



Como tomamos decisiones descentralizadas - The Gini Way

dentro de nuestro ecosistema de academias autónomas
Manuel Küblböck

Traducción realizada por Marcial Quintanar La versión original en inglés de este artículo de Manuel Küblböck titulado “How we make decentralized decisions - within our eco-system of autonomous academies” se encuentra en:

<https://blog.gini.net/how-we-make-decentralized-decisions-ccd2de61b8b2>

La toma de decisiones es una disciplina fundamental, si no la principal, de cualquier organización. Una de las razones por las que estamos estructurados como academias autónomas es para permitir la toma de decisiones descentralizada. El objetivo es trasladar la toma de decisiones y la autoridad sobre la información y **permitir que tomen la iniciativa aquellos que tienen un mayor sentido de urgencia**. Esto evita los cuellos de botella en la toma de decisiones y permite que éstas se tomen rápidamente allí donde se necesitan.

El uso de los 7 niveles de delegación para categorizar la toma de decisiones, nos ayuda a clarificar lo que queremos decir cuando hablamos de una decisión a tomar. ¿Quién debe tomar la decisión (!) y se le debe preguntar a alguien (?) antes de tomar la decisión? Usamos los niveles *Vender* (2), *Acordar* (4) y *Consultar* (3) como se describe a continuación.

SIETE NIVELES DE DELEGACIÓN	
(1) Decir ! Haz lo que yo te digo. Sin discusiones.	Yo
(2) Vender !—> ? Yo te explico porqué hacerlo así.	
(3) Consultar ?—> ! Yo te consulto y tomo en cuenta tu opinión - consejo antes de decidir.	
(4) Acordar (? !) Nosotros como grupo construimos un acuerdo	Nosotros
(5) Aconsejar ?—> ! Te aconsejo, pero tú decides.	Tú
(6) Preguntar. !—> ? Te pregunto, como llegaste a esa decisión.	
(7) Delegar ! No quiero volver a oír de esto otra vez, Hazte cargo.	

Los principios detrás de las prácticas

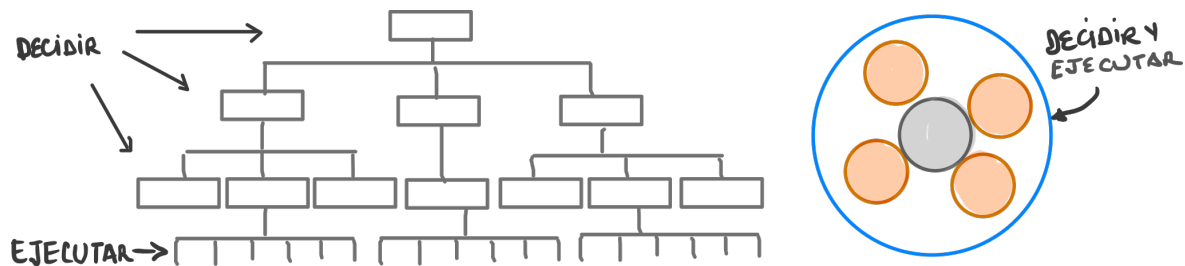
Nuestras prácticas de toma de decisiones se basan en dos principios.

- Las Personas que tienen que ejecutar una decisión, han de tomar o delegar la decisión.
- Las personas que se ven afectadas por una decisión han de poder dar su opinión al respecto.

Por qué la jerarquía de poder (1) no funciona en nuestro contexto

(1) Decir ! Haz lo que yo te digo. Sin discusiones.

La administración, tal como fue inventada hace 100 años por Taylor, nos ha servido bien en la era industrial. La división entre pensar por unos pocos en la cima que dicen a muchos en la parte de abajo qué hacer, nos permitió ganancias masivas de eficiencia. Cuando se aplican al trabajo del conocimiento en lugar del trabajo físico, estas ventajas desaparecen en su mayoría y son contrarrestadas porque provoca el no compromiso de los trabajadores del conocimiento a quien se les *paga por pensar*.



Separación (izquierda) e integración (derecha) de decidir y ejecutar

La jerarquía de poder opera a través de circuitos de retroalimentación retardados o rotos que impiden que los tomadores de decisiones experimenten y sientan personalmente el impacto de sus decisiones. Esto conduce a decisiones lentas y mal informadas, que son demasiado estáticas para un mercado cada vez más dinámico y complejo. En Gini evitamos este tipo de toma de decisiones dividiendo la empresa en academias multifuncionales autónomas en lugar de departamentos funcionales. Esta estructura promueve las siguientes formas de tomar decisiones.

Decide por ti mismo (2) dado que no importa si fracasas

(2) Vender !—> ? Yo te explico porqué hacerlo así.

Cada individuo considera la **reversibilidad** (una decisión puede ser fácilmente reversible) y las **consecuencias** (una decisión tiene pequeñas consecuencias) antes de pasar a otra práctica de toma de decisiones. Para decisiones que son fácilmente reversibles o que tienen pocas consecuencias, elegimos tomar decisiones por nuestra cuenta, aunque puedan violar los dos principios anteriores. En estos casos, "pedir perdón en vez de permiso" es la mejor opción porque es rápida y crea impulso.

Las decisiones que son **irreversibles pero que tienen pocas consecuencias** son un buen campo de entrenamiento para el **aprendizaje**. Cometiendo errores aquí es barato y las lecciones aprendidas pueden ser usadas para evitar errores más costosos. Por ejemplo, puede saber quién tiene una opinión firme y una información valiosa para el hardware después de comprar un adaptador (50€) por su cuenta. Ahora que lo sabes, puedes consultarlas, antes de hacer compras mayores, como un portátil (2000€).

Las decisiones que tienen **grandes consecuencias pero son fácilmente reversibles** son excelentes para **experimentar**. Usted puede revertir rápidamente después de reunir evidencia de que una decisión fue una mala idea. Enhorabuena. Ahora puedes discutir sobre hechos en lugar de opiniones. Por ejemplo, puede elegir hacer un proyecto con un candidato como trabajador autónomo antes de hacerle una oferta como empleado a tiempo completo.

Para las decisiones que son a la vez (con grandes) consecuencias y (casi) irreversibles, elegimos hacerlas cuidadosa y metódicamente utilizando las siguientes prácticas.

Decide por ti mismo (2) con un mandato

(2) Vender !—> ? Yo te explico porqué hacerlo así.

El caso más sencillo para tomar decisiones es cuando se tiene el mandato de hacerlo. Ya sea explícitamente dado por un grupo por el que usted está decidiendo o implícitamente por su rol o cargo.

Ejemplo: Este podría ser usted en su papel como reclutador rechazando a un candidato después de una primera selección. No informarías a nadie de esta decisión que tomas a diario, aunque no sea fácilmente reversible y tenga una gran consecuencia. Si alguien le pregunta sobre una decisión específica, esperamos que nos explique su razonamiento - para vender su decisión, si así lo desea. Esto ayuda a otros a entender y aceptar sus elecciones, así como a permitirles aprender de ellas.

Acordar (4) en un grupo con consentimiento

(4) Acordar (? !) Nosotros como grupo construimos un acuerdo

No hay gerentes o líderes de equipo que tomen todas las decisiones dentro de nuestras academias. Cuando decidimos en un grupo (academia u otro) y no hay un mandato para que alguien tome la decisión, nosotros damos nuestro consentimiento. Preferimos el consentimiento antes que el consenso o el voto por mayoría. Si bien el consenso se interpreta comúnmente como que todo el mundo está a favor de una propuesta, el consentimiento es más débil y se define por la ausencia de objeciones sustanciales y razonadas. "Nadie se opone" (consentimiento) deja más opciones que "Todos de acuerdo" (consenso). Las objeciones deben presentarse en forma de sugerencias sobre cómo modificar la propuesta para hacerla aceptable. Esto hace que las discusiones se centren más en las soluciones. Las objeciones no son vetos que detienen una propuesta, sino riesgos identificados que deben incorporarse a una propuesta modificada. Para que esto funcione eficazmente, es esencial entender qué es una objeción razonada. Una **objeción razonada** no es "preferiría otra opción", sino "creo que hacer esto nos **perjudicará y arriesgará nuestro objetivo**".

La sociocracia utiliza el lema "lo suficientemente bueno por ahora, lo suficientemente seguro como para intentarlo" para describir la naturaleza experimental de la toma de decisiones. Con ello, el consentimiento tiende a alcanzar acuerdos más rápidos y conduce a experimentos más pequeños.

Ejemplo: Las academias utilizan el consentimiento para decidir sobre las cosas que afectan a todos en la academia, como sus objetivos y resultados clave para los próximos tres meses.

Si no podemos ponernos de acuerdo como grupo, escalamos: Elegimos a una persona que toma las decisiones y sigue el proceso de asesoramiento. La elección de un responsable de la toma de decisiones tiende a ser tan simple como que alguien sugiera que una persona del grupo y el resto del grupo estén de acuerdo. Técnicamente, esta es otra decisión de consentimiento, pero por lo general es mucho más simple.

Decide por ti después de consultar a otros (3) con el proceso de asesoramiento (oír consejo)

(5) Consultar

? —> !

Te consulto y considero tu consejo antes de decidir.

Para los casos que no están cubiertos anteriormente, nos referimos por defecto al proceso de asesoramiento. Este es el caso de las decisiones en grupos grandes donde el consentimiento del grupo se considera demasiado ineficiente o después de un intento fallido de llegar a un acuerdo para tomar una decisión.

En general, todo el mundo está facultado para utilizar el proceso de asesoramiento para cualquier decisión. Se anima a todos a avanzar en los temas que consideran importantes y urgentes.

Redactamos propuestas en nuestro wiki donde la gente puede ver el progreso y hacer comentarios a lo largo del proceso de toma de decisiones. Utilizamos una plantilla de correo electrónico para comunicar nuestra intención de tomar una decisión sobre un tema. Con un correo electrónico al grupo afectado, el iniciador propone quién está decidiendo *qué, cuándo y por qué es importante ahora*.

A continuación se muestra un formato de correo electrónico del proceso de asesoramiento

Destinatarios

- Proceso de asesoramiento (24.03.2017) Al asunto o tema sobre el que quiero decidir.
- Proceso de asesoramiento: Por favor hágame saber si usted quiere ser consultado antes de que yo tome la decisión.

Hola a todos

Lo que yo quiero decidir

Describe exactamente que es aquello sobre lo que tu quieres decidir.

Di porqué tu necesitas que esta decisión se tome ahora.

¿Para cuándo?

¿Para cuando estas tu planeando hacer esta decisión? Agrega el tiempo limite entre paréntesis en la descripción del asunto.

Estoy siguiendo el proceso de asesoramiento (oir consejos) como esta descrito en **nuestro manual**. Aun no he tomado la decisión por mi cuenta y estoy abierto a enriquecerme con su punto de vista.

Por favor déjenme saber...

...Si debo decidir en un diferente nivel de **delegación** (2 Mandato o 4 Consentimiento)

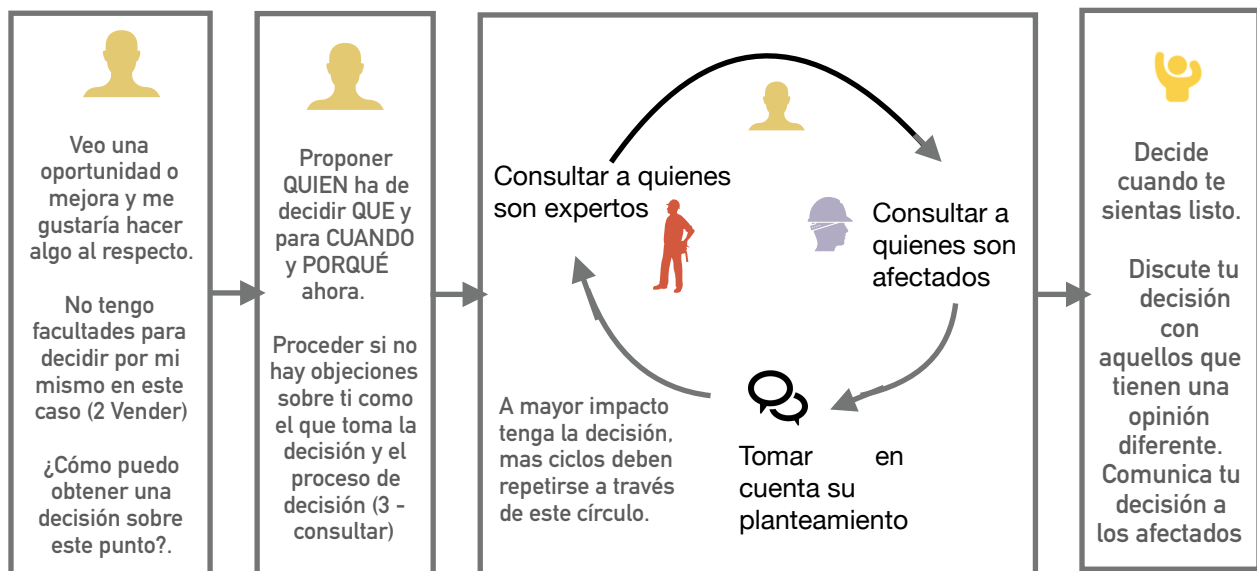
...Si hay alguien más adecuado para tomar la decisión.

...Si usted tiene algo que pueda aportar o si conoce a alguien que pueda aportar a esta decisión.

Yo coleccionaré todas las aportaciones que me hagan en la [pagina del wiki del proceso de asesoramiento](#) (oír consejos) y comunicaré mi decisión dando respuesta a sus correos.

Esperamos que los responsables de la toma de decisiones **consulten activamente a los expertos y a los afectados**, y que sean lo más transparentes posible durante todo el proceso. No basta con enviar una propuesta y esperar pasivamente la respuesta. Un buen efecto secundario: Pedir el consejo de alguien es una manera de mostrar aprecio - para mostrar que su opinión es valiosa para alcanzar la mejor solución posible.

Cuanto mayor sea el impacto de una decisión, más personas consultaremos. Los consejos recibidos deben ser tomados en consideración. Pero el consejo es simplemente un consejo. La propiedad del tema queda claramente en manos de una sola persona: la persona que toma las decisiones



Pasos del proceso de asesoramiento.

Los responsables de la toma de decisiones deben estar **dispuestos a cuestionar sus suposiciones e ideas iniciales** para encontrar una solución y alejarse del espacio problemático. Esto es difícil debido a cómo funcionan nuestros cerebros con respecto a los prejuicios naturales. Tendemos a escoger fuentes de información que no son representativas (sesgo de selección). Y para empeorar las cosas, tendemos a distorsionar la información que recibimos para buscar evidencia confirmatoria en lugar de tratar de refutar nuestras suposiciones (sesgo de confirmación). No podemos evitar por completo estos sesgos, pero ser conscientes de ellos y de la diferencia entre el espacio de problema y el de solución ayuda. Este proceso puede inicialmente sentirse incómodo. Aunque es fácil de apreciar

intelectualmente, es emocionalmente desafiante. Requiere separarse del apego del ego a la razón, y en su lugar tratar de cambiar la perspectiva para ver lo que uno tiene dificultad en ver.

Los responsables de la toma de decisiones se aseguran de que todos estén comprometidos con la decisión, especialmente aquellos que no están de acuerdo. Para asegurar esto, discuten su decisión en conversaciones uno a uno con aquellos que les dieron consejos contradictorios antes de comunicar públicamente su decisión. Explican que los escucharon, que entienden su punto de vista, y por qué a pesar de ello decidieron de manera diferente. No hay necesidad de tomar decisiones diluidas para complacer a todos. Las personas respetan las decisiones si se sienten escuchadas y **comprendidas**. Si no estamos de acuerdo con una decisión, practicamos el perdón y lo planteamos a la persona que toma las decisiones. Seguimos el proceso de resolución de conflictos si es necesario.

El compromiso que hacemos para lograr una mayor participación y transparencia es la rapidez en la toma de decisiones. Consultar a la gente toma más tiempo que simplemente dar decisiones a la persona que posee el presupuesto o algún otro derecho para decidir.

Ejemplo: Utilizamos el proceso de asesoramiento para las decisiones que modifican nuestra estructura organizativa, como la creación de un grupo de "bench" para personas que se encuentran temporalmente sin equipo, o las decisiones que afectan a personas de toda la empresa, como el cambio a una nueva herramienta de contratación.

¿Quién toma las decisiones en el proceso de asesoramiento?

Para ser claros, no hay personas dedicadas a la toma de decisiones dentro de Gini. Usted se convierte en un tomador de decisiones al identificar una decisión que debe tomarse y tomar la iniciativa o al ser elegido por un grupo de personas incapaces de decidir algo por consentimiento.

La toma de decisiones no está distribuida uniformemente entre todos los Ginis y algunas voces tienen más peso que otras. Los ginis con mayor reputación por parte de sus pares terminan influyendo en las decisiones más que otros. Hay jerarquías naturales de reputación y mérito. Una distribución uniforme nunca fue el objetivo. El objetivo es la inclusión y la apertura, y permitir que aquellos que se sienten con urgencia tomen la iniciativa.

La experiencia en un área determinada a menudo influye en quien toma una decisión, pero no es el único criterio que hace que alguien sea apto para la toma de decisiones. Comprender todos los puntos de vista y sopesar cuidadosamente las opciones puede ser más importante en algunas circunstancias.

Dificultades y dolores para la adopción

La adopción de la toma de decisiones descentralizada no ocurrió de la noche a la mañana después de hacer el cambio de una jerarquía de poder con supervisores a academias autónomas. Dos fenómenos que experimentamos fueron la búsqueda de permisos y la lentitud en la toma de decisiones.

Erradicar el pedir permiso

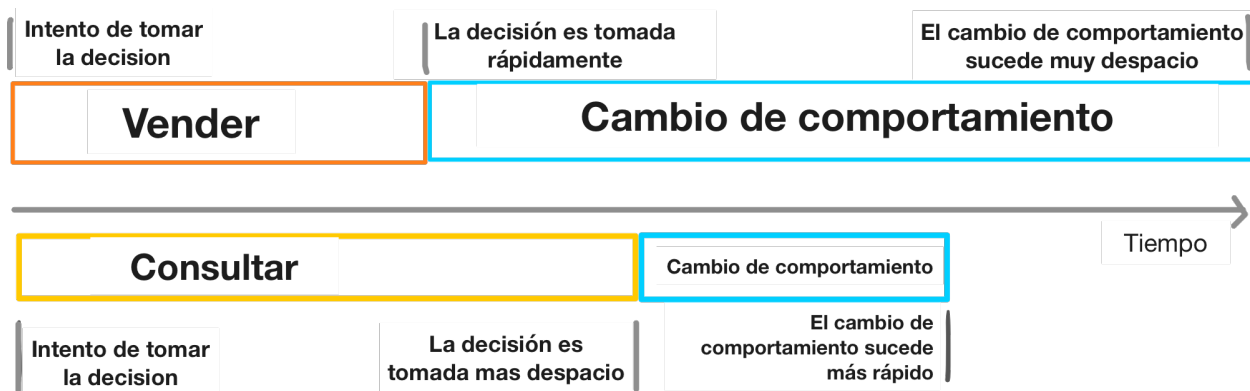
Ha sido un esfuerzo para deshacerse del reflejo de **pedir permiso**. Ayuda tener líderes que se resisten al impulso de limitarse a hacer una llamada cuando alguien les "da" una decisión que tomar. En vez de eso, estos son momentos de enseñanza para preguntar: "¿Qué necesitas para tomar esta decisión por ti mismo? ¿A quién va a afectar? ¿Quién es un experto?" Esto, a su vez, requiere confianza en la intención positiva y la **competencia** de cada uno de nosotros para soltar el poder de tomar decisiones.

Aspiramos a una distribución de decisiones de aproximadamente

- 90% por los individuos (seguridad y mandato),
- 9% por grupos (consentimiento)
- 1% por parte de los individuos que deciden por los grupos (proceso de asesoramiento)

Lentitud en la toma de decisiones

Otra fuente de fricción es la rapidez en la toma de decisiones con el proceso de asesoramiento. Consultar a la gente lleva tiempo. Considerar sus consejos lleva tiempo. Hacer que el proceso sea transparente lleva tiempo. Por lo tanto, el tiempo entre la intención de tomar una decisión y el momento de tomarla es más largo. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un medio para alcanzar el fin. Queremos que algo suceda después de tomar una decisión. Si parte del efecto deseado es que las personas cambien su comportamiento, en general es más efectivo incluirlas en el proceso de toma de decisiones que tratar de convencerlas después del hecho. Este es el caso porque la participación crea compromiso.



El tiempo de reflexión incorporado y los diversos puntos de vista conducen a propuestas más diversas y, en última instancia, a mejores decisiones, más acordes con los valores de nuestra empresa y con el futuro que queremos crear, en lugar de sistemas de creencias personales.

Resistencia

La resistencia es una parte natural de la toma de decisiones porque las personas cambian a ritmos diferentes. La toma de decisiones en colaboración hace que esta resistencia sea más transparente, lo que a menudo lleva a la frustración de la persona que toma las decisiones. Hacer que la resistencia sea más visible, también hace que sea más fácil de abordar y superar.

Conclusión

Decisor	Práctica	Distribución
	Seguro- para-fallar Reversible - sin grandes	90%
	Mandato De uno de mis roles	
	Consentimiento En pequeños grupos arriba de 10	9%
	Proceso de asesoramiento En grandes grupos o si no nos	1%

La toma de decisiones descentralizada es un esfuerzo mayor que el de alguien que hace el anuncio, porque se encuentra en un lugar más alto de la jerarquía de poder. Nosotros lo sabemos. Es el compromiso que hacemos para permitir una mayor autonomía de las academias y de los individuos, lo que en última instancia conduce a productos más innovadores y a personas más felices.

Si esto suena como un entorno en el que prosperarías, echa un vistazo a nuestras posiciones abiertas y ponte en contacto con nosotros.