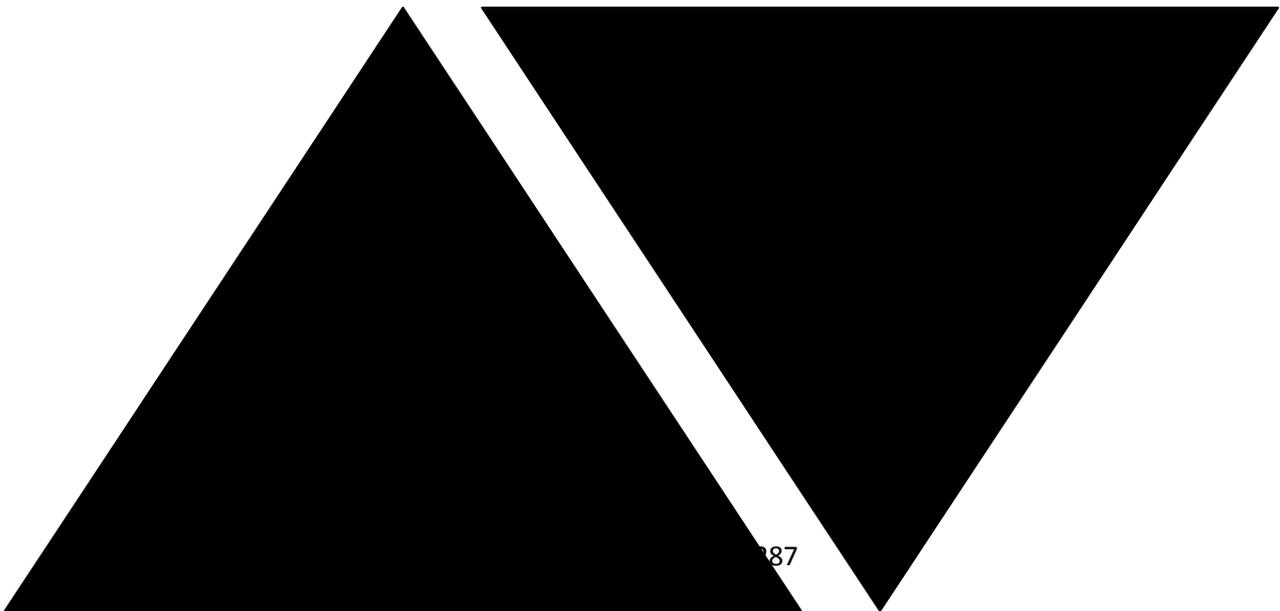


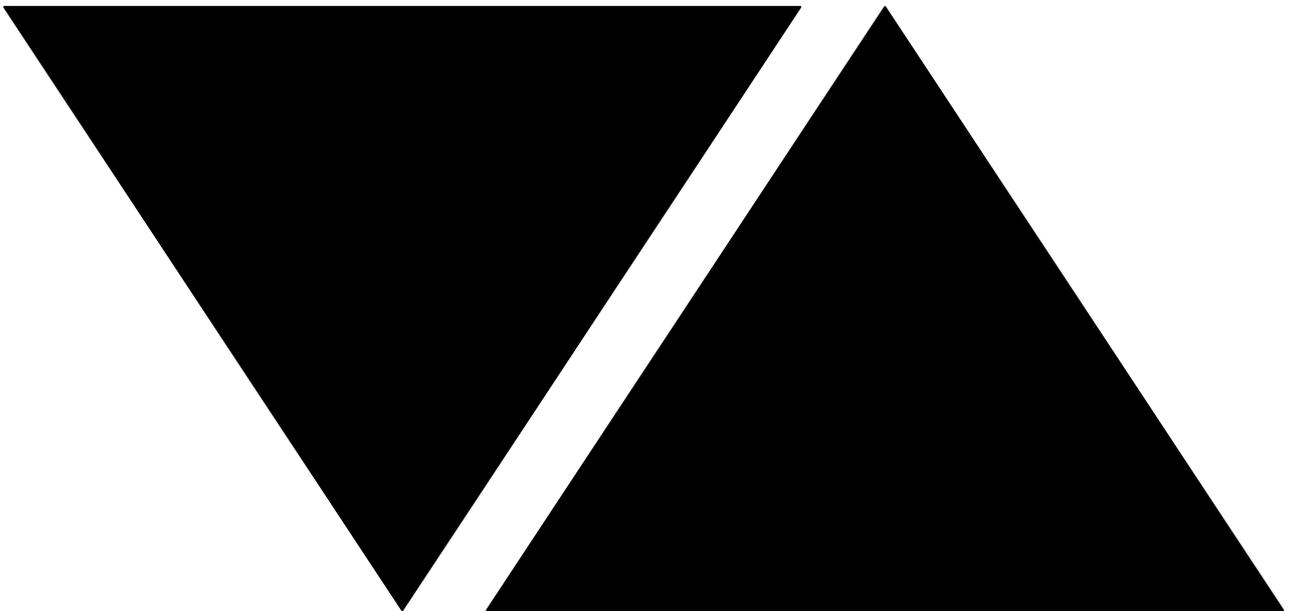












www.maslowindustries.com

<http://maslowexercises.blogspot.com.es/>

