

¿Qué es el liderazgo entre silos?

14 Jun 2024 · 24 min de lectura

Desde los tiempos se busca la manera de cómo crear más valor conectando expertos dentro y fuera de la organización buscan marcar un liderazgo entre silos o su diferenciación.

Aunque la mayoría de los ejecutivos reconocen la importancia de romper con los silos para ayudar a las personas a colaborar más allá de las fronteras, luchan por lograrlo. Eso es comprensible: es endiabladamente difícil. Piense en sus propias relaciones en el trabajo: las personas a las que usted reporta y las que le reportan a usted, para empezar. Ahora considere a las personas en otras funciones, unidades o geografías cuyo trabajo afecta al suyo de alguna manera y entra el liderazgo entre silos. ¿Qué relaciones se priorizan en su trabajo diario?

Hemos planteado esa pregunta a gerentes, ingenieros, vendedores y consultores de [empresas](#) de todo el mundo. La respuesta que obtenemos es casi siempre la misma: relaciones verticales.

Pero cuando preguntamos: "¿Qué relaciones son más importantes para crear valor para los clientes?" las respuestas cambian. Hoy en día, la gran mayoría de las oportunidades de innovación y desarrollo empresarial se encuentran en las interfaces entre funciones, oficinas u organizaciones. En resumen, las soluciones integradas que la mayoría de los clientes desean (pero que a las empresas les cuesta desarrollar) requieren colaboración horizontal.

El valor del trabajo en equipo horizontal es ampliamente reconocido. Los empleados que pueden salir de sus silos para encontrar colegas con experiencia complementaria aprenden más, venden más y [adquieren habilidades](#) más rápido. [Heidi Gardner](#), de Harvard, ha descubierto que las empresas con una mayor colaboración transfronteriza logran una mayor lealtad de los clientes y mayores márgenes. A medida que la innovación depende cada vez más de la cooperación interdisciplinaria, la digitalización transforma los negocios a un ritmo vertiginoso y la globalización requiere cada vez más que las personas trabajen a través de las fronteras nacionales, la demanda de ejecutivos que puedan liderar proyectos en interfaces sigue aumentando.

Nuestro trabajo de investigación y consultoría con cientos de ejecutivos y gerentes en docenas de organizaciones confirma tanto la necesidad como el desafío de la colaboración horizontal. "No hay duda. Deberíamos centrarnos en grandes proyectos que requieran la integración entre prácticas", nos dijo un socio de una firma contable global. "Ahí es donde se desarrolla nuestro mayor valor distintivo. Pero la mayoría de nosotros nos limitamos a los proyectos más pequeños que podemos manejar dentro de nuestras áreas de práctica. Es frustrante." Un socio principal de una importante empresa consultora lo expresó de manera ligeramente diferente: "Sabes que debes nadar más lejos para capturar un pez más grande, pero es mucho más fácil nadar en tu propio estanque y capturar un montón de peces pequeños".

Una forma de romper los silos es rediseñar la estructura organizacional formal. Pero ese enfoque tiene límites: es costoso, confuso y lento. Peor aún, cada nueva estructura resuelve algunos problemas pero crea otros. Es por eso que nos hemos centrado en identificar actividades que faciliten el cruce de fronteras. Hemos descubierto que se puede capacitar a las personas para ver y conectarse con grupos de experiencia en sus organizaciones y para trabajar mejor con colegas que piensan de manera muy diferente a ellos. Los desafíos centrales de operar eficazmente en las interfaces son simples: *aprender* sobre las personas del otro lado y *relacionarse* con ellas. Pero simple no significa fácil; Los seres humanos siempre hemos luchado por comprender y relacionarnos con quienes son diferentes.

Los líderes deben ayudar a las personas a desarrollar la capacidad de superar estos desafíos tanto a nivel individual como organizacional. Eso significa brindar capacitación y apoyo para cuatro prácticas que permiten un trabajo de interfaz

eficaz.

1. Desarrollar e implementar intermediarios culturales

Afortunadamente, en la mayoría de las empresas hay personas que ya destacan en la colaboración de interfaces. Por lo general, tienen experiencias y relaciones que abarcan múltiples sectores, funciones o dominios y sirven informalmente como vínculos entre ellos. A estas personas las llamamos *intermediarios culturales*. En estudios que involucraron a más de 2000 equipos globales, uno de nosotros, Sujin, descubrió que los equipos diversos que contenían un intermediario cultural superaban significativamente a los equipos diversos que no lo tenían. (Consulte “Los equipos más creativos tienen un tipo específico de diversidad cultural”, HBR.org, 24 de julio de 2018.) Las empresas deben identificar a estas personas y ayudarlas a aumentar su impacto.

Los intermediarios culturales promueven el trabajo transfronterizo de dos maneras: actuando como puente o como *adhesivo*.

Un puente se ofrece como intermediario, permitiendo que personas con diferentes funciones o geografías colaboren con una mínima interrupción de su rutina diaria. Los puentes son más eficaces cuando tienen un conocimiento considerable de ambas partes y pueden descubrir qué necesita cada una. Es por eso que el distribuidor de champán y licores Moët Hennessy España contrató a dos enólogos, o expertos en vino, para ayudar a coordinar el trabajo de sus grupos de marketing y ventas, que tenían un historial de falta de comunicación y conflictos. Los enólogos podrían relacionarse con ambos grupos por igual: podrían hablar con los especialistas en marketing sobre el contenido emocional (el efímero “ramo”) de las marcas, y al mismo tiempo brindarles a los vendedores pragmáticos detalles sobre las características distintivas de los productos que necesitaban para conquistar a los minoristas. Al comprender ambos mundos, los enólogos pudieron comunicar el fundamento del *modus operandi* de cada grupo al otro, permitiendo que marketing y ventas trabajaran de manera más sinérgica incluso sin interactuar directamente. Este tipo de intermediación cultural es eficiente porque permite que partes dispares solucionen las diferencias sin invertir en conocer la perspectiva de la otra parte o cambiar su forma de trabajar. Es especialmente valioso para colaboraciones puntuales o cuando la empresa se encuentra bajo una intensa presión de tiempo para entregar resultados.

Los empleados que pueden salir de sus silos aprenden más y venden más.

Los adhesivos, por el contrario, unen a las personas y ayudan a construir un entendimiento mutuo y relaciones duraderas. Tomemos como ejemplo a un gerente con el que hablamos en National Instruments, un productor global de equipos de prueba automatizados. Con frecuencia conecta a colegas de diferentes regiones y funciones. “Creo que es como fortalecer las relaciones entre ellos”, nos dijo. “Si un colega necesita trabajar con alguien en otra oficina o función, le diría: 'Está bien, aquí está la persona a quien llamar'. Luego me tomaba el tiempo para sentarme y decir: 'Bueno, déjame contarte un poco sobre cómo trabajan estos tipos’”. Los adhesivos facilitan la colaboración respondiendo por las personas y ayudándolas a descifrar el lenguaje de los demás. A diferencia de los puentes, los adhesivos desarrollan la capacidad de otros para cruzar una frontera en el futuro sin su ayuda.

Los líderes de las empresas pueden crear capacidades de unión y adhesión en sus organizaciones contratando personas con antecedentes multifuncionales o multiculturales que tengan las sólidas habilidades interpersonales necesarias para establecer una buena relación con múltiples partes. Dado que se necesita resiliencia para trabajar con personas a través de divisiones culturales, las empresas también deben buscar una *mentalidad de crecimiento*: el deseo de aprender y asumir desafíos y “ampliar” oportunidades.

Además, los líderes pueden desarrollar más intermediarios al brindarles a las personas de todos los niveles la oportunidad de asumir roles que los expongan a múltiples partes de la empresa. Esto, por cierto, es una buena capacitación para los gerentes generales y es lo que muchos programas rotativos de desarrollo del liderazgo pretenden lograr. Claudine Wolfe, directora de talento y desarrollo de la aseguradora global Chubb, sostiene que la capacidad de la

compañía para atender a clientes de todo el mundo depende de brindar a los mejores empleados oportunidades para trabajar en diferentes geografías y cultivar una mentalidad internacional. “Brindamos a las personas experiencias críticas de desarrollo basadas en el trabajo, en la región”, dice. “Reciben capacitación sobre las normas culturales y el idioma, pero luego lo viven y lo interiorizan. Van a la bodega local, se fijan en los productos en los estantes, conversan con el comerciante y aprenden lo que realmente significa vivir en ese ambiente”.

Las estructuras organizativas matriciales, en las que las personas dependen de dos (o más) grupos, también pueden ayudar a desarrollar intermediarios culturales. A pesar de sus desafíos inherentes (pueden ser exasperantemente difíciles de navegar sin un liderazgo y una responsabilidad fuertes), las matrices acostumbra a las personas a operar en interfaces.

No estamos diciendo que todos los miembros de su organización deban ser agentes culturales de pleno derecho. Pero ampliar conscientemente las filas de los intermediarios y desplegarlos para engrasar los engranajes de la colaboración puede ser de gran ayuda.

2. Anime a la gente a hacer las preguntas correctas

Es casi imposible trabajar más allá de las fronteras sin hacer muchas preguntas. La indagación es fundamental porque lo que vemos y damos por sentado en un lado de una interfaz no es lo mismo que lo que la gente experimenta en el otro lado.

De hecho, un estudio de más de 1.000 directivos intermedios de un gran banco que Tiziana realizó con Bill McEvily y Evelyn Zhang de la Universidad de Toronto y Francesca Gino de la Escuela de Negocios de Harvard destaca el valor de la curiosidad en el trabajo de traspaso de fronteras. Demostró que los gerentes con altos niveles de curiosidad tenían más probabilidades de construir redes que abarcaran partes desconectadas de la empresa.

Pero todos somos vulnerables a olvidar la práctica crucial de hacer preguntas a medida que ascendemos en la escala. Las personas de alto rendimiento, en particular, con frecuencia no se preguntan qué ven los demás. Peor aún, cuando reconocemos que no sabemos algo, podemos evitar hacer una pregunta por miedo (equivocado) de que nos haga parecer incompetentes o débiles. “No hacer preguntas es un gran error que cometen muchos profesionales”, nos dijo Norma Kraay, socia directora de talento de Deloitte Canadá. “Los asesores expertos quieren ofrecer una solución. Para eso están capacitados”.

Los líderes pueden fomentar la indagación de dos maneras importantes y, en el proceso, ayudar a crear una organización donde sea psicológicamente seguro hacer preguntas.

Se un ejemplo a seguir.

Cuando los líderes muestran interés en lo que otros ven y piensan al hacer preguntas, tiene un efecto sorprendente: incita a las personas en sus organizaciones a hacer lo mismo.

Hacer preguntas también transmite la humildad que cada vez más líderes empresariales e investigadores consideran vital para el éxito. Según Laszlo Bock, ex vicepresidente senior de operaciones de personal de Google, las personas humildes son mejores para unir a otros para resolver problemas difíciles. En un entorno empresarial que cambia rápidamente, la humildad (que no debe confundirse con la falsa modestia) es simplemente una fortaleza. Su poder proviene del realismo (como en *Realmente es un mundo complejo y desafiante; si no trabajamos juntos, no tenemos ninguna posibilidad*).

Gino dice que una forma en que un líder puede hacer que los empleados se sientan cómodos haciendo preguntas es reconociendo abiertamente cuando no sabe la respuesta. Otra, dice, es tener días en los que se anime explícitamente a los empleados a preguntar “¿Por qué?” “Y si...?” y “¿Cómo podríamos...?” (Consulte “The Business Case for Curiosity”, HBR, septiembre-octubre de 2018.)

Enseñe a los empleados el arte de la investigación.

La capacitación puede ayudar a ampliar el alcance y la frecuencia de las preguntas que hacen los empleados y, según Hal Gregersen del Centro de Liderazgo del MIT, puede revitalizar su sentido de curiosidad. Pero algunas preguntas son mejores que otras. Y si simplemente le dices a la gente que haga más preguntas, podrías desatar tácticas de interrogatorio que inhiben, en lugar de fomentar, el desarrollo de nuevas perspectivas. Como explica Edgar Schein del MIT en su libro *Humble Inquiry*, las preguntas son el secreto de las relaciones laborales productivas, pero deben estar impulsadas por un interés genuino en comprender el punto de vista de otra persona.

Cómo hacer buenas preguntas

ERRORES COMUNES

Comience con preguntas de sí o no.

Continúe haciendo preguntas demasiado generales ("¿Qué tienes en mente?") que pueden provocar respuestas largas y fuera de lugar.

Suponga que ha comprendido lo que pretendían los oradores.

Suponga que el proceso de colaboración se solucionará solo.

CONSULTA EFECTIVA

Comience con preguntas abiertas que minimicen las ideas preconcebidas. ("¿Cómo van las cosas por su parte?" "¿Cuál considera su grupo la oportunidad clave en este espacio?")

A medida que se desarrollen las colaboraciones, haga preguntas que se centren en temas específicos pero que dejen a las personas suficiente espacio para desarrollarse. ("¿Qué sabes sobre x?" "¿Puedes explicar cómo funciona?")

Compruebe su comprensión resumiendo lo que está escuchando y pidiendo explícitamente correcciones o elementos faltantes. ("¿Suena bien? ¿Me estoy perdiendo algo?" "¿Puedes ayudarme a llenar los vacíos?")

Tómese el tiempo periódicamente para investigar las experiencias de los demás sobre el proceso o la relación. ("¿Cómo crees que va el proyecto?" "¿Qué podríamos hacer para trabajar juntos de manera más efectiva?")

También es importante aprender a solicitar información de la forma menos sesgada posible. Esto significa hacer preguntas abiertas que minimicen las ideas preconcebidas, en lugar de preguntas de sí o no. Por ejemplo, "¿Cuál cree que es la oportunidad clave en este espacio?" generará un diálogo más rico que "¿Crees que esta es la oportunidad adecuada a seguir?"

A medida que avanzan las colaboraciones, es útil que los líderes de equipo o gerentes de proyectos planteen consultas que alienten a otros a profundizar más en temas específicos y expresar ideas o experiencias relacionadas. "¿Qué sabes sobre x?" y "¿Puedes explicar cómo funciona?" son dos ejemplos. Estas preguntas están enfocadas pero no limitan las respuestas ni invitan a largos discursos que se alejen demasiado del tema en cuestión.

La forma en que procesas las respuestas también importa. Es natural, a medida que se desarrollan las conversaciones, asumir que comprende lo que se dice. Pero lo que la gente escucha está sesgado por sus conocimientos y experiencias. Por eso es importante capacitar a las personas para que comprueben si realmente están entendiendo lo que sus colegas quieren decir, utilizando lenguaje como "Esto es lo que estoy escuchando. ¿Me perdí algo?". o "¿Puedes ayudarme a llenar los vacíos?" o "Creo que lo que dijiste significa que el proyecto va por buen camino. ¿Es eso correcto?"

Finalmente, es necesaria una toma periódica de temperatura para examinar el proceso colaborativo en sí. La única manera de saber cómo están experimentando los demás un proyecto o una relación es haciendo preguntas como "¿Cómo crees que va el proyecto?" y "¿Qué podríamos hacer para trabajar juntos de manera más eficaz?"

3. Lograr que la gente vea el mundo a través de los ojos de los demás

Los líderes no deberían simplemente alentar a los empleados a sentir curiosidad por los diferentes grupos y hacer preguntas sobre sus pensamientos y prácticas; también deberían instar a su gente a considerar activamente los puntos de vista de los demás. Las personas de diferentes grupos organizacionales no ven las cosas de la misma manera. Los estudios (incluida la investigación sobre las barreras para [la innovación exitosa de productos](#) que la profesora de gestión Deborah Dougherty realizó en Wharton) revelan consistentemente que esto conduce a malentendidos en el trabajo de interfaz. Por lo tanto, es vital ayudar a las personas a aprender a adoptar las perspectivas de los demás. Una de nosotras, Amy, ha realizado una investigación que demuestra que los ambiciosos proyectos de innovación intersectoriales tienen éxito cuando diversos participantes descubren cómo hacerlo. New Songdo, un proyecto para construir una ciudad desde cero en Corea del Sur que se lanzó hace una década, proporciona un ejemplo instructivo. Al principio del esfuerzo, los líderes del proyecto reunieron a arquitectos, ingenieros, planificadores y expertos ambientales y los ayudaron a integrar su experiencia en un proceso de aprendizaje cuidadosamente diseñado para derribar barreras entre disciplinas. Hoy en día, en marcado contraste con otros proyectos de ciudades “inteligentes”, Nuevo Songdo está completo en un 50% y tiene 30.000 residentes, 33.000 empleos y emisiones que son un 70% más bajas que las de otros desarrollos de su tamaño.

En un estudio sobre bandas de jazz y producciones de Broadway, Brian Uzzi, de la [Universidad Northwestern](#), descubrió que los líderes de equipos exitosos tenían una habilidad inusual para asumir los puntos de vista de otras personas. Estos líderes podían hablar los múltiples “idiomas” de sus compañeros de equipo. Otras investigaciones han demostrado que cuando los miembros de un equipo diverso adoptan proactivamente las perspectivas de los demás, se mejora el efecto positivo del intercambio de información y aumenta la creatividad del equipo.

Crear una cultura que fomente este tipo de comportamiento es una responsabilidad del liderazgo superior. La investigación psicológica sugiere que, si bien la mayoría de las personas son *capaces* de adoptar las perspectivas de los demás, rara vez están *motivadas* para hacerlo. Los líderes pueden proporcionar cierta motivación enfatizando a sus equipos en qué medida la integración de conocimientos diversos mejora la creación de nuevo valor. Pero un par de tácticas más ayudarán:

Organizar diálogos entre silos.

En lugar de realizar sesiones de información unidireccionales, los líderes deberían establecer debates entre silos que ayuden a los empleados a ver el mundo a través de los ojos de clientes o colegas en otras partes de la empresa. El objetivo es lograr que todos compartan conocimientos y trabajen para sintetizar esos aportes diversos en nuevas soluciones. Esto sucede mejor en reuniones cara a cara que están cuidadosamente estructuradas para permitir que las personas tengan tiempo para escuchar el pensamiento de los demás. A veces el proceso incluye clientes; Una empresa de consultoría que conocemos comenzó a reemplazar las reuniones tradicionales, en las que la empresa transmitía información a los clientes, por un formato de taller diseñado para explorar preguntas y desarrollar soluciones en *colaboración* con ellos. El nuevo formato brinda tanto a los clientes como a los consultores la oportunidad de aprender unos de otros.

Uno de los usos más reflexivos del diálogo entre silos es el “análisis de eventos enfocados” (FEA, por sus siglas en inglés) en Children's Minnesota. En un FEA se reúnen personas de los diferentes grupos clínicos y operativos del sistema de salud después de un fallo, como por ejemplo [la administración](#) de un medicamento equivocado a un paciente. Uno a la vez, los participantes ofrecen su opinión sobre lo sucedido; el objetivo es documentar cuidadosamente múltiples perspectivas *antes de* intentar identificar una causa. A menudo los participantes se sorprenden al saber cómo vieron el incidente las personas de otros grupos. La suposición subyacente a la FEA es que la mayoría de las fallas no tienen una causa raíz sino muchas. Una vez que las personas involucradas tengan una imagen multifuncional de los factores contribuyentes, pueden alterar los procedimientos y sistemas para evitar fallas similares.

Contrata por curiosidad y empatía.

Puede aumentar la capacidad de su empresa para ver el mundo desde diferentes perspectivas incorporando personas que se relacionen y simpaticen con los sentimientos, pensamientos y actitudes de los demás. Southwest Airlines, que contrata a menos del 2% de todos los solicitantes, selecciona personas con empatía y entusiasmo por el servicio al cliente, evaluándolas a través de entrevistas de comportamiento (“Hábleme de un momento en el que...”) y entrevistas de equipo en las que se observa a los candidatos interactuando.

4. Amplíe la visión de sus empleados

No puedes liderar las interfaces si no sabes dónde están. Sin embargo, muchas organizaciones involuntariamente alientan a los empleados a nunca mirar más allá de su propio entorno inmediato, como su función o unidad de negocios, y como resultado pierden información potencial que los empleados podrían obtener si escanearan redes más distantes. A continuación se muestran algunas formas en que los líderes pueden crear oportunidades para que los empleados amplíen sus horizontes, tanto dentro como fuera de la empresa:

Reúna a empleados de diversos grupos en iniciativas.

Como regla general, los equipos multifuncionales brindan a las personas a través de silos la oportunidad de identificar varios tipos de experiencia dentro de su organización, mapear cómo están conectados o desconectados y ver cómo la red interna de conocimiento se puede vincular para permitir una colaboración valiosa.

En una firma de consultoría global, el líder de la práctica de atención médica digital solía hacer que sus consultores hablaran solo con los CIO y CTO de los clientes. Pero se dio cuenta de que eso "limitaba innecesariamente la capacidad de la práctica para identificar oportunidades para atender a clientes más allá de TI", dice. Entonces, comenzó a organizar sesiones con todo el equipo directivo de los clientes y contrató consultores de todas las prácticas de atención médica de su empresa (incluido el rediseño de sistemas, la excelencia operativa, la estrategia y la financiación) para brindar una visión más integrada de la situación de la empresa. experiencia en innovación sanitaria.

Esas reuniones permitieron a los consultores descubrir las conexiones entre las prácticas de la división de atención médica, identificar a las personas mejor posicionadas para unir las diferentes prácticas y ver formas novedosas de combinar los diversos tipos de experiencia de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto ayudó a los consultores a detectar oportunidades generadoras de valor para los servicios en las interfaces entre las prácticas. El nuevo enfoque fue tan efectivo que, en poco tiempo, se le pidió a la líder que dirigiera una nueva práctica que sirviera como interfaz entre todas las prácticas de la división de TI para poder replicar su éxito en otras partes de la empresa.

Inste a los empleados a explorar redes distantes.

También es necesario presionar a los empleados para que aprovechen sus conocimientos fuera de la empresa e incluso fuera de la industria. Los dominios del conocimiento humano abarcan la ciencia, la tecnología, los negocios, la geografía, la política, la historia, las artes, las humanidades y más, y cualquier interfaz entre ellos podría generar nuevas oportunidades comerciales. Pensemos en el trabajo de la consultora de innovación IDEO. Al llevar técnicas de diseño de la tecnología, la ciencia y las artes a las empresas, ha podido crear productos revolucionarios, como el primer mouse de Apple (que desarrolló a partir de un prototipo Xerox PARC hasta convertirlo en una oferta comercial), y ayudar a empresas de muchas industrias. Adoptar el pensamiento de diseño como estrategia de innovación.

La parte complicada es encontrar los dominios más relevantes para los objetivos comerciales clave. Aunque muchas innovaciones han surgido de lo que Abraham Flexner, director fundador del Instituto de Estudios Avanzados, llamó “la utilidad del conocimiento inútil”, las empresas no pueden darse el lujo de depender únicamente de una búsqueda exploratoria abierta. Para evitar este destino, los líderes pueden adoptar uno de dos enfoques:

Un *enfoque de arriba hacia abajo* funciona cuando ya se han identificado los dominios de conocimiento con alto potencial de creación de valor. Por ejemplo, un socio de una empresa de contabilidad que considera que el aprendizaje automático es clave para el futuro de la profesión podría pedirle a un consultor o analista interesado en su práctica que tome cursos en línea o asista a conferencias de la industria sobre la tecnología y le pida a esa persona que regrese con ideas sobre sus beneficios. trascendencia. El socio podría organizar talleres en los que el empleado junior comparta las conclusiones de las experiencias de aprendizaje y realice una lluvia de ideas, con colegas experimentados, sobre posibles aplicaciones en la empresa.

No puedes liderar las interfaces si no sabes dónde están.

Un *enfoque ascendente* es mejor cuando los líderes tienen problemas para determinar con qué dominios externos debe conectarse la organización, un desafío creciente dada la velocidad a la que se crean nuevos conocimientos. Cada vez más, los líderes deben confiar en los empleados para identificar y forjar conexiones con dominios lejanos. Un enfoque es buscar ideas para interfaces prometedoras, por ejemplo, invitando a los empleados a proponer conferencias en otras industrias a las que les gustaría asistir, cursos sobre nuevas habilidades que les gustaría tomar o expertos en el campo que les gustaría traer. en para talleres. También es fundamental darles a los empleados el tiempo y los recursos para escanear dominios externos y establecer conexiones con ellos.

Rompiendo silos

En la economía actual, todo el mundo sabe que encontrar nuevas formas de combinar los diversos conocimientos de una organización es una estrategia ganadora para crear valor duradero. Pero esto no sucederá a menos que los empleados tengan las oportunidades y herramientas para trabajar juntos de manera productiva a través de silos. Para liberar el potencial de la colaboración horizontal, los líderes deben equipar a las personas para que aprendan y se relacionen entre sí a través de divisiones culturales y logísticas. Las cuatro prácticas que acabamos de describir pueden ayudar.

Cada una de ellas no sólo es útil por sí sola para abordar los distintos desafíos del trabajo de interfaz, sino que en conjunto estas prácticas se mejoran mutuamente: participar en una promueve la competencia en otra. La implementación de intermediarios culturales que crean conexiones entre grupos hace que las personas hagan preguntas y aprendan lo que piensan los empleados de otros grupos. Cuando las personas comienzan a hacer mejores preguntas, inmediatamente están mejor posicionadas para comprender las perspectivas y los desafíos de los demás. Ver las cosas desde la perspectiva de otra persona (caminar con sus mocasines) a su vez hace que sea más fácil detectar más focos de conocimiento. Y el escaneo de la red ilumina las interfaces donde los intermediarios culturales podrían ayudar a los grupos a colaborar de manera efectiva.

Con el tiempo, estas prácticas (ninguna de las cuales requiere títulos avanzados o conocimientos técnicos profundos) disuelven las barreras que dificultan el trabajo de cruzar fronteras. Cuando los líderes crean condiciones que alientan y apoyan estas prácticas, la colaboración a través de la interfaz finalmente se convertirá en algo natural.