Cómo lograr que «romper silos» sea más que una intención

Entre las frases más típicas en muchas organizaciones, destacan por lejos: **“rompamos los silos”**, “colaboremos más” y “trabajemos en equipo”. ¿Las has escuchado?

Sin embargo, la mayoría de las veces estos mensajes quedan escritos en el powerpoint del comité anual, enviados masivamente por correo, o como información que hay que “bajar” a toda la organización. Al final del día, **puro humo** y buenas intenciones que habitualmente quedan en nada. Incluso cuando tratamos de hacer algo en esta dirección, nos frustramos al ver que los demás **“no tienen tiempo” para colaborar.**

El sentido común nos dice que debemos romper los silos para que una organización sea **“más que la suma de sus partes”**. Esta idea también la sostienen distintas investigaciones académicas, en particular aquellas sobre **Capital Social.**

Capital Social

> La capacidad de una organización de producir valor depende de la cantidad y calidad de las relaciones entre las personas – Robert Putnam

¿Por qué nos cuesta tanto romper los silos?

Nos perdemos en la ejecución: Trabajamos incansablemente (como "hormigas") con foco en entregar pendientes. Siempre bajo presión, siempre para ayer. ¿Cómo puedo "levantar la cabeza" para cooperar si mi foco es "salvarme yo primero"?

Cada cual defiende su "isla": a veces nos importa poco cómo le va a otros equipos o la organización como un todo. Defendemos la agenda propia, vemos a otras áreas como competidores. ¿Cómo colaborar si no hay un "proyecto compartido"?

Conversamos poco: no queremos exponernos o no vemos valor en llamar, preguntar, o pedir ayuda. Encontramos refugio en los e-mails. ¿Cómo conversar más si "no vemos el valor"?

Conversamos mal: damos una connotación negativa al conversar pues sentimos que "perdemos el tiempo". Las reuniones no son productivas, no hay un compromiso "real" (conversamos por conversar). ¿Para qué esforzarse por conversar mejor si al final "perdemos el tiempo"?

Es decir ponemos foco en las competencias y resultados personales, **olvidando diseñar** en paralelo **contextos** que nos permitan **conversar más y mejor.**

Generamos más valor si rompemos los silos

Al colaborar se incrementa la capacidad de un equipo de generar valor, pues:

Existen **recursos y conocimientos disponibles** en mi equipo extendido

(dominio sobre un tema, prácticas para importar, opinión externa)
Se generan **oportunidades en la interacción** con otras personas (nuevas formas de resolver un problema, nuevas iniciativas, eficiencias en el trabajo)

Un equipo que **trabaja en silos** solo dará la mejor respuesta que sus **integrantes** pueden dar. Un equipo que **trabaja en red** es capaz de dar la mejor respuesta que la **organización completa** puede dar.

A nivel de equipo, colaborar implica **dejar atrás** las posiciones de **competencia y el individualismo**. A nivel personal, colaborar exige bajar las barreras que impiden conversaciones con potencial de cambiar el presente. Colaborar implica poner foco no solo en las personas sino en sus **relaciones y conversaciones**, es decir, en **incrementar su Capital Social**.

Construir Capital Social se diseña

1. Socializando competencias individuales

Romper silos requiere identificar **qué personas** en la organización pueden ayudar y en qué. Para ello asegura que existan:

Instancias para que las personas se conozcan (quiénes son, en qué trabajan, cuáles son sus competencias)
Mecanismos de reconocimiento por aportes distintivos
Incentivos a ofrecer ayuda a otros equipos

2. Estableciendo dirección y alineamiento

Romper silos requiere garantizar un **norte común**, conocido, compartido y motivante. Para ello asegura que existan:

Instancias para conversar (no solo informar) sobre dónde estamos y a dónde queremos ir como organización
Proyectos que involucren distintas áreas trabajando juntas
Metas personales coherentes con la dirección de la organización

3. Conversando de forma recurrente y comprometida

Romper silos requiere aumentar y fortalecer la **red de conversaciones** (menos "sería bueno" y más "yo me comprometo"). Para ello asegura que existan:

Listas de temas prioritarios para conversar (agenda conversacional)
Reuniones para especular (abrir espacio a lo posible) o para resolver (comprometer acciones)
Instancias que fomenten las conversaciones personales (salidas, talleres, retiros)

Conversando más y mejor

Desarrollar competencias conversacionales no está determinado por nuestra personalidad, **podemos intencionarlo**. Requiere exponernos, dejar de defender nuestra "verdad" y **comprometernos** a crear juntos.

¿Cómo conversar más? (Salir de la "comodidad")

Haciendo **propuestas** (Veo que necesitas ayuda, te propongo…)
Haciendo **preguntas** (¿Cómo lo hacemos distinto? ¿Qué te pareció a ti?)
Compartiendo tu **opinión** (Creo que… pues…)

¿Cómo conversar mejor? (Salir de la “habladuría”)

Generando **posibilidades** (¿Qué tal si…? ¿Quizás podrías intentar…?)
Generando **acciones** (¿Podrías hacer…?, me comprometo a…)
Generando **nuevas visiones** (¿Qué interpretación tienes de…?, ¿Qué no estamos viendo?)

No romperemos los silos con declaraciones de intención y sin prácticas para mejorar nuestras conversaciones. La era de la transformación digital nos exigirá acelerar la transformación relacional.

¿hace-sentido?

Fernando Brierley – Linkedin

Sebastián Balmaceda – Linkedin

Si quieres profundizar más, te invitamos a leer el paper: “Sociotecnología: Innovación Radical y Construcción de Capital Social para América Latina” de **Carlos Vignolo**, académico del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, pionero en posicionar el Capital Social y las Sociotecnologías en el mundo hispano parlante, a quien agradecemos por su contribución y conversación para generar este artículo. Visita su web aquí.