



*Un marco de sentido común para  
organizaciones y equipos*

# Una organización en la que tanto las personas como la organización pueden prosperar

**Ver el panorama general - identificar lo que se necesita - priorizar por dónde empezar.**

Las personas se enfrentan a muchos retos y oportunidades en las organizaciones y reconocen el potencial para mejorar el estado actual de las cosas, pero no están seguros o son incapaces de ponerse de acuerdo sobre cómo y dónde empezar y qué hacer para avanzar.

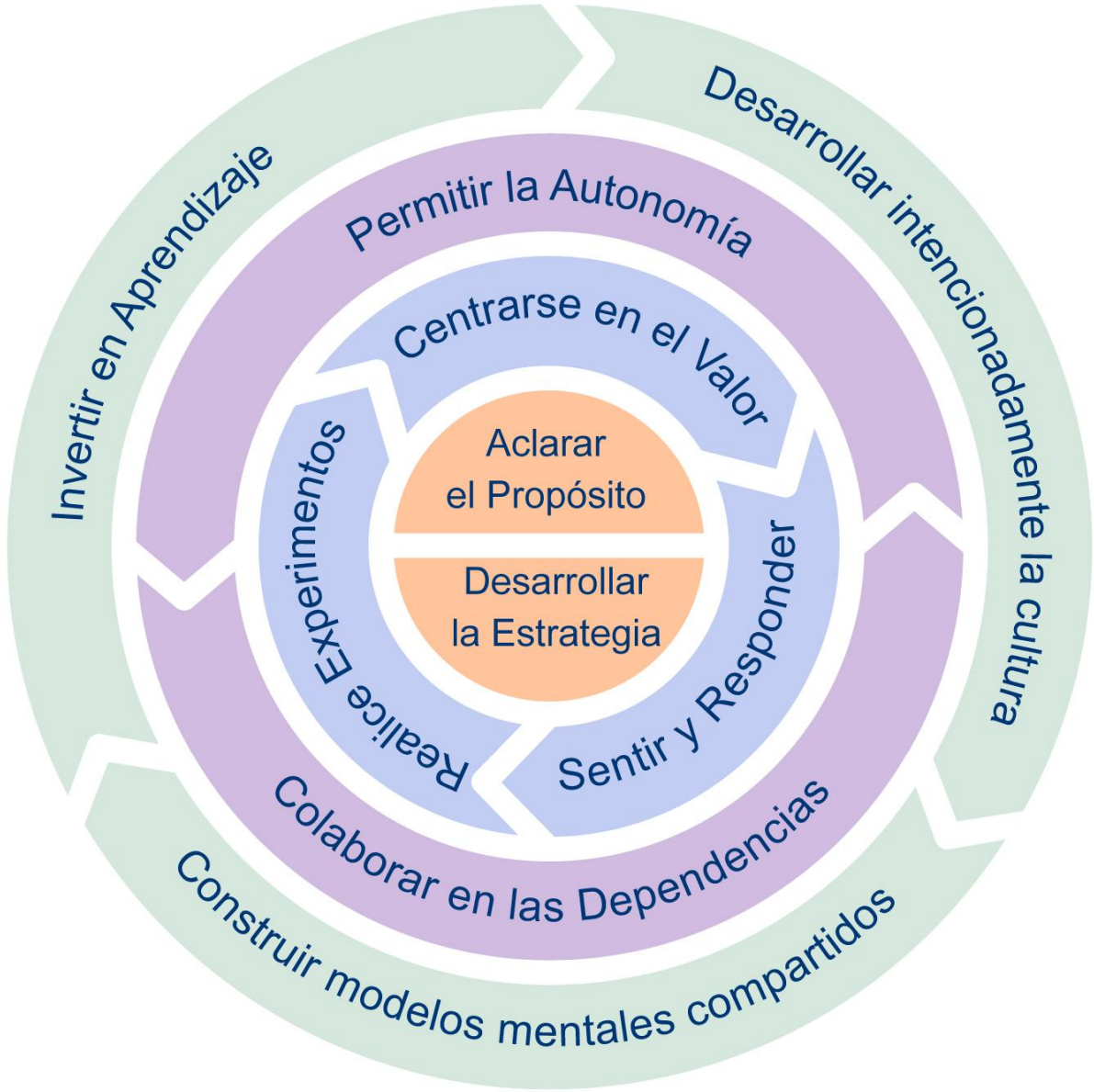
Necesitan una forma sencilla de crear un entendimiento compartido sobre lo que está ocurriendo en su organización, y lo que hay que hacer, para poder responder de forma eficaz y sostenible a los impedimentos y oportunidades a los que se enfrentan.

**El Marco de Sentido Común** (Common Sense Framework) expone el panorama general de lo que hay que tener en cuenta para hacer crecer y mantener organizaciones en las que tanto las personas como la organización puedan prosperar, y sugiere prácticas y herramientas específicas que pueden ayudarle a conseguirlo.

**A través de 10 principios esenciales** que se aplican por igual a los equipos individuales y a la organización en su conjunto, evolucionan las organizaciones que son:

- **centradas en el valor:** los esfuerzos de las personas se dirigen a crear valor para la organización, sus miembros, clientes y otras partes interesadas.
- **productivas:** la organización es eficiente a la hora de identificar, desarrollar y suministrar los productos y servicios necesarios para alcanzar su objetivo.
- **adaptables:** las personas son capaces de identificar y responder eficazmente a las necesidades de la organización y a los contextos cambiantes (tanto a corto como a largo plazo).
- **resilientes:** la organización y sus miembros son capaces de soportar la adversidad y la incertidumbre, si es necesario.
- **recíprocas** - la organización y sus miembros comparten una relación de reciprocidad mutua en la que la organización se compromete con el desarrollo, el bienestar y el éxito de sus miembros, y viceversa.

# El Marco del Sentido Común



# Diez principios para la evolución de los equipos y las organizaciones

**Principio 1 - Aclarar el propósito:** Asegurarse de que todo el mundo entiende a quién sirve la organización o el equipo, por qué y con qué fin, de modo que todos sean capaces de centrar y aunar sus esfuerzos en la consecución de ese propósito.

**Principio 2 - Desarrollar la estrategia:** Desarrollar una estrategia para guiar la creación de valor, de modo que todos compartan una dirección común, y la estrategia se adapte según sea necesario para lograr el propósito.

**Principio 3 - Centrarse en el valor:** Centra tu trabajo diario en la entrega de valor, de modo que se hagan las cosas que hay que hacer para lograr tu propósito.

**Principio 4 - Sentir y responder:** Identifique, priorice y responda a los impedimentos y a las oportunidades, de modo que pueda adaptarse o pivotar según sea necesario y mejorar donde pueda.

**Principio 5 - Realice experimentos:** Realiza experimentos para abordar retos complejos, de modo que aprendas a acercarte a donde quieres estar.

**Principio 6 - Permitir la autonomía:** Libere a los individuos y a los equipos para que creen valor de la forma más autónoma posible, de modo que pueda entregar valor rápidamente y evitar dependencias innecesarias.

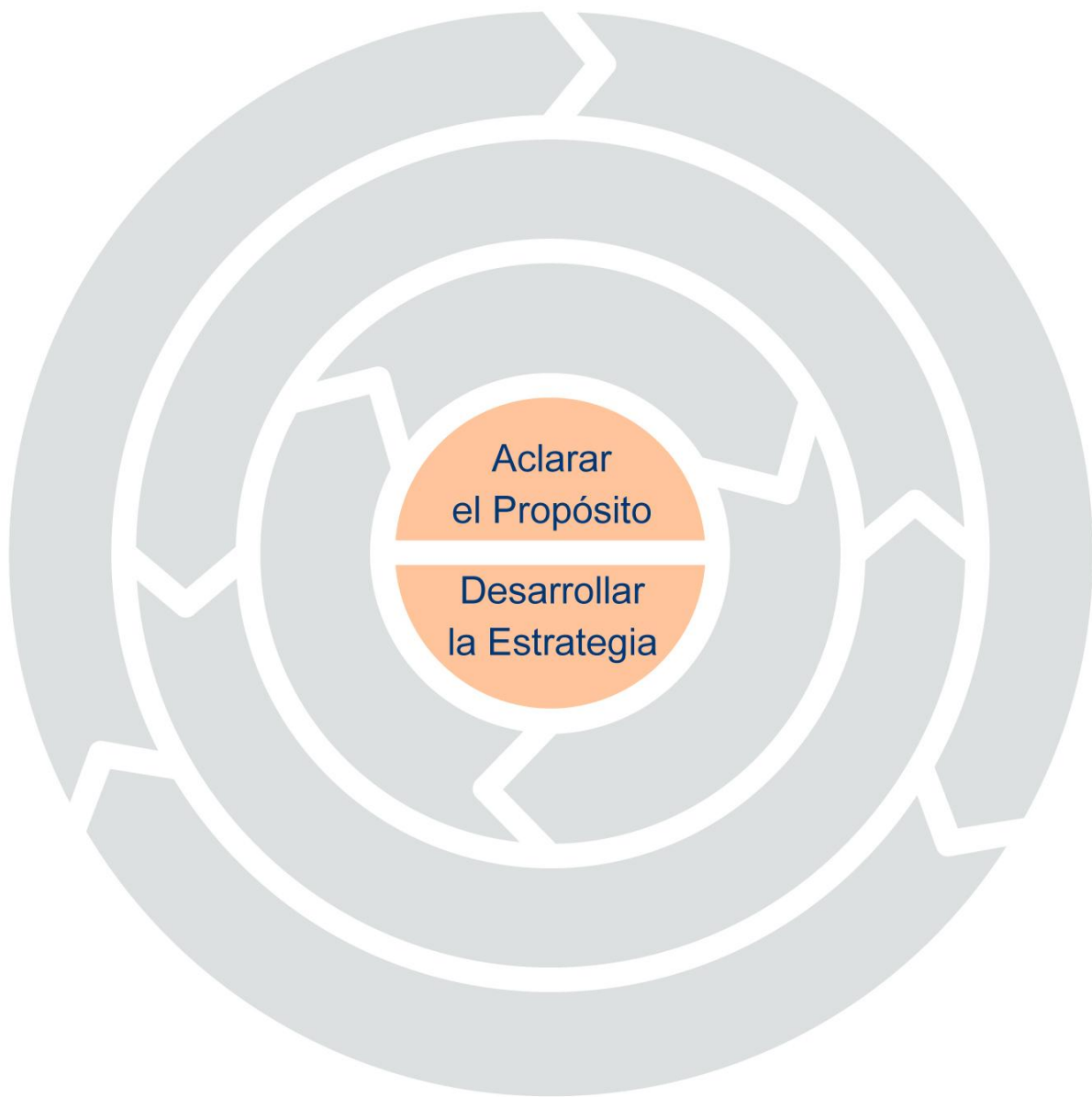
**Principio 7 - Colaborar en las dependencias:** Co-crear y evolucionar un sistema coherente para hacer frente a todas las dependencias, de modo que se entregue valor rápidamente cuando las dependencias no puedan ser evitadas.

**Principio 8 - Invertir en el aprendizaje:** Apoyar a todos en el desarrollo de sus competencias y habilidades, para que su contribución siga siendo valiosa y la organización pueda evolucionar.

**Principio 9 - Desarrollar intencionadamente la cultura:** Colabore en el fomento de una cultura de cooperación en la que todos puedan alcanzar su máximo potencial, de modo que construya y mantenga un entorno de trabajo atractivo y productivo.

**Principio 10 - Construir modelos mentales compartidos:** Invertir en la creación de modelos mentales compartidos, de modo que todos puedan entablar un diálogo significativo sobre lo que está sucediendo y lo que hay que hacer, y en el proceso profundizar su comprensión de cómo funciona la organización, lo que hace y por qué.

# Dos principios de Orientación



## Principio 1 - Aclarar el objetivo

*Asegúrese de que todo el mundo entiende a quién sirve la organización o el equipo, por qué y con qué fin, para que todos sean capaces de centrar y aunar sus esfuerzos en la consecución de ese propósito.*

### Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Describir los Drivers de la organización](#) – Comprender el motivo para actuar en respuesta a una situación específica es un componente esencial para entender, definir y comunicar el propósito de una organización, un equipo o un departamento.

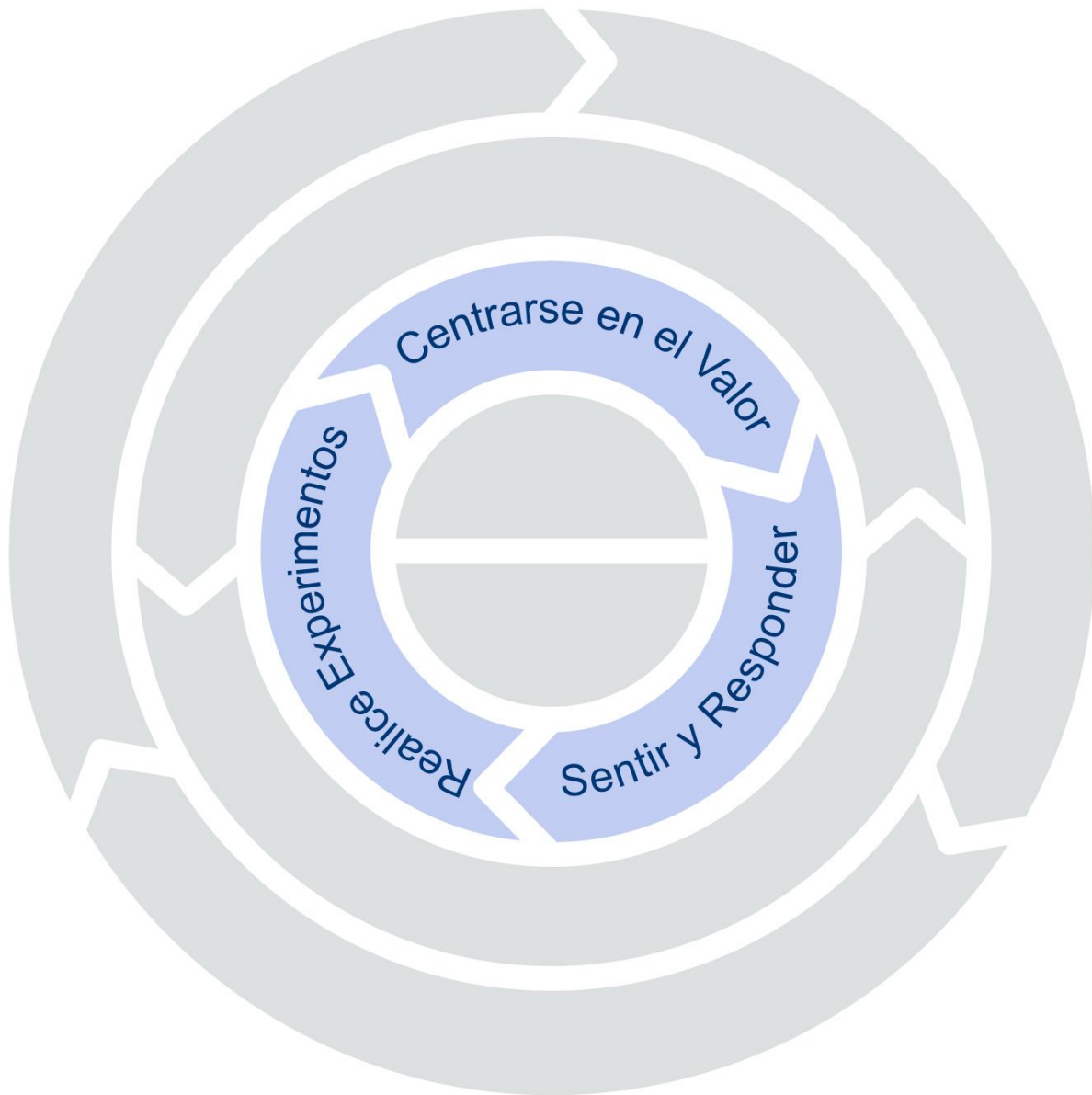
## Principio 2 - Desarrollar la estrategia

*Desarrollar una estrategia para guiar la creación de valor, de modo que todos compartan una dirección común, y la estrategia se adapte según sea necesario para lograr el propósito.*

### Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Aclarar y desarrollar dominios](#) - Un área de influencia, actividad y toma de decisiones claramente definida es un requisito previo para definir una estrategia eficaz para una organización, un equipo o una función.
- [Aclarar el resultado previsto](#) - Definir el resultado previsto de una estrategia es un componente esencial para supervisar y evaluar su eficacia, y adaptar las cosas cuando sea necesario.
- [Describir los Drivers de la organización](#) - Comprender los motivos para actuar en respuesta a una situación específica es un componente esencial para diseñar una estrategia eficaz para responder a ella
- [Clarificar y desarrollar la estrategia](#) - La colaboración de las partes interesadas en la creación y evolución de la estrategia de una organización, equipo o función, ayuda a la creación de una estrategia pertinente y eficaz
- [Evaluar y evolucionar los acuerdos](#) - Revisar la estrategia y hacerla evolucionar según sea necesario con el tiempo garantiza que siga siendo útil y relevante para la organización, el equipo o la función.
- [Criterios de evaluación](#) - Definir los criterios de éxito o fracaso es necesario para saber si la estrategia es eficaz o no.

# Tres Principios para la Navegación





## Principio 3 - Centrarse en el valor

*Enfoque su trabajo diario en la entrega de valor, de modo que se hagan las cosas que hay que hacer para lograr su propósito.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Aclarar y desarrollar dominios](#) - Aclarar el área de influencia, la actividad y la toma de decisiones de la que es responsable un equipo, o una persona en una función, les permite comprender el valor que se espera que aporten.
- [Responder a los Drivers de la organización](#) - Entender a qué hay que responder y por qué, y asegurarse de que se atiende a esas cosas, maximiza el potencial de creación de valor.
- [Priorizar los atrasos](#) - Cuando se prioriza la lista de elementos de trabajo por su valor, es obvio en cuáles hay que trabajar primero.
- [Limitar el trabajo en curso](#) - Limitar el número de elementos de trabajo concurrentes para las personas y los equipos, ayuda a mantener un flujo constante de valor y fomenta la colaboración cuando el trabajo está bloqueado.
- [Standup diario](#) - Un Standup diario proporciona el espacio para que un equipo organice cómo va a crear valor durante el día siguiente
- [Verificar que los argumentos califican como objeciones](#) - Cuando se pone a prueba cada argumento presentado contra una decisión para ver si revela o no mejoras que valen la pena o consecuencias no deseadas, se mantiene el trabajo centrado en el valor y se evita descarrilar por opiniones infundadas y preferencias personales.

## Principio 4 - Sentir y responder

*Identifique, priorice y responda a los impedimentos y a las oportunidades, de modo que pueda adaptarse o pivotar según sea necesario y mejorar donde pueda.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Mejora continua del proceso de trabajo](#) - Adquirir el hábito de buscar continuamente la mejora del proceso de trabajo apoya la habilidad de las personas para identificar y actuar sobre las oportunidades de mejora.
- [Describir los Drivers de la organización](#) - Antes de responder a un impedimento u oportunidad percibida, es esencial entender la situación actual, y por qué tiene sentido que la organización responda
- [Lista de temas de gobernanza](#) - Mantener una lista priorizada de todos los impedimentos y oportunidades que requieren una decisión de gobernanza, mantiene visibles las cuestiones pendientes y aclara lo que es más importante para responder primero.
- [Navegar mediante la tensión](#) - Cuando todos los miembros de la organización prestan atención a las situaciones que parecen diferentes a las esperadas o deseadas, y ponen esa información en conocimiento de los responsables, se maximiza el potencial de la organización para identificar impedimentos y oportunidades.
- [Responder a los Drivers de la organización](#) - Responder sólo a los retos y oportunidades que son valiosos para la organización, maximiza el rendimiento de la inversión de tiempo, energía y recursos limitados.

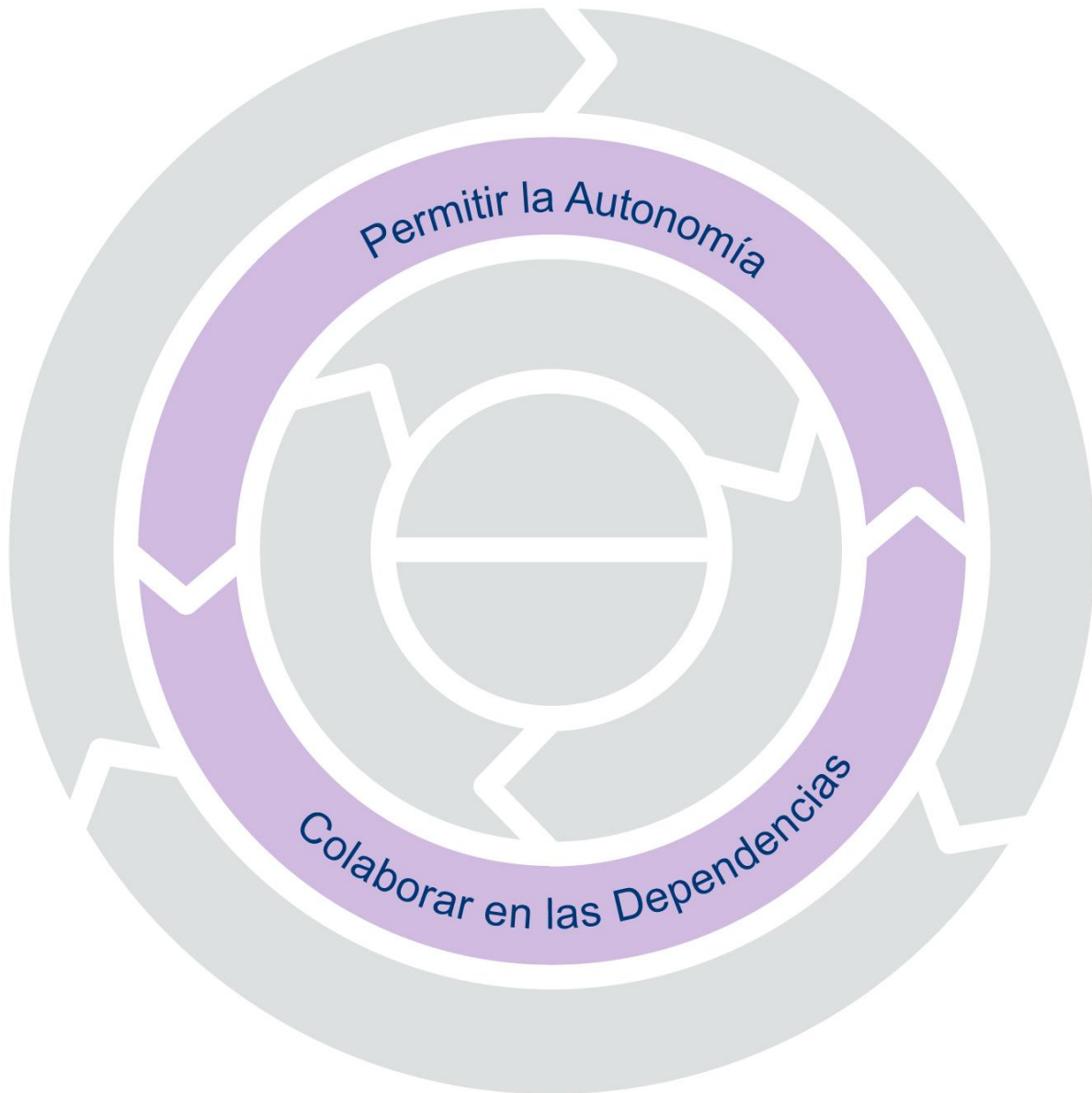
## Principio 5 - Realización de experimentos

*Realice experimentos para abordar retos complejos, de modo que aprenda a acercarse a donde quiere estar.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Describa los Drivers de la organización](#) - La construcción de un modelo mental compartido de la situación que se quiere abordar es esencial para diseñar, ejecutar y, posteriormente, evaluar con éxito los experimentos.
- [Aclarar el resultado previsto](#) - Una descripción clara del resultado previsto de un experimento es esencial para entender si un experimento produjo o no el resultado previsto.
- [Criterios de evaluación](#) - Definir unos criterios claros para determinar el éxito antes de iniciar un experimento ayuda a revelar los fallos de su diseño y favorece la evaluación eficaz de los resultados.
- [Toma de decisiones por consentimiento](#) - Un proceso de grupo eficaz para ver una propuesta desde una diversidad de perspectivas y comprobar si un experimento es lo suficientemente bueno y seguro para llevarlo a cabo.
- [Evaluar y evolucionar los acuerdos](#) - Un experimento debe revisarse periódicamente para determinar los resultados que obtiene y, en consecuencia, adaptarse o incluso detenerse.
- [Limite el trabajo en curso](#): limite el número de experimentos simultáneos para evitar la saturación y mantener un flujo constante de valor.
- [Crear un sistema pull para el cambio organizativo](#) - Invitar y permitir que las personas realicen experimentos cuando descubran las necesidades de la organización permite una adaptación eficaz y descentralizada de la misma.

## Dos principios para la Estructura



## Principio 6 - Permitir la autonomía

*Libere a las personas y a los equipos para que creen valor de la forma más autónoma posible, de modo que pueda ofrecer valor rápidamente y evitar dependencias innecesarias.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Aclarar y desarrollar dominios](#) - Cuando las personas comprenden sus propias áreas de responsabilidad, y también las de los demás, saben lo que se espera de ellas y dónde dependen de los demás.
- [Sistema pull para el trabajo](#) - El hecho de que las personas puedan tirar de nuevos elementos de trabajo cuando tienen capacidad, elimina la sobrecarga y mejora la productividad.
- [Delegar la influencia](#) - Delegar el trabajo, junto con la autoridad para tomar decisiones relacionadas con ese trabajo, libera a las personas para crear valor y elimina las dependencias innecesarias.
- [Rol](#) - Delegar la autonomía a un individuo para que decida y actúe dentro de unas limitaciones claramente definidas, libera a los individuos para crear valor, y permite a los que delegan conservar toda la influencia que sea necesaria.
- [Círculo](#) - Delegar la autonomía a un equipo para que se organice y gobierne dentro de unas limitaciones claramente definidas, libera al equipo para crear valor y permite a quienes delegan esa autoridad conservar toda la influencia que sea necesaria.
- [Clarificar y desarrollar la estrategia](#) - Una estrategia de creación de valor, desarrollada por el individuo o el equipo y acordada por todas las partes interesadas, genera confianza y apoya la autonomía.
- [Plan de desarrollo](#) - colaborar con las partes interesadas en la elaboración de un plan para mejorar, ayuda a un equipo o a un individuo en una función a desarrollar su habilidad y competencia, y genera confianza entre todos los implicados.
- [Alinear el flujo](#): trasladar la toma de decisiones cerca de donde se crea el valor, al tiempo que se mantiene la influencia de las partes interesadas pertinentes, favorece el flujo de valor y elimina dependencias y retrasos innecesarios.

## Principio 7 - Colaborar en las dependencias

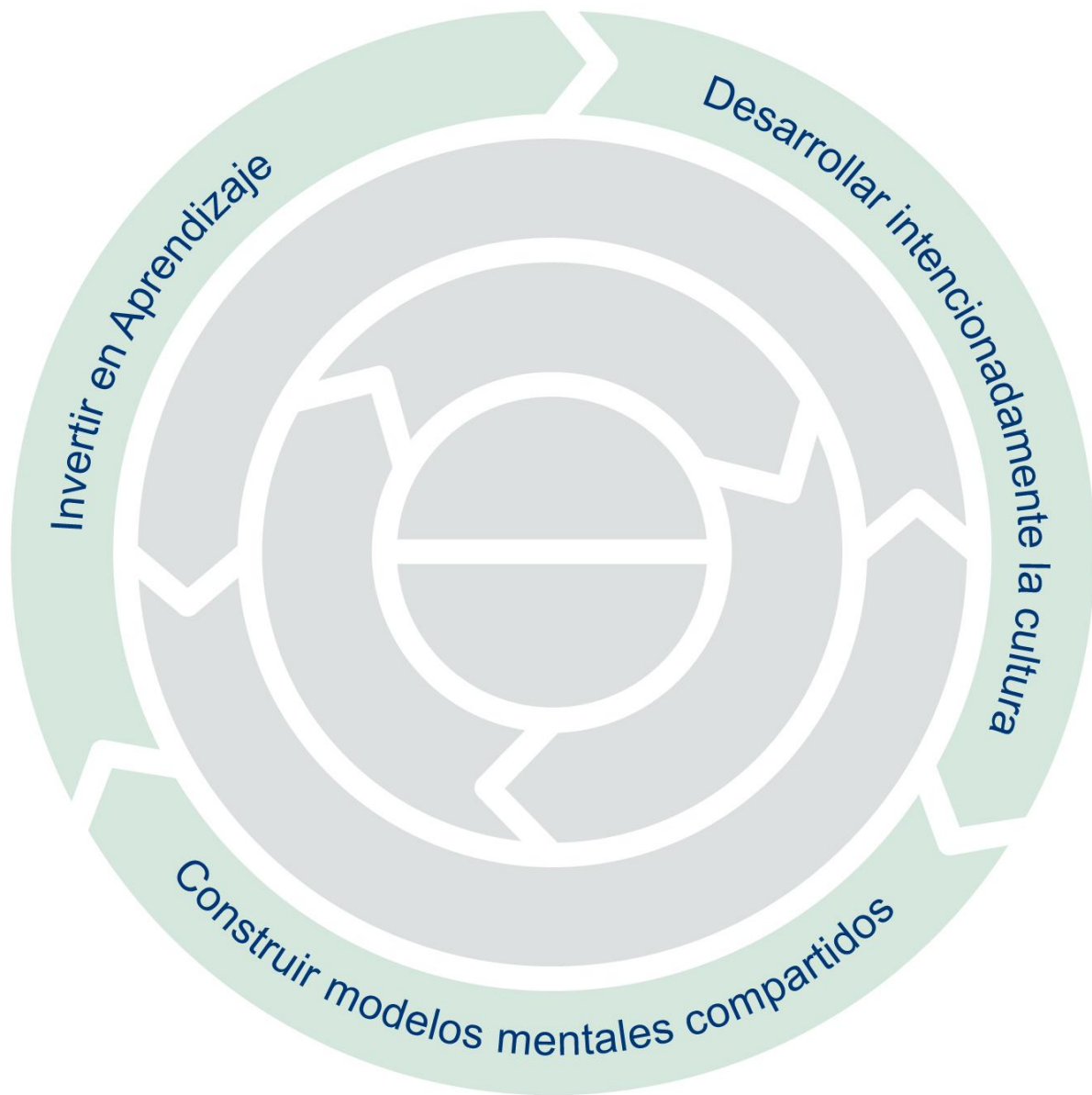
*Co-crear y evolucionar un sistema coherente para hacer frente a todas las dependencias, de modo que se entregue valor rápidamente cuando las dependencias no puedan evitarse.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Navegar mediante la tensión](#) - El hecho de que todos los miembros de la organización presten atención a las dependencias maximiza las posibilidades de identificar y responder a las dependencias no gestionadas.
- [Aclarar y desarrollar dominios](#) - Cuando las personas comprenden sus propias áreas de responsabilidad, y también las de los demás, también entienden dónde será necesaria la colaboración en las dependencias.
- [Visualizar el trabajo](#) - La visualización de los elementos de trabajo y las dependencias entre ellos facilita la gestión de las dependencias en colaboración con las partes interesadas.
- [Responder a los Drivers de la organización](#) - Entender por qué existe una dependencia en primer lugar, y asegurarse de que se tiene en cuenta, es esencial para colaborar en la gestión o la resolución de las dependencias.
- [Los afectados deciden](#) - Para abordar las dependencias de forma eficaz, suele ser útil reunir las perspectivas de todas las partes interesadas (relevantes) e implicarlas en el proceso de toma de decisiones.
- [Enlazar](#) - Las dependencias entre dos equipos a menudo pueden abordarse eficazmente enviando a un [Representante](#) a la toma de decisiones del otro equipo, para garantizar que se tengan en cuenta todas las perspectivas pertinentes y se comparta la propiedad de las decisiones.
- [Círculo de delegados](#) - Delegar en un círculo de representantes la facultad de establecer y hacer evolucionar los acuerdos sobre cómo tratar las dependencias específicas entre los equipos, reúne las perspectivas pertinentes y genera apropiación entre las partes interesadas.

- [Alinear el flujo](#): trasladar la toma de decisiones cerca de donde se crea el valor, reúne a las personas necesarias para tomar decisiones en respuesta a dependencias específicas y elimina los cuellos de botella innecesarios en la toma de decisiones.
- [Crear un sistema de arrastre para el cambio organizativo](#) - Invitar y habilitar a las personas para que realicen cambios en la estructura organizativa, cuando ello suponga una forma eficaz de abordar dependencias de las que comparten la responsabilidad, facilita la evolución continua de una organización coherente y eficaz.

# Tres principios para la Transformación





## Principio 8 - Invertir en aprendizaje

*Apoyar a todos en el desarrollo de sus competencias y habilidades, para que su contribución siga siendo valiosa y la organización pueda evolucionar.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Navegar mediante la tensión](#) - Que todos los miembros de la organización presten atención a las situaciones en las que el aumento de la competencia y las habilidades puede ser valioso, centra el esfuerzo de aprendizaje y facilita la mejora continua.
- [Evaluar las reuniones](#) - Una breve evaluación al final de cada reunión o taller ayuda a las personas a identificar sus puntos fuertes, sus aristas de crecimiento y las formas de mejorar su contribución en el futuro.
- [Revisión por pares](#) - Un equipo o una persona que desempeña una función invita periódicamente a las partes interesadas para que revisen su eficacia, lo que les ayuda a identificar sus puntos fuertes, sus aristas de crecimiento y las formas en que pueden mejorar su contribución en el futuro.
- [Plan de desarrollo](#) - Colaborar con las partes interesadas en un plan sobre cómo desarrollar las habilidades y competencias necesarias, es una forma eficaz de centrar los esfuerzos de aprendizaje de una persona en una función, o para un equipo.
- [Retroalimentación de los compañeros](#) - Invitar a la retroalimentación de los compañeros, ayuda a las personas a entender sus fortalezas y aristas de crecimiento, para que puedan invertir en el aprendizaje cuando sea útil.

## Principio 9 - Desarrollar intencionadamente la cultura

*Colabore en el fomento de una cultura de cooperación en la que todos puedan alcanzar su máximo potencial, de modo que construya y mantenga un entorno de trabajo atractivo y productivo.*

Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Participación Plena](#) - Introducir el concepto de Participación Plena a las personas, les invita a prestar atención consciente a cómo contribuyen y a hacer cambios cuando se dan cuenta de que su enfoque actual puede ser mejorado.
- [Adoptar los siete principios](#) - Los siete principios proporcionan directrices de comportamiento que permiten una cultura productiva, motivadora y cooperativa.
- [Acordar los valores](#) - Acordar las pautas fundamentales de comportamiento en la organización, definir los parámetros éticos de actuación y facilitar la coherencia.
- [Evaluar y evolucionar los acuerdos](#) - La revisión periódica y la evolución intencionada de los acuerdos relativos a la cultura ayudan a mantenerlos vivos en la conciencia de las personas y a identificar cuándo y cómo pueden mejorarse.
- [Contrato para una colaboración satisfactoria](#) - La creación de acuerdos mutuamente beneficiosos para la colaboración desde el principio, apoya la creación y el mantenimiento de un entorno de trabajo atractivo y productivo y una cultura de confianza entre las partes.
- [Crear un sistema pull para el cambio organizativo](#) - Distribuir la responsabilidad del desarrollo de la cultura a todo el mundo, invita a la proactividad a la hora de abordar los retos y las oportunidades a medida que surgen.

## Principio 10 - Construir modelos mentales compartidos

*Invierta en la creación de modelos mentales compartidos, de modo que todos puedan entablar un diálogo significativo sobre lo que está ocurriendo y lo que hay que hacer, y en el proceso profundicen en su comprensión de cómo funciona la organización, qué hace y por qué.*

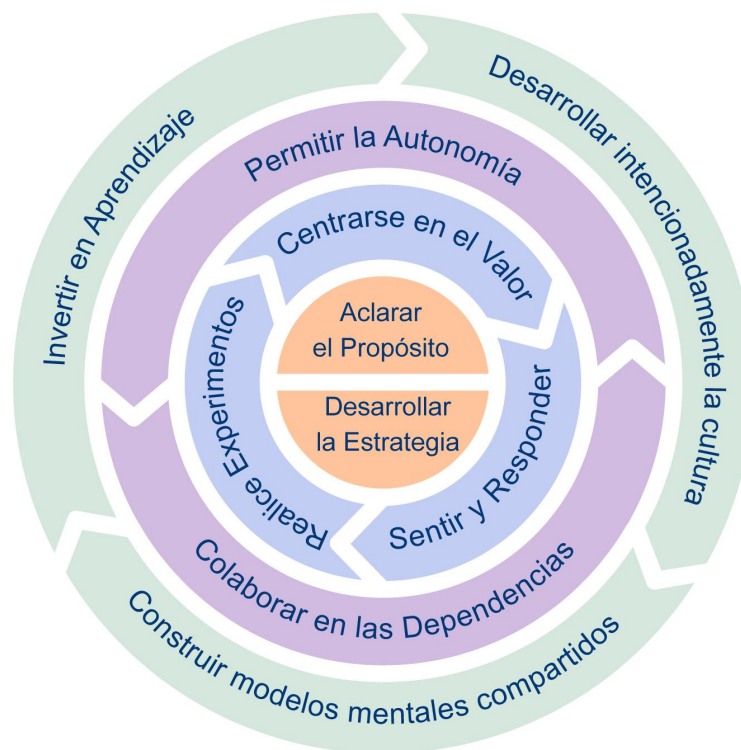
Patrones esenciales para ayudarle a conseguirlo:

- [Navegar mediante las tensiones](#) - Estar atento a las situaciones que podrían beneficiarse de la construcción o el perfeccionamiento de un modelo mental compartido y abordarlas, ayuda a las personas a ponerse en sintonía y favorece el diálogo productivo.
- [Aclarar y desarrollar los dominios](#) - Aclarar y documentar explícitamente los ámbitos de responsabilidad garantiza un modelo mental compartido sobre las expectativas y las responsabilidades.
- [Aclarar el resultado previsto](#) - Al acordar primero el resultado previsto de una actividad, proyecto o acuerdo propuesto, las personas desarrollan una comprensión compartida de hacia dónde deben dirigirse las cosas y pueden entonces entablar un diálogo productivo sobre cómo llegar allí.

# ¿Por dónde empezar?

Cada principio apoya un resultado específico. Para determinar por dónde empezar en tu organización o equipo, **echa un vistazo a los resultados de cada principio** (el texto que sigue a "para que") y reflexiona sobre cuál es tu mayor necesidad en este momento. En cualquier caso, **comprueba que tienes suficientemente claro el propósito y la estrategia de tu organización o equipo antes de continuar**.

En la siguiente ilustración puede ver que algunos de los principios están más relacionados que otros, lo que puede informarle mejor de por dónde empezar.



Para cada principio incluimos una lista de sugerencias de cosas que puedes probar. Estas sugerencias están tomadas del [menú de patrones que contiene Sociocracy 3.0](#). Por ahora sólo hemos añadido los patrones más esenciales que apoyan cada principio, en futuras versiones de este marco incluiremos aún más patrones.

## Si está familiarizado con la Sociocracia 3.0 (S3)

A través de nuestro trabajo describiendo, explicando y ayudando a la gente a aplicar los patrones de S3 para resolver problemas y responder a las oportunidades en los equipos y las organizaciones, adquirimos una comprensión más profunda del sentido común subyacente que guía a la gente hacia la construcción de organizaciones más exitosas.

Cuanto más conscientes sean las personas de este sentido común, más podrán utilizarlo para desarrollar juntos formas que les ayuden a ellos y a la organización a prosperar.

**El Marco del Sentido Común** ayuda a que el S3 sea más accesible para la gente: Los 10 principios son fáciles de entender y recordar, y proporcionan un sistema de navegación sencillo a través de los 74 patrones que orienta a las personas sobre por dónde empezar y qué patrones utilizar.

