

Charla:
**APRENDIZAJE EN EQUIPO Y LA
RUPTURA DE SILOS
ORGANIZACIONALES**



ANDRÉS AUGUSTO FLÓREZ GIRALDO
Consultor empresarial
Celular: 310-4525200
E-mail: andresaugustoflorez@gmail.com

"Al construir modelos mentales compartidos, podemos contribuir al despliegue del entorno que deseamos. Ello lo logramos al formar coaliciones de personas dispares..."

Joseph Jaworski en "Sincronicidad"

Margaret Wheatley en "El Liderazgo y la nueva ciencia"



***Joseph
Jaworski***



***Margaret
Wheatley***

CREANDO FUTURO EN UNA SOCIEDAD GLOBAL

***"La gente no se resiste al cambio,
se resiste a **ser cambiada...**"***

***"No hay nada que sea más elemental
en la labor de los líderes que crear
resultados, pero ya no es posible
crear resultados positivos de forma
aislada. Como organizaciones,
economías y sociedades enteras
cada vez más inter-relacionadas,
**nuestras acciones afectan y se ven
afectadas por otras entre las que
hay literalmente un abismo entre
si"*****



Peter M. Senge
Senior Lecturer,
Massachusetts Institute
of Technology
Founding Chair, SoL

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

"Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero **no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual...."**



***Peter Senge,
Senior
Lecturer,
MIT***

EL LÍDER DEL MODELO SISTÉMICO

Comprometer y movilizar a la gente para enfrentar con éxito problemas serios.

Reconocer las dinámicas ocultas de sistemas complejos

Modelar un enfoque "centrado en el aprendizaje" en vez de un enfoque "centrado en la autoridad" tanto dentro como fuera de la Organización

Darse cuenta del impacto que se tiene en la gente y del sistema, y cómo cambia el impacto en el tiempo



**Peter
Senge,
Senior
Lecturer,
MIT**

LOS NUEVOS PARADIGMAS

- 1. Es mejor explorar que llegar a conclusiones**
- 2. Es mejor dudar que saber y controlar**
- 3. Es mejor investigar que permanecer**
- 4. No existen recetas de solución: solo compromiso y co-creación**



**Margareth
Wheatley, John
Brigham
University,
Provo, Utah**

ELEMENTOS SUGERENTES PARA SUPERAR LOS SILOS



- 1. Trabajar habilidades complementarias (fortalezas equilibrando debilidades y viceversa)*
 - 2. Tener una misión clara y que sea compartida*
 - 3. Desarrollar procesos sinérgicos o de integración para fortalecer apoyo, colaboración y relación*
 - 4. Tener objetivos, metas y estrategias comunes)*
 - 5. Estar enfocados en el Yo gano y Tu ganas, siempre beneficiando acuerdos de trabajo pensando en la misión*
 - 6. Todos respondiendo por los resultados”*
- (Inspirado en Jon Katzenbach, Dough Smith y Gilbert Brenson, 1996)*

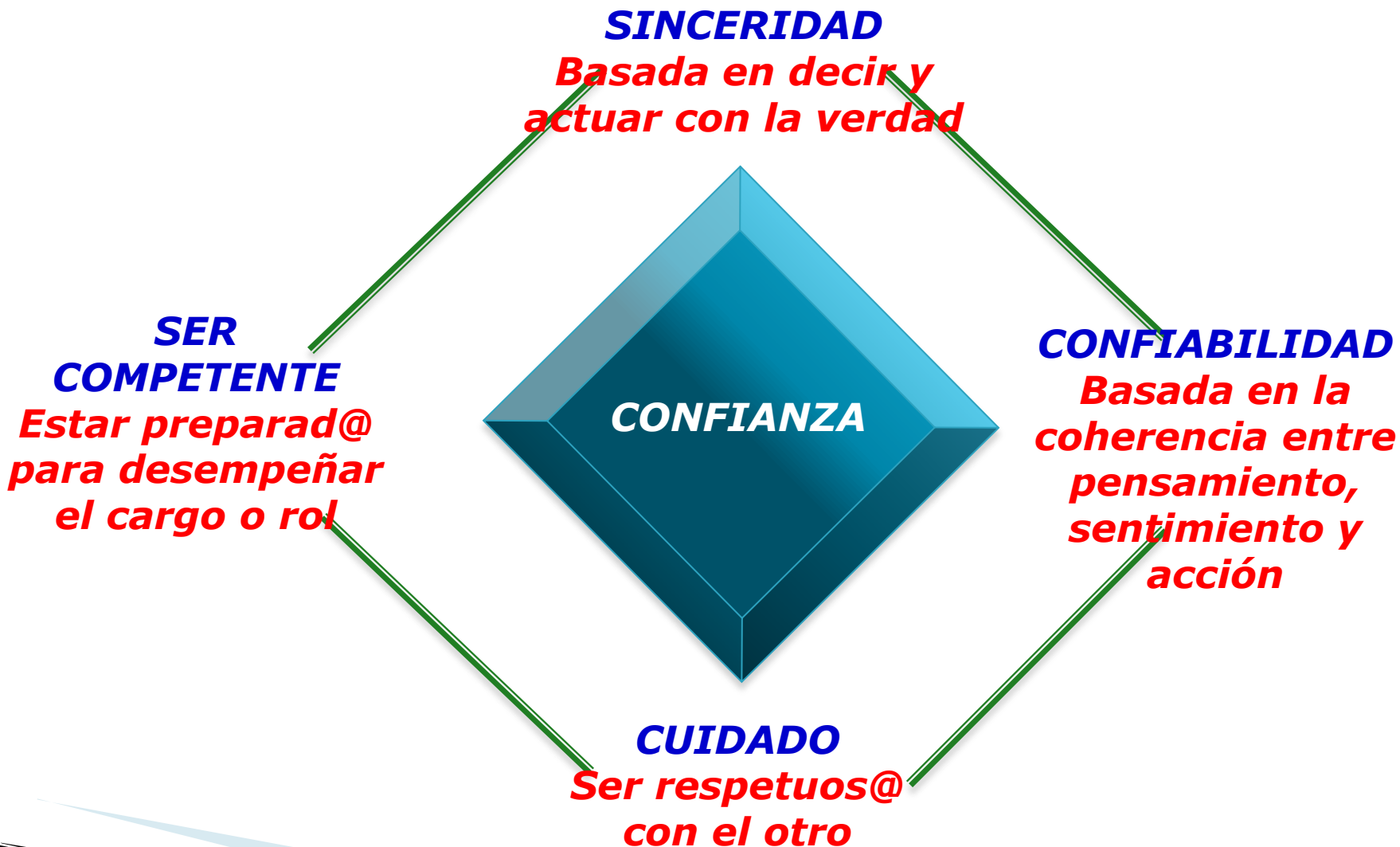
ESTRUCTURA DE UN EQUIPO:

Adaptado de Manuel Manga (Boston College)



CÓMO CONSTRUIR CONFIANZA:

Adaptado de Manuel Manga (Boston College)

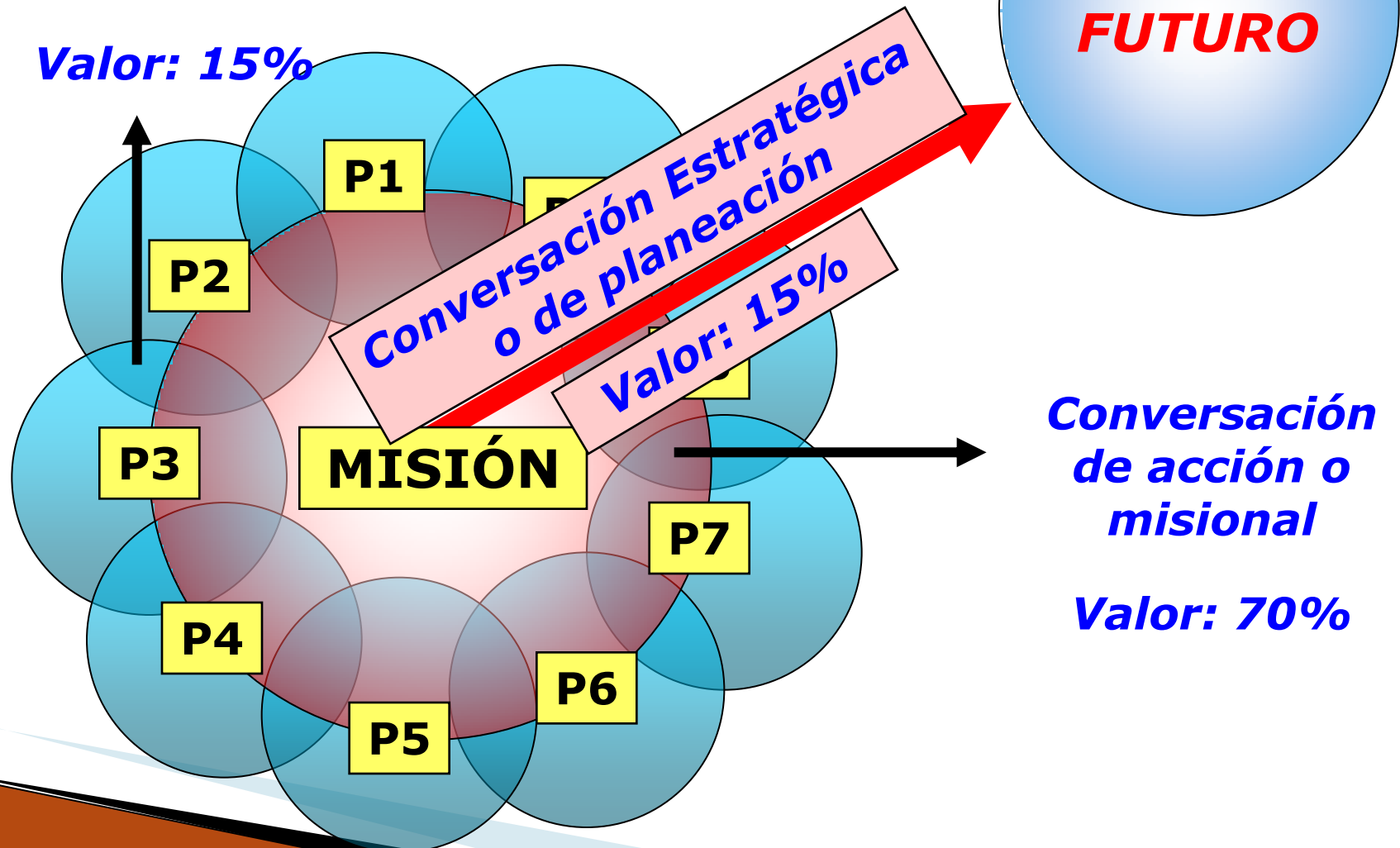


CONVERSACIONES EN UN EQUIPO

Fernando Flores, Chile

**Conversación
de relación**

Valor: 15%



**Conversación
de acción o
misional**

Valor: 70%

LA CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO

Patrick Lencioni

5. FALTA DE ATENCIÓN A
LOS RESULTADOS
> DESCONOCER EL IMPACTO DE LAS
ACCIONES/DECISIONES EN LOS RESULTADOS

4. EVITAR RESPONSABILIDAD
> ACCIONES NO ALINEADAS CON
LOS ACUERDOS DE EQUIPO

3. FALTA DE COMPROMISO
> NO ACEPTAR DECISIONES => NO COMPROMETERSE

2. MIEDO AL CONFLICTO
> AUSENCIA DE DISCUSIONES PRODUCTIVAS

1. FALTA DE CONFIANZA.
> MIEDO A SER VULNERABLES / SIN APERTURA

LAS CINCO DISFUNCIONES
DE UN EQUIPO



LA CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO

Patrick Lencioni

DISFUNCIÓN	SOLUCIÓN
AUSENCIA DE CONFIANZA	CONSTRUIR CONFIANZA A PARTIR DE LA INTEGRIDAD
TEMOR AL CONFLICTO	ASUMIR LAS TENSIONES Y NO PERMITIR SU ESCALADA
FALTA DE COMPROMISO	ENFOQUE EN ASUMIR EL PROPOSITO SUPERIOR DE LA ORGANIZACIÓN
EVITAR RESPONSABILIDAD	ASUMIR CON CLARIDAD LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES
FALTA DE ATENCIÓN A LOS RESULTADOS	ENFOQUE EN LOS RESULTADOS POSITIVOS

LOS SILOS ORGANIZACIONALES

Patrick Lencioni

"Los silos organizacionales no son otra cosa que barreras existentes entre áreas o departamentos y sin dudas traen mucha frustración dentro de cualquier organización. La clave para destruir este modus operandi es brindar constantemente contexto, crear un estado de "propósito común e interdependencia". Y esto implica definir una meta única, cualitativa, en un horizonte de tiempo y compartida por todos los niveles de la organización".



EL EFECTO SILO



- 1. Falta de cooperación.*
- 2. Competencia interna entre unidades.*
- 3. Ruptura de la comunicaciones*
- 4. Los grupos no colaboran con los otros grupos.*
- 5. Los grupos son ineficientes e insulares.*
- 6. Los grupos tienen una elevada estructura de costes, porque tienen funciones soporte redundantes.*
- 7. Los grupos compiten más entre sí, que con los reales competidores de la organización.*
- 8. Los grupos son más fieles a sí mismos que a la organización*

Patrick Lencioni

CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE SILOS

Patrick Lencioni

- 1. Establecer una "meta temática" (única, cualitativa, temporal y compartida). Esta meta será el grito de guerra ("¡Todos para uno y uno para todos!") del equipo de directores.*
- 2. Definir unos "objetivos definidores" que pongan a la meta en contexto (cualitativos, temporales y compartidos).*
- 3. Acordar otros "objetivos normales operativos" que puedan ser supervisados por el equipo de directores.*
- 4. Establecer reuniones regulares del equipo de directores en las que se midan los resultados, se hagan sugerencias ... y se aprenda a compartir los recursos*

SUGERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HEIFETZ, Ronald. *"Liderazgo Sin respuestas fáciles"*. Buenos Aires, Paidós, 1998.

CAMPBELL, Joseph. *El héroe de las mil caras.* México, Fondo de Cultura Económica, 1990

BUCHHOLZ, Steve, ROTH, Thomas & HESS, Karen. *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa.* Cali, Carvajal y Compañía, 1993

BYHAM, W.C. & COX, Jeff. *"Zapp"*. México, editorial Diana, 1999

WHEATLEY, Margareth. *"El liderazgo y la nueva Ciencia"*. Barcelona, Editorial Granica, 1994

BLANCHARD, kenneth & BOWLES, Sheldon. *"A la carga, Gung ho !"*. Bogotá, Grupo editorial Norma, 1999

GOLDRATT, Eliahu. *"La meta"*. México, ediciones Castillo, 1996

HUNTER, James. *La Paradoja.* Bogotá, Norma, 1999

FLORES, FERNANDO. *Creando organizaciones para el futuro.* Palma de Mallorca, Dolmen, 1994

LENCIONI, Patrick. *Las luchas por el poder en la empresa.* Madrid, Granica, 2007

LENCIONI, PATRICK. *Las cinco disfunciones de un equipo.* Barcelona, Ediciones Urano, 2003

KATZENBACH, Jon & MERLI, Alicia. *El trabajo en equipo.* Barcelona, Granica, 2000

