

KUBADILI

Roles colaborativos: una visión desde el corazón de la Agilidad

En el presente artículo reflexionamos sobre los silos en las organizaciones y por qué son un problema al momento de colaborar. Después revisamos cómo los equipos multidisciplinarios son una respuesta a estos silos y cerramos conociendo qué es el Corazón de la Agilidad y una dinámica para reflexionar sobre la manera en que colaboramos.

El problema de los silos en la colaboración

Le llamamos silos a las áreas o unidades de negocio entre las cuales hay un mínimo de contacto y colaboración. La manera de comunicación es a través de procesos y protocolos en los que se tratan como clientes y proveedores. El interés principal de cada silo es cumplir con sus propios objetivos, sin importarles si eso impacta a las áreas que le siguen y sobre todo, al cliente final.

En las organizaciones encontramos silos en las áreas o departamentos especializados (Finanzas, Talento Humano, Marketing, Comercial, Compras, etc.) y encontramos muchas fricciones en su colaboración. Es común escuchar la frase «yo ya hice lo que me toca», sin embargo, todo el proceso está sin finalizar y, para peor, no se tiene claro en qué estado se encuentra ese todo. Por tal razón son cada vez más comunes las organizaciones que buscan eliminarlos. Y en todo esto, el valor al beneficiario final se ve afectado, ya que como organización nos centramos en nuestros procesos más que en el valor al mundo que todas las personas juntas generamos.

Los equipos multidisciplinarios una respuesta a los silos

La estructura opuesta a los silos es lo que comúnmente se conoce como equipos multifuncionales o multidisciplinarios. Si existe la multifuncionalidad, entonces no existen (o se reducen) silos. Multifuncionalidad quiere decir que el equipo cuenta con las personas y las competencias necesarias para realizar el trabajo. Contar con que las personas que integran los equipos tengan las habilidades para aportar valor en cada iteración es un primer y profundo paso, pero aún no está todo hecho, aún no está segura una verdadera multifuncionalidad.

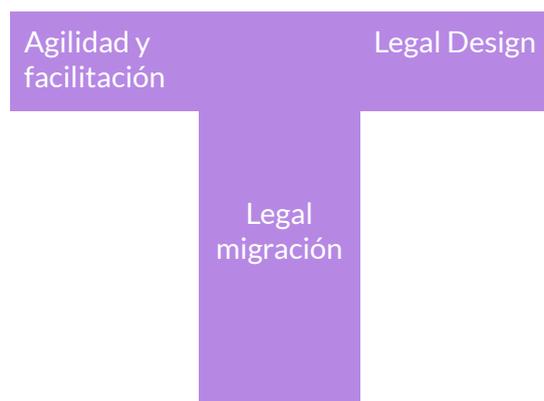
La multifuncionalidad no solo quiere decir que cada persona que conforma el equipo sea una especialista en su área; cada persona debería tener y perseguir habilidades en forma de T (T-Shaped skill, como se le conoce en inglés). Cuando se habla de habilidades en T, se quiere decir que las personas tienen habilidades particulares, incluso una profunda especialización, lo que vendría a ser la columna vertical de la T, sin embargo, también debieran tener habilidades

no necesariamente especializadas en otras áreas relevantes para la funcionalidad del equipo: lo que sería el travesaño horizontal de la T.



Un ejemplo de perfiles T en la abogacía

El escenario particular al que se enfrentan actualmente las organizaciones requiere de nuevos perfiles y habilidades. Practicar la abogacía requiere de profundidad en cuanto al conocimiento técnico jurídico, pero también amplitud en cuanto al manejo de otras competencias. Sin embargo, tener diferentes habilidades y conocimientos sobre Legal Project Manager, Legal Design, Agile, soft skills, tecnología, se vuelve todavía más importantes ya que cada vez el entorno y la complejidad de los escenarios actuales requiere algo más que los conocimientos técnico-jurídicos.



Los beneficios de los entornos ágiles con equipos multidisciplinarios

En entornos ágiles la multidisciplinaria de los equipos permite enriquecer los perfiles, adquiriendo amplios conocimientos y diversas habilidades que les ayudan a resolver problemas de forma

más rápida y eficiente. Se trata de un aprendizaje «learning by doing» a todos los niveles: individual, de equipo y global en la organización.

La innovación y la adaptación en los equipos depende de que cada persona desarrolle nuevas habilidades y que juntas en suma formen equipos autoorganizados y completos. Se trata de un cambio cultural que evite los silos, las distinciones entre áreas y las luchas de poder. Un cambio que busque la mayor entrega de valor y no el beneficio propio y sobre todo no interponer las metas individuales a las del equipo. Con todo ello, se busca potenciar el trabajo de equipos multidisciplinares que, gracias a su versatilidad, reduzcan las transferencias y las limitaciones de trabajar de forma individual y no colaborativa.

El corazón de la agilidad y una dinámica para entender cómo colaboramos

La agilidad es una forma eficiente de adaptarnos para así responder con éxito ante la complejidad e incertidumbre que vivimos. Entonces surge la pregunta «¿Y cómo puedo ser un poco más ágil en mi organización?». Por lo general, solemos invitarlos a pensarlo desde el Corazón de la Agilidad, (Heart of Agile) un concepto acuñado por Alistair Cockburn para «rasparle a la agilidad todas las decoraciones y volver al centro». ¿Y cuál es ese centro para Alistair? Cuatro palabras: Colabora, Entrega, Reflexiona, Mejora.



A continuación, describimos un taller para ayudar a un grupo de personas a reflexionar qué podrían hacer para aplicar los valores y principios de la agilidad y cuáles son los roles que habría que desarrollar y potenciar y lograr ser “hoy, un poco más ágiles que ayer”.

Nuestro diseño incluye hacer mesas de conversaciones donde pudieran pensarlo colaborativamente alrededor de un “canvas” del HoA, y ayudados por preguntas habilitantes para cada una de las dimensiones.

A continuación, comparto las preguntas. Sugiero contestárselas teniendo una organización concreta en mente y siendo lo más específicos y concretos posible. También sugiero darle a cada pregunta su tiempo, dejarla madurar, esperar a que aparezcan las respuestas. Las siguientes preguntas son a modo de guía, les invitamos a adaptarlas a su contexto.

Preguntas habilitantes del Corazón de la Agilidad

Eje: Colaboración

Actitud Colaborativa

- ¿Cuántas ideas generé a partir de las ideas propuestas por los otros?
- ¿A qué le destino más tiempo: a proponer mi propio punto de vista o a indagar el punto de vista de los otros? ¿Qué puedo hacer al respecto?
- ¿Qué ofrecimientos hice a otros durante las últimas semanas? ¿Qué cosas podría ofrecer y no lo hago?

Cultura de Colaboración

- ¿Con qué otros sectores nos beneficiaría el colaborar más activamente?
- ¿Qué reglas o políticas detectamos que nos dificulta el colaborar con otros? ¿Qué beneficios nos aportan esas reglas/políticas?
- ¿Qué ventajas específicas obtenemos al colaborar con otros? ¿Qué ventajas obtenemos si no colaboramos?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar la forma en la que hacemos y cumplimos los acuerdos?
- ¿Qué roles o disciplinas no están incluidos en nuestro equipo? ¿Qué podemos hacer para incluirlas?

Confianza

- ¿Qué cosas hacemos que podríamos dejar que las hagan otros?
- ¿Qué nuevas ideas no nos animamos a probar por miedo a que puedan fallar?
- ¿Qué situación/conversación difícil logramos transparentar, hablar, poner sobre la mesa? ¿Qué conversaciones nos están faltando?
- ¿Qué acciones llevamos a cabo ante los errores que nos permite aprender de ellos?
- ¿Qué aprendimos del último error que tuvimos? ¿Cómo sabemos que lo aprendimos?

Eje: Entrega

Entregar para aprender

- ¿Qué entregas parciales podemos efectuar para aprender técnicamente sobre lo que hacemos?
- ¿Qué entregas parciales podemos hacer para aprender de las necesidades de nuestros clientes o beneficiarios (o, incluso, “clientes” internos)?
- ¿Qué entregas parciales podemos hacer que nos ayudaría a mitigar riesgos?

Entregar para obtener valor (o generar ingresos)

- ¿Qué cosas estamos haciendo que no están siendo usadas por nuestros beneficiarios o clientes externos ni internos?
- ¿Qué esfuerzos podríamos reducir sin afectar significativamente el valor de lo que generamos? (de acuerdo a Pareto: el 20% esfuerzo que entrega el 80% del valor).
- Independientemente del valor para nuestros clientes/beneficiarios, ¿qué valor tiene para nosotros lo que logramos entregar? ¿Cómo podemos incrementar ese valor?
- ¿Qué nos está impidiendo disponibilizar más rápido nuestros servicios/productos a nuestros clientes/beneficiarios?

Flujo interno

- ¿Con qué frecuencia dedicamos tiempo para revisar nuestro flujo interno (la cadena en la que nos pasamos las tareas internamente)?
- ¿Qué roles o disciplinas nos hacen falta para que nuestro flujo interno sea óptimo?
- ¿Qué demoras encontramos en el flujo interno de nuestras tareas?
- ¿Cuántos “trabajos a medio hacer” tenemos? ¿Qué podemos hacer para minimizarlos?
- ¿Qué nivel de claridad hay sobre nuestro flujo interno de trabajo? ¿Cómo podríamos simplificarlo?

Eje: Reflexión

Datos (Reflexión Objetiva)

- ¿Cómo estamos evaluando los resultados que obtenemos? ¿Qué evidencia utilizamos para evaluarlos?
- ¿Qué decisiones estamos tomando en función de datos objetivos? ¿Qué decisiones podríamos mejorar con más información?
- ¿Con cuántas fuentes de datos contamos? ¿Qué otras fuentes de datos podríamos considerar?

Introspección (Reflexión Subjetiva)

- ¿Qué lugar le damos a las emociones? ¿Qué información obtenemos de ellas? ¿Qué hacemos con esa información?
- ¿Qué acciones o iniciativas llevamos a cabo para facilitar la aparición de las emociones más habilitantes en cada situación?

Pensando en una situación específica que queremos modificar...

- ¿Qué cosas podemos hacer, sin necesitar más recursos o permiso, para mejorarla?
- ¿Cuál es nuestra participación en sostener esta situación?
- ¿En qué aspectos de esa situación tenemos discrecionalidad o libertad para actuar?

Eje: Mejora

Cambiar

- ¿Cuán concretos y orientados a problemas específicos son los cambios que implementamos?
- ¿Qué nuevas disciplinas necesitamos aprender? ¿Qué puedo aprender de mis colegas de equipo?
- ¿Cómo evaluamos el éxito de un cambio? ¿Cuántos cambios deshicimos en función de esa evaluación?
- ¿Cómo limitamos la cantidad de cambios que implementamos simultáneamente a fin de poder evaluar su impacto?

Experimentar

- ¿Cuánto hace que no probamos alguna nueva forma de hacer las cosas?
- ¿Qué necesitamos para sentirnos seguridad para experimentar ideas nuevas?

- ¿Qué cosas haríamos si pudiéramos equivocarnos a un costo bajo?
- ¿Qué cosas específicas aprendimos a partir de un error?

Hasta aquí nuestro cuestionario... Esperamos que les sirva para generar nuevas ideas. ¿Qué preguntas te resonaron más? ¿Cuáles cambiarías? ¿Qué otras preguntas se te ocurre sumar al test?

Referencias

Este artículo ha sido inspirado por los siguientes textos:

- Equipos Ágiles: Habilidades en forma de T de Javier Garzás
<https://www.javiergarzas.com/2017/01/habilidades-en-forma-de-t-multifuncionalidad-agil.html>
- Agilidad y perfiles T en el sector legal de Abogacia.es
<https://www.abogacia.es/publicaciones/blogs/blog-de-innovacion-legal/agilidad-y-perfiles-t-en-el-sector-legal/>
- Más ágiles que ayer de Lina Prato y Diego Sánchez de Kubadili
<https://medium.com/kubadili/hoy-mas-%C3%A1giles-que-ayer-7f2221c8e535>