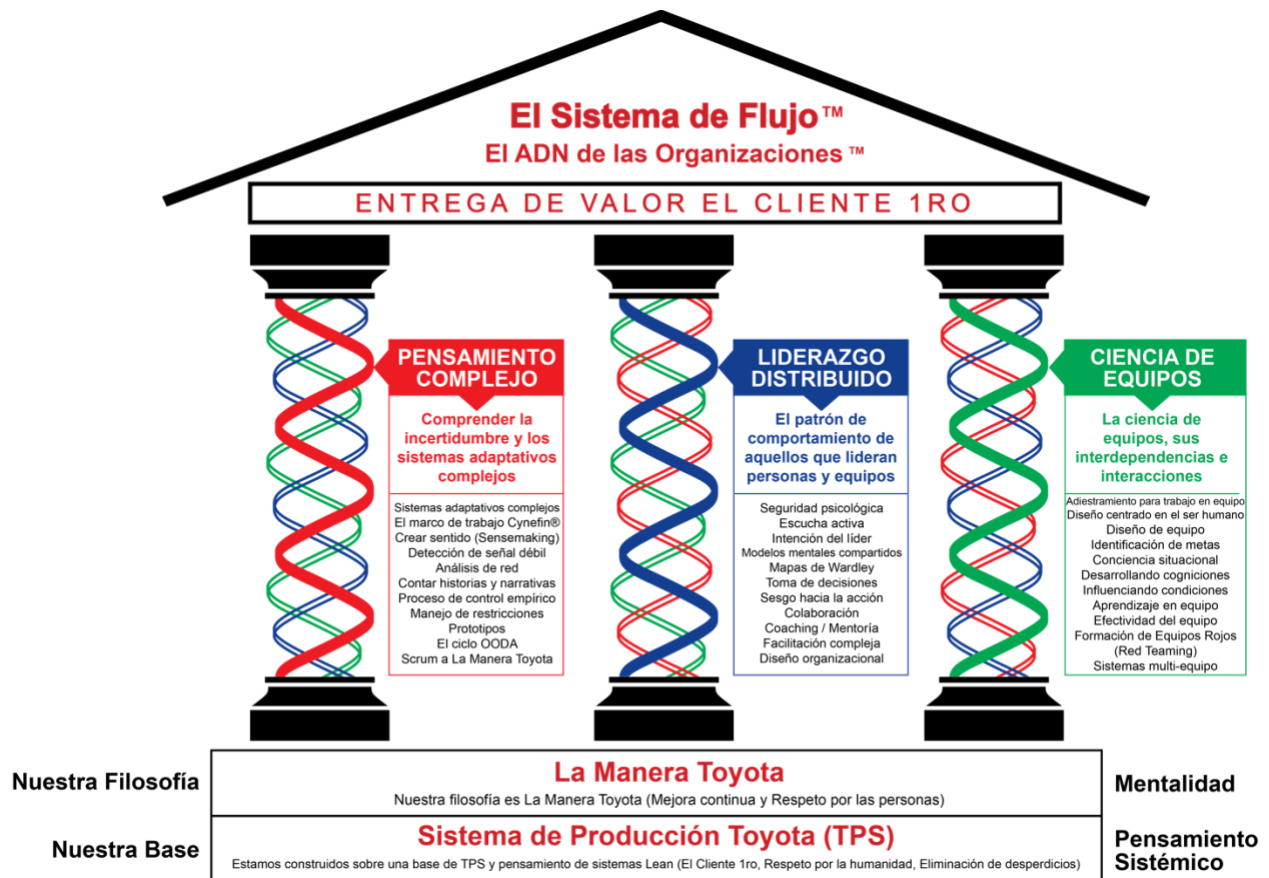


La Guía del Sistema de Flujo™



Escrita por:
John R. Turner, Ph.D.
Nigel Thurlow
Brian 'Ponch' Rivera

Traducida por:
Javier Miranda
Roger Venegas

Versión 1.0 (noviembre 2019)

©2019 John Turner Ph.D., Nigel Thurlow, Brian 'Ponch' Rivera.
La Guía del Sistema de Flujo™ es ofrecida bajo la licencia Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0), accesible en: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es> y descrita en resumen en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. Al utilizar esta guía y su sitio web y toda la información en él/ella presentada, usted está reconociendo y aceptando que ha leído y está de acuerdo en estar sujeto a los términos de la licencia CC BY 4.0. La Guía del Sistema de Flujo™, El DNA de las Organizaciones™, y La Triple Hélice de Flujo™ son marcas registradas de los titulares con los derechos de autor.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
El propósito del Sistema de Flujo™	4
Definición del Sistema de Flujo™	4
Una breve historia del Sistema de Flujo™	4
Principios Esenciales del Sistema de Flujo™	5
1. El Cliente 1 ^{ro}	5
2. El FLUJO de Valor	6
3. La Triple Hélice de Flujo™	7
3a. Pensamiento Complejo.....	8
Sistemas Adaptativos Complejos.....	9
El Marco Cynefin®.....	9
Crear Sentido (<i>Sensemaking</i>)	10
Detección de Señal Débil.....	11
Análisis de red.....	11
Contar Historias y Narrativas.....	12
Proceso de Control Empírico	12
Manejo de Restricciones	13
Prototipos	13
El ciclo OODA.....	14
Scrum a La Manera de Toyota.....	14
3b. Liderazgo Distribuido	15
Seguridad Psicológica.....	16
Escucha Activa.....	16
Intención del Líder	17
Modelo Mental Compartido.....	17
Mapas de Wardley	18
Toma de decisiones.....	18
Sesgo hacia la acción	19
Colaboración.....	19
Coaching / Mentoría	20
Facilitación Compleja	20
Diseño Organizacional.....	21
3c. Ciencia de Equipos.....	21
Adiestramiento para trabajo en equipo	22
Diseño Centrado en el ser humano	22

Diseño de Equipos	23
Identificación de Metas	23
Conciencia Situacional.....	24
Desarrollando cogniciones	24
Influenciando las Condiciones	24
Aprendizaje en Equipo.....	25
Efectividad del Equipo.....	25
Formación de Equipos Rojos (<i>Red Teaming</i>)	26
Sistemas Multi-Equipo.....	26
Teoría SDF.....	27
Aplicando SDF.....	28
Referencias.....	29

El propósito del Sistema de Flujo™

Lograr un estado de flujo ocurre cuando las organizaciones / instituciones producen resultados en los que sus limitaciones (por ejemplo, su estructura, sus procesos, su entorno) se forman de manera que los empleados puedan concentrarse en las interacciones entre ellos y el cliente. En última instancia, el flujo hace que los empleados se concentren en hacer en lugar de combatir o sucumbir a la fricción organizacional.

Muchos métodos de gestión de proyectos y marcos ágiles se concentran en administrar tareas y en la ilusión de planificar sin tener en cuenta cómo se estructura una organización para apoyar esas actividades. Las organizaciones / instituciones utilizan equipos, pero no desarrollan habilidades de trabajo en equipo y no logran reestructurar el liderazgo para maximizar los beneficios que se pueden obtener al utilizar equipos. Estas deficiencias introducen restricciones y barreras adicionales que impiden que las organizaciones / instituciones logren un estado de flujo.

El Sistema de Flujo™ proporciona un sistema re-imaginado para que las organizaciones comprendan la complejidad, adopten el trabajo en equipo y las estructuras de liderazgo basadas en equipos autónomos.

Definición del Sistema de Flujo™

El Sistema de Flujo™ permite el crecimiento del negocio al eliminar actividades sin valor agregado al fomentar un entorno para la innovación y la entrega rápida de valor y al acortar el tiempo de comercialización (*time to market*).

El Sistema de Flujo™ es un enfoque holístico basado en FLUJO para la entrega de valor basada en El Cliente 1^{ro}. Está construido sobre una base del Sistema de Producción de Toyota, también conocido como TPS y LEAN más una nueva estructura de triple hélice conocida como el ADN de las Organizaciones™.

El Sistema de Flujo™ proporciona un entendimiento de los diferentes métodos, patrones, prácticas y técnicas que permiten a las organizaciones o instituciones lograr los resultados deseados.

Una breve historia del Sistema de Flujo™

El Sistema de Flujo™ ha evolucionado desde la aparición de la entrega de productos en entornos no lineales, también conocidos como entornos complejos o complejidad. El Sistema de Flujo™ ha crecido sobre el trabajo realizado entre 1948 y 1975 en el Sistema de Producción de Toyota (TPS también se conoce como Lean) y La Manera Toyota (*Toyota Way*), publicado por primera vez en 2001 por Toyota. El Sistema de Flujo™ es la evolución del pensamiento lean que llamamos pensamiento de flujo.

El Sistema de Producción de Toyota se ha convertido en un modelo para que las organizaciones alcancen la excelencia en manufactura con el más alto nivel de calidad que se pueda lograr. El Cliente es el enfoque principal del Sistema de Producción de Toyota. El Sistema de Producción de Toyota se basa en los pilares de Jidoka y Justo a Tiempo (*Just in Time*). Jidoka incluye tener la capacidad de detener una máquina o un proceso si ocurre un problema. Justo a Tiempo (*Just in*

Time) incluye la eliminación de desperdicios mediante la eliminación de actividades sin valor agregado.

La base del Sistema de Producción de Toyota es la *Estandarización*, que establece procesos repetibles y predecibles, y Kaizen, la filosofía de la mejora continua. El Sistema de Producción de Toyota se ha convertido en el sistema de referencia al acercarse a la fabricación lineal y repetible. Sin embargo, es limitado cuando se trata de problemas ambiguos, procesos muy variables, no linealidad e imprevisibilidad, todas características de la complejidad.

La Manera Toyota 2001 aclara los valores y métodos de negocio que todos los empleados deben adoptar. Representado como los Principios Rectores de Toyota, la Manera Toyota está representada por los pilares de la Mejora Continua y el Respeto por las Personas.

Toyota nunca está completamente satisfecho con dónde están y están trabajando continuamente para mejorar sus prácticas mediante el avance de nuevas ideas y el empoderamiento de su fuerza de trabajo. Toyota respeta a sus empleados, accionistas y partes interesadas, y cree que las personas talentosas, y el buen trabajo en equipo, crean el éxito. Cumpliendo su rol como la columna vertebral de una organización, la cultura de una organización debe evolucionar en medio de un entorno empresarial en constante cambio.

Los creadores del Sistema de Flujo™ reconocieron que las herramientas y marcos existentes no podían abordar holísticamente la complejidad, ya que las organizaciones no están optimizadas para funcionar en entornos volátiles y ambiguos. También reconocieron que el pensamiento complejo es diferente del pensamiento Lean, y que se requiere nuevos enfoques y entendimiento.

Los creadores del Sistema de Flujo™ reconocen todas las grandes mentes que han creado el pensamiento que seguimos hoy (demasiados para mencionarlos aquí) y han preservado el Sistema de Producción de Toyota y la Manera Toyota como la inspiración y la base del Sistema de Flujo™.

Principios Esenciales del Sistema de Flujo™

El Sistema de Flujo™ consiste en 3 principios esenciales.

1. El Cliente 1^{ro}.
2. El FLUJO de valor.
3. La Triple Hélice de Flujo™.
 - a. Pensamiento Complejo
 - b. Liderazgo Distribuido
 - c. Ciencia de Equipos

1. El Cliente 1^{ro}

Desde 1946 Toyota Motor Corporation siempre ha colocado al Cliente primero. En mayo de 1946, Shotaro Kamiya, el primer presidente de Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japón, fue el primer ejecutivo de Toyota en declarar públicamente que "el enfoque principal siempre debe ser el cliente".

Esa promesa de El Cliente 1^{ro} ha sido consagrada en el Sistema de Producción Toyota y en La Manera Toyota desde entonces. La consideración de las necesidades del cliente es fundamental a la hora de determinar la dirección y la estrategia de la organización. La promesa del Cliente 1^{ro} produce tres resultados:

1. Máxima calidad.
2. Menor costo.
3. Menor tiempo de entrega.

El Sistema de FlujoTM reconoce que esto todavía se mantiene vigente hoy día y que ninguna organización o institución tendrá éxito a fin de cuentas si pierden el enfoque en el cliente. El Sistema de FlujoTM también destaca los componentes de Respeto por la Humanidad y Respeto por las Personas como elementos esenciales para cumplir éticamente con la promesa de El Cliente 1^{ro}.

El respeto por la humanidad es un componente fundamental de TPS, y el respeto por las personas es un pilar clave en La Manera Toyota junto con la filosofía de la mejora continua. En Toyota, el respeto por la humanidad es una cuestión de combinar la energía humana con operaciones significativas y efectivas mediante la eliminación de operaciones derrochadoras [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Un enfoque clave es "Monozukuri wa hitozukuri", traducido como "desarrollo de productos a través del desarrollo de personas".

Entendemos que, sin el Cliente, no tenemos empleados, ni inversores, ni accionistas ni inversiones para el desarrollo de la comunidad; comienza con El Cliente 1^{ro}.

2. El FLUJO de Valor

Una vez que existe un cliente, el enfoque se centra en mantener a ese cliente. Mantener un cliente requiere una organización que pueda configurarse a sí misma para continuar el flujo de valor para ese cliente.

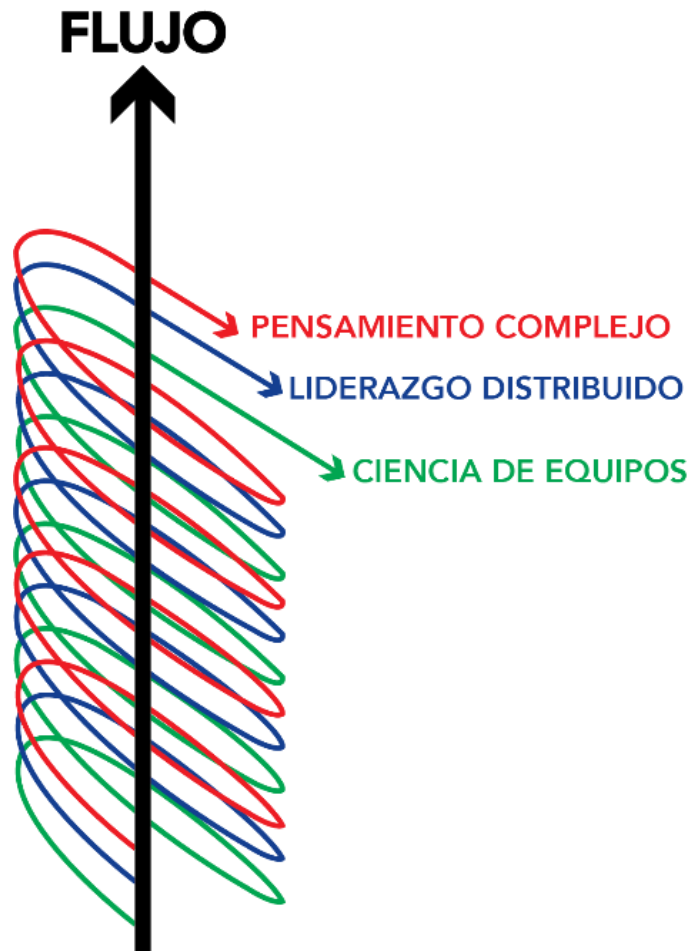
El Flujo es un concepto en evolución con conocimiento obtenido de múltiples campos de estudio (por ejemplo, antropología, biología, ecología, física, psicología, ciencia de equipos). Como un estado en evolución, la configuración de un sistema debe evolucionar, adaptarse y transformarse en nuevas estructuras que apoyen la entrega de procesos fluidos libres de restricciones inhibitorias que sean capaces de operar en entornos complejos y disruptivos.

El Flujo es un movimiento social colectivo en el que los individuos, o agentes, aprenden a comprender y reaccionar a su entorno para lograr el objetivo de entregar valor al cliente.

En el Sistema de FlujoTM, a medida que los componentes del pensamiento complejo, del liderazgo distribuido y de la ciencia de equipos se interconectan cada vez más, el flujo se vuelve más fluido y natural. En este punto, se dice que se logra un *estado de flujo*.

Crear un flujo de valor requiere que las organizaciones se configuren de tal manera que permitan obtener resultados de El Cliente 1^{ro}.

3. La Triple Hélice de Flujo™



La Triple Hélice de Flujo™ consta de 3 hebras individuales: el ADN organizacional; Pensamiento Complejo, Liderazgo Distribuido y Ciencia de Equipos; El ADN de las Organizaciones™.

La Triple Hélice de Flujo™ se relaciona con la naturaleza interconectada de las tres hélices (pensamiento complejo, liderazgo distribuido, ciencia de equipos). La triple hélice identifica las interacciones entre agentes (por ejemplo, personas, máquinas, eventos) que emergen en nuevos patrones, redes y conocimientos para adelantar la capacidad de una organización en ser más innovadora, adaptativa y ágil cuando opera en entornos complejos.

La implementación de la Triple Hélice de Flujo™ requerirá un nivel de transformación organizacional para ser viable. Un cambio es necesario para asegurar que cada una de las tres hélices esté realmente interconectada, sincronizada e insertada en la estructura de una organización, permitiendo un movimiento fluido, desde la ideación, hasta la entrega de valor al cliente.

El flujo se logra a través de las interacciones de los agentes en un entorno libre de restricciones cuando se utilizan los métodos, técnicas y herramientas identificadas bajo cada una de las hélices de El Sistema de Flujo™, reconociendo que las necesidades de cada organización / institución son

diferentes. Estas diferencias hacen que cada organización / institución necesite implementar varios métodos, técnicas y herramientas para lograr un estado de flujo que cumpla su propósito.

El objetivo del Sistema de Flujo™ no es utilizar, practicar y dominar todos los métodos, técnicas y herramientas enumerados. Sin embargo, lo que es crítico es que cada organización o institución encuentre los mejores métodos, técnicas y herramientas de cada una de las tres hélices para permitirles alcanzar los objetivos deseados. La implementación de nuevas prácticas a través de la interconexión de las tres hélices en un sistema cohesivo proporciona un flujo ininterrumpido.

El concepto de FLUJO es un proceso en evolución, ya que los componentes del pensamiento complejo, el liderazgo distribuido y la ciencia de equipos se interconectan más y más con el tiempo. El flujo se vuelve aún más fluido, natural e inadvertido.

3a. Pensamiento Complejo

La primera hélice en la Triple Hélice de Flujo™ es el pensamiento complejo.

El pensamiento complejo es una nueva forma de pensar para ayudar a comprender la incertidumbre y los sistemas adaptativos complejos. Primero es esencial comprender que no todo es predecible debido a lo desconocido-desconocido que está presentes en entornos complejos. Los entornos complejos involucran múltiples estados posibles, que varían de un lugar a otro, y pueden cambiar las condiciones rápidamente en un corto período de tiempo. La comprensión de la variabilidad en nuestro entorno es esencial para el pensamiento complejo. Una vez que se ha identificado la variabilidad en el entorno, se puede aplicar el pensamiento complejo.

El pensamiento complejo implica dos pasos principales:

Paso 1: Comprender las características de los sistemas complejos.

Paso 2: Tener una visión de mundo o una perspectiva de que los sistemas, entidades y eventos son sistemas adaptativos complejos.

Operar en entornos complejos es un proceso exploratorio donde el todo no se entiende completamente. El pensamiento complejo, en parte, ayuda a poder enfocarse en lo que no se puede explicar en lugar de enfocarse en lo que se puede explicar. Debido a la ambigüedad, a la incertidumbre y a las incógnitas que están presentes en la complejidad, se han identificado métodos específicos, técnicas y herramientas específicas para ayudar a navegar por estas aguas.

Los métodos, técnicas y herramientas para la hélice del pensamiento de complejidad incluyen:

- Sistemas adaptativos complejos
- El Marco Cynefin®
- Crear sentido (*Sensemaking*)
- Detección de señal débil
- Análisis de red
- Contar historias y narrativas
- Proceso de control empírico
- Manejo de restricciones
- Prototipos
- El ciclo OODA
- Scrum a La Manera Toyota

Sistemas Adaptativos Complejos

Definición

Los sistemas adaptativos complejos (SAC) son sistemas dinámicos, abiertos y autoorganizados con restricciones o límites permeables que interactúan con los mecanismos de retroalimentación para volverse adaptativos. Los sistemas adaptativos complejos son dinámicos, aprenden continuamente a adaptarse a las fuerzas externas y emergen a nuevos estados cuando es necesario para satisfacer necesidades ambientales únicas.

Explicación

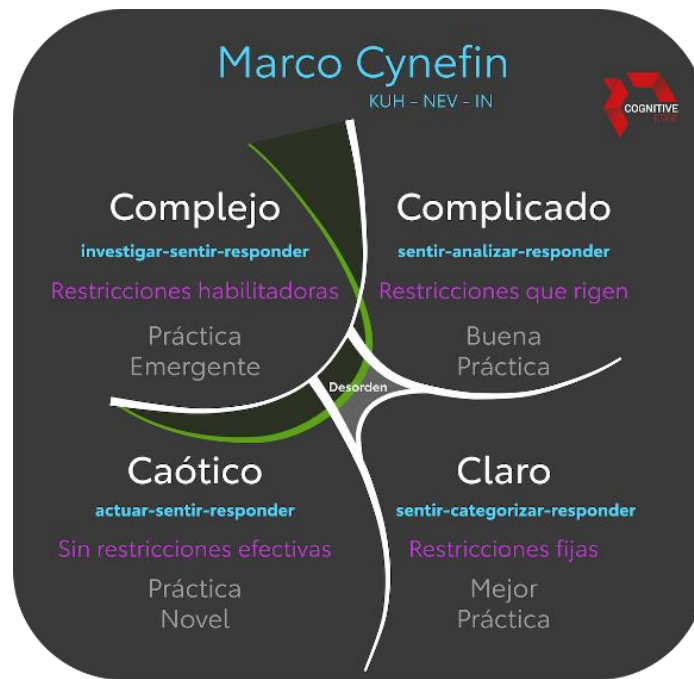
Varios sistemas sociales han sido descritos como un sistema adaptativo complejo. Por ejemplo, los sistemas adaptativos complejos pueden incluir emprendimiento, gobiernos, organizaciones, equipos e incluso sociedades.

Características

Los sistemas adaptativos complejos incluyen las siguientes características:

- dependen de la ruta,
- los sistemas tienen una historia,
- son no lineales,
- incluyen resultados emergentes,
- sus procesos son irreducibles,
- son adaptativos,
- operan entre el orden y el caos, y
- se autoorganizan [1].

El Marco Cynefin®



Definición

El Marco Cynefin®, de David Snowden [2] [3], incluye cinco dominios distintos. El marco se utiliza principalmente para considerar la dinámica de situaciones, decisiones, perspectivas, conflictos y cambios para llegar a un consenso en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Estos dominios clarifican qué tipo de métodos, herramientas o técnicas pueden requerirse al operar en cada uno de ellos.

Permite a los ejecutivos ver las cosas desde nuevos puntos de vista, asimilar conceptos complejos y abordar problemas y oportunidades del mundo real. El uso del Marco Cynefin® puede ayudar a los ejecutivos a detectar en qué contexto se encuentran para que puedan tomar mejores decisiones y evitar problemas que puedan surgir cuando su estilo de gestión actual les hace cometer errores.

Cynefin®, pronunciado kuh-nev-in, es una palabra Galesa que significa los múltiples factores en nuestro entorno y nuestras experiencias que nos influyen de maneras que nunca podemos entender.

Explicación

Cuando nos enfrentamos a problemas complejos, como el cambio climático, el problema es mal definido y la solución es desconocida. Los componentes que conducen a los problemas que enfrentamos con el cambio climático también son desconocidos. Los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para problemas en el dominio complejo son drásticamente diferentes de los que se encuentran en el dominio simple.

El Marco Cynefin® nos permite clasificar los problemas en dominios que nos permiten seleccionar las herramientas apropiadas que se pueden utilizar para abordar estos problemas. Por ejemplo, en los dominios simples o complicados, podemos elegir herramientas Lean, mientras que, en el dominio complejo, es posible que necesitemos Crear Sentido (*Sensemaking*).

Características

Los dominios de conocimiento del Marco Cynefin® incluyen los dominios simples/obvios, complicados, complejos, caóticos y desordenados. Es un marco de toma de decisiones. A finales de 2019, David Snowden sugirió cambiar el nombre de dominio simple/obvio a claro.

Crear Sentido (Sensemaking)

Definición

Crear Sentido (*Sensemaking*) es una técnica diseñada para ayudarnos a comprender los problemas complejos y las condiciones o entornos. La creación de sentido ayuda a desarrollar historias sobre el entorno en donde las personas y los grupos pueden comenzar a comprender mejor el entorno complejo o el problema.

Explicación

En entornos complejos, las historias y narraciones ayudan a comprender las condiciones del entorno/situación. Durante los esfuerzos de lucha contra incendios, los equipos de bomberos comunican continuamente su entorno a otros miembros del equipo, ayudando en la comprensión de cada miembro del equipo de la situación actual. Estas historias, de varios miembros del equipo, ayudan a la capacidad del equipo de dar sentido a su entorno.

Características

Crear Sentido (*Sensemaking*) incluye las siguientes características: "interacción y conversación (social), marcos de referencia más claros (identidad), experiencias pasadas relevantes (retrospección), detalles descuidados en el entorno actual (señales), actualización de impresiones que han cambiado (en curso), historias plausibles de lo que podría estar sucediendo (plausibilidad) y acciones que aclaran el pensamiento (promulgación)" [4]. La creación de sentidos es más eficaz cuando se lleva a cabo en tiempo real.

Detección de Señal Débil

Definición

La detección de señales débiles es un método que puede identificar los indicadores cambios futuros en una etapa temprana e implica identificar oportunidades y amenazas que existen en el entorno. La detección de señales débiles es vital para identificar los primeros signos de problemas antes de que se vuelvan inmanejables y es un método que puede detectar los indicadores de cambios futuros en una etapa temprana.

Las señales débiles son un indicador avanzado de cambio, y tienen que ser reconocidas. Los cambios repentinos y desconocidos en una organización pueden amenazar cualquier división de esa organización. Los cambios no reconocidos podrían dar como resultado una disminución significativa de las ganancias o la pérdida de nuevas oportunidades[5]. La búsqueda y el monitoreo constante del entorno pueden proporcionar una detección temprana de amenazas que de otra forma habrían pasado desapercibidas.

Explicación

Poder detectar amenazas empresariales antes de que las contramedidas sean ineficaces es una forma de detección de señal débil. La detección de señales débiles es necesaria para entornos críticos para la seguridad. Se tienen que establecer herramientas y técnicas para detectar estas señales débiles a fin de garantizar la sostenibilidad de una organización o institución. Si la gerencia es receptiva a las señales débiles, se puede hacer mucho antes de que la amenaza se vuelva tangible y concreta.

Características

La detección de señales débiles implica rastrear el entorno utilizando diferentes perspectivas (puntos de vista interdisciplinarios) para identificar cualquier comportamiento, señal o evento anormal de trasfondo, interno y externo.

Análisis de red

Definición

Los sistemas abiertos, como los sistemas adaptativos complejos, se pueden ver y analizar como una red. El análisis de red le permite ver las interacciones o vínculos entre componentes, como las interacciones entre equipos o entre organizaciones. El análisis de red puede ayudar a desarrollar formas prácticas que garanticen un flujo suficiente de información entre sistemas y agentes.

Explicación

El análisis de redes se ha utilizado para analizar muchos tipos diferentes de redes, como la cultura, la naturaleza, los cerebros, los organismos, las economías y las ecologías [6]. El análisis de red se

ha utilizado para identificar a las personas clave en las unidades organizativas que contienen información esencial para el éxito de la organización. Comprender cómo estas diversas redes se comunican, comparten y almacenan información, y colaboran, es necesario para un diseño organizacional eficaz.

Características

El análisis de red es flexible ya que puede analizar díadas (por ejemplo, persona a persona), nodos (por ejemplo, líder, equipo, organización) y redes (por ejemplo, líder a individuos, equipo a equipo). El análisis de red visualiza las relaciones, enlaces o interacciones entre cada conjunto de díadas, nodos y redes.

Contar Historias y Narrativas

Definición

La creación del conocimiento a través de personas que externalizan su sentido de la comprensión, es decir, ¿qué significa algo o un evento en particular para ellos? A través de estas narrativas (un relato hablado o escrito de eventos conectados), o historias, podemos comenzar a formar una representación más significativa de lo que está ocurriendo en entornos complejos.

Explicación

Un jurado en el sistema judicial a menudo toma decisiones basadas en las historias y narrativas a las que están expuestos durante un juicio. Los miembros del jurado intentan dar sentido a estas historias en sus deliberaciones. La decisión de un miembro del jurado podría considerarse una síntesis de estas historias o narraciones. En los negocios, recopilar narraciones e historias de los empleados puede dar a una empresa u organización una idea de su clima actual.

Si pedimos a los empleados que escriban un titular y un informe noticioso sobre algún tema relevante o un problema, entonces podemos sintetizar temas y patrones comunes que puedan informar la toma de decisiones, estrategias y planificación futuras.

Características

Las narrativas a menudo se expresan a través de artefactos, escritura, grabaciones, lenguaje, metáforas e historias.

Proceso de Control Empírico

Definición

La ciencia es un proceso que prueba teorías que explican o predicen un fenómeno o problema. Este proceso empírico incluye muchos métodos y procedimientos diferentes que son válidos, confiables y rigurosos: se han probado y validado a lo largo del tiempo. Los procesos empíricos son objetivos e intentan eliminar la subjetividad, los prejuicios humanos, de cualquier resultado de la toma de decisiones. La experimentación se considera fundamental para nuestra comprensión de nuestro entorno, proporcionando una mayor aclaración de lo desconocido o inobservable.

Explicación

La ciencia proporciona una gran cantidad de ejemplos que muestran que no sólo los procesos empíricos promueven nuevos conocimientos, sino que también los hallazgos de la investigación empírica pueden desafiar las creencias, prácticas y dogmas actuales. Un ejemplo derivado de esto

es el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (o PDCA por sus siglas en inglés), el cual es un proceso iterativo de cuatro pasos para controlar y permitir la mejora continua de procesos y productos.

Características

Los procesos empíricos varían de una disciplina a otra y requieren un compromiso activo [7] de los siguientes componentes: identificación del problema, definición del problema si es posible, teorización, medición, observación, análisis, interpretación e informes.

Manejo de Restricciones

Definición

Las restricciones son limitaciones que afectan el comportamiento de los agentes. Las restricciones son auto derivadas y construidas cognitivamente. Darse cuenta de qué restricciones existen es esencial para cualquier equipo u organización en entornos complejos. La gestión para eliminar restricciones innecesarias es necesaria para que la organización funcione de manera efectiva. Las restricciones pueden ser habilitadoras o inhibidoras.

Habilitar restricciones hace posible que los agentes hagan algo que no sería posible de otra manera. La inhibición de las restricciones dificulta a los agentes en hacer algo o solo les permite hacerlo de cierta manera.

Explicación

Para habilitar y optimizar el flujo en una organización, necesitamos limitar el número de restricciones inhibidoras mientras optimizamos las restricciones habilitadoras. Una restricción habilitadora le permite al agente operar con una toma de decisiones autónoma, pero dentro de los límites definidos para evitar resultados no deseados. Una restricción habilitadora posee valor agregado. Esfuerzos dirigidos, ordenados o requeridos por las agencias reguladoras a menudo imponen restricciones inhibitorias. La restricción inhibidora generalmente no tiene beneficios de valor agregado.

Características

El contar historias, el desarrollo de modelos mentales compartidos, el intercambio de narrativas y la identificación de señales débiles son técnicas exitosas de gestión de restricciones.

Prototipos

Definición

Un prototipo es una representación, un modelo físico o una fórmula de un problema complejo. A través de pruebas y refinamientos continuos, los prototipos hacen concreto una parte de un problema complejo, contribuyendo a una mejor comprensión de la complejidad.

Explicación

En lugar de diseñar un modelo completo (automóvil) para una nueva base de clientes (automóvil de conducción autónoma), es más barato y efectivo, comenzar identificando componentes individuales para encontrar lo que es deseable / aceptable para el cliente, en lugar de construir un auto entero primero.

Características

Los prototipos pueden tomar la forma de un experimento, un modelo (informático o físico) o una fórmula (computacional). Un prototipo debe tener cierta familiaridad o relación con el todo. Un prototipo puede ayudar a comprender el todo al modelar lo familiar (partes de lo que se conoce) para comprender lo no familiar (las incógnitas) [8].

El ciclo OODA

Definición

El ciclo observar-orientar-decidir-actuar (OODA) es un proceso de toma de decisiones no lineal, una guía para la acción. El ciclo OODA representa 40 años de trabajo del coronel de la Fuerza Aérea John Boyd, quien combinó las lecciones de la aviación de combate, la estrategia, la ciencia, el inicio del pensamiento complejo y el Sistema de Producción Toyota.

Explicación

El ciclo OODA es un proceso de toma de decisiones. Asegura que toda la información relevante disponible sea observable y capacita a un observador sobre cómo orientarse para una toma de decisiones efectiva. Una vez que se determinan las decisiones correctas, permite la ejecución rápida de esas decisiones. Sin embargo, es posible actuar primero, luego observar y orientar los resultados de la acción, y esto guiará la toma de decisiones futuras.

El ciclo OODA favorece los procesos de toma de decisiones implícitos sobre explícitos. Contiene ciclos de creación de sentido (observación y orientación) para incluir la separación de las decisiones de los resultados al evaluar el desempeño individual y organizacional. El ciclo OODA se describe como "un proceso de auto-organización, emergente y de selección natural en evolución, abierto y lejos del equilibrio" [9].

Características

El ciclo OODA puede comenzar en cualquiera de las etapas de este y depende del problema o la situación en cuestión. Los componentes del bucle OODA incluyen observar, orientar, decidir y actuar, y es un ciclo iterativo. El punto focal del ciclo OODA es la orientación: esas heurísticas, sesgos cognitivos y creencias establecidas que determinan cómo los individuos y las organizaciones observan, deciden y actúan.

Scrum a La Manera de Toyota

Definición

Un programa de capacitación que está diseñado para ayudar a los empleados y organizaciones a desarrollar la agilidad como un resultado emergente a través de habilidades de identificación y definición de problemas, perfiles de clientes, habilidades de trabajo en equipo, habilidades de planificación y estimación, y para obtener técnicas de visualización. Permite a las organizaciones comprender los límites entre los enfoques de pensamiento de sistemas y las estrategias de pensamiento de complejidad a través de la aplicación del marco de trabajo Scrum como un patrón de comportamiento, así como una gama de herramientas y habilidades cognitivas.

Explicación

Los departamentos/divisiones de organizaciones aprenden a operar de manera más efectiva como equipos funcionales de alto rendimiento a través de su capacitación utilizando las técnicas de la capacitación Scrum a La Manera de Toyota.

Características

Scrum a La Manera Toyota puede caracterizarse por la implementación o el refinamiento de varias herramientas, técnicas y conceptos.

3b. Liderazgo Distribuido

El concepto de liderazgo distribuido implica un liderazgo que se extiende horizontalmente, verticalmente, y cualquier punto en el medio, dentro de una organización. El liderazgo comienza con el individuo y el modelo de liderazgo se convierte en una construcción colectiva.

El liderazgo se desarrolla y practica a nivel individual con técnicas de desarrollo de autoliderazgo y autoeficacia. El liderazgo compartido se convierte en el modelo de liderazgo a nivel de equipo, con un modelo de liderazgo funcional que actúa como vigilante de los equipos.

El liderazgo funcional considera la relación líder-equipo como opuesta a la mayoría de los modelos de liderazgo ilustran la diada líder-seguidor. El liderazgo funcional, también llamado expansores de fronteras, opera en los límites entre equipos y entre equipos y sistemas de equipos múltiples. Sus roles y responsabilidades incluyen proporcionar recursos, fomentar interacciones, coordinación de actividades y alineación de objetivos, por nombrar sólo algunos. A nivel ejecutivo o el nivel-C, el liderazgo puede permanecer en su estructura jerárquica tradicional si lo desea.

La investigación ha demostrado que muchas estructuras basadas en equipos y sistemas de equipos múltiples han funcionado bien utilizando un estilo híbrido de liderazgo. Un modelo de liderazgo híbrido o combinado está integrado en el Sistema de Flujo™. Este modelo de liderazgo híbrido incorpora componentes de las siguientes teorías de liderazgo que han demostrado funcionar bien con estructuras organizacionales basadas en equipos y para entornos complejos: liderazgo estratégico, liderazgo instrumental y liderazgo global.

La intención no es que todas las organizaciones implementen los tres modelos de liderazgo en su nivel ejecutivo, sino que implementen los componentes de cada teoría de liderazgo que satisfagan las necesidades de la organización de una manera que apoye mejor las estructuras basadas en equipos descritas anteriormente. Las necesidades de una organización serán diferentes de otra, y cada organización necesita identificar qué características y componentes de liderazgo son mejores para sus necesidades organizacionales.

La hélice de liderazgo distribuido del Sistema de Flujo™ proporciona un proceso que revive continuamente a los líderes en toda una organización, permitiendo que el liderazgo colectivo emerja dentro de una organización que es capaz de hacer movimientos audaces y disruptivos a través de una industria.

Los métodos, técnicas y herramientas para la hélice de liderazgo distribuido incluyen lo siguiente:

- Seguridad psicológica
- Escucha activa
- Intención del líder
- Modelos mentales compartidos
- Mapas de Wardley
- Sesgo hacia la acción
- Colaboración
- Coaching / Mentoría
- Facilitación compleja
- Diseño organizacional

Seguridad Psicológica

Definición

Los entornos psicológicamente seguros existen donde los miembros del equipo o los empleados pueden expresar libremente sus opiniones y hacer preguntas sin ser ridiculizados ni reprendidos. El mejor descriptor es que los miembros del equipo y los empleados son libres de ser sinceros [10] siempre que sus puntos de vista y críticas sigan siendo profesionales. La seguridad psicológica elimina una cultura del miedo.

Explicación

En el Sistema de Producción de Toyota, los empleados pueden tirar libremente del cordón Andon. El cordón Andon es un cordón para halar, o es a veces un botón, que recorre la longitud de la línea de producción y que los trabajadores pueden activar para detener la producción y advertir a la gerencia en caso de un problema significativo o la potencialidad de un problema.

Los empleados tiran libremente del cordón de Andon cuando ven un problema sin temor a ser reprendidos o castigados por detener la producción. El cordón de Andon actúa como una metáfora de un entorno de trabajo psicológicamente seguro donde los empleados son libres de cuestionar e investigar para garantizar que se tomen las decisiones o acciones correctas. También asegura que las personas adecuadas estén tomando esas medidas.

Características

La seguridad psicológica retrata las siguientes características: una expectativa compartida, un propósito compartido, confianza en ser escuchado, aceptación del fracaso, aprendizaje continuo [10].

Escucha Activa

Definición

El liderazgo implica escuchar tanto como consiste en hablar. La escucha activa es una característica esencial de liderazgo que se puede desarrollar. Se refiere a un patrón de escucha que te mantiene involucrado positivamente con la conversación. Es el proceso de escuchar atentamente mientras alguien más habla, parafraseando y reflejando lo que se dijo, reteniendo el juicio o dando consejos.

Explicación

Los líderes deben prestar atención para escuchar los problemas que enfrentan sus seguidores. Las interacciones entre líderes y seguidores no sólo deben tomar la dirección del líder, sino que un líder debe interactuar con sus seguidores para comprender sus problemas, y también debe hablar con ellos para inculcar un propósito y significado en su trabajo.

El cordón Andon es nuevamente un gran ejemplo donde se lleva a cabo una escucha activa. La activación del cordón Andon inicia una serie de interacciones entre el líder/supervisor y el empleado. Estas interacciones implican partes iguales de escuchar y hablar de ambas partes para comprender y resolver el problema.

Características

La escucha activa ayuda a los líderes en sus procesos de creación de sentido a través de las funciones de escuchar y hablar, de generar confianza, de establecer una buena relación, de demostrar preocupación, de hacer una pregunta específica y de usar afirmaciones breves. La escucha activa ayuda a nuestros procesos cognitivos para comprender mejor las necesidades de los demás en lugar de centrarse en nuestras ideas y nociones preconcebidas.

Intención del Líder

Definición

La intención del líder se centra en el desenlace deseado en lugar de un resultado específico. Mediante la comprensión de la intención del líder y el desenlace deseado, las personas y los equipos son libres de operar según sea necesario siempre que tengan en cuenta el desenlace deseado. No existe una única forma correcta de lograr un desenlace, y a través del modelo presentado como la intención del líder, las personas y los equipos son libres de encontrar su camino.

Explicación

También asociados con la intención del comandante, los escuadrones militares tienen una idea general del objetivo final. Sin embargo, cuando se involucra, hay demasiadas incógnitas para seguir un plan detallado. Los escuadrones son libres de alterar su curso de acción según sea necesario para lograr su objetivo final.

Características

Las características de la intención del líder incluyen planificación, análisis de misión, desarrollo/análisis/comparación/aprobación del curso de acción, seguido de una revisión final. La intención de un líder es la expresión personal del propósito de los resultados deseados. Debe ser claro, conciso y fácil de entender. También puede incluir cómo el liderazgo prevé lograr una decisión, así como la declaración final o las condiciones que logran el propósito.

Modelo Mental Compartido

Definición

Un modelo mental compartido es el desarrollo de un entendimiento, percepción o conocimiento colectivo de una situación o proceso compartido entre los miembros del equipo.

Explicación

Cuando los miembros del equipo comienzan el trabajo planificado teniendo cada miembro del equipo una comprensión diferente del objetivo del equipo, sería indicativo de un equipo que no ha desarrollado un modelo mental compartido. Los miembros del equipo deben poder discutir todas las tareas y objetivos para que cada miembro tenga una comprensión similar y precisa. Se deben implementar técnicas efectivas de planificación y de sesiones informativas para ayudar a desarrollar modelos mentales compartidos.

Características

Esta comprensión colectiva implica que los miembros tengan una comprensión compartida del problema, definiciones, procesos, metas y recursos.

Mapas de Wardley

Definición

Las técnicas de visualización son críticas para comprender la complejidad. Los mapas de Wardley son representaciones del paisaje y la estructura de una empresa o servicio de una organización, y mapean los componentes para satisfacer las necesidades del cliente. Se puede utilizar para resaltar patrones que no son observables, aumentando la conciencia de la situación.

Los mapas de Wardley llevan el nombre de Simon Wardley, quien afirma haberlos creado en 2005

Explicación

Se puede dibujar un mapa de Wardley para resaltar los procesos para desarrollar un producto. El mapa identifica la evolución (basada en el tiempo) de cada proceso (en el eje X) involucrado en el desarrollo del producto. Los procesos que son visibles para el cliente se colocan en la parte superior del eje Y, los procesos que son esencialmente no visibles para el cliente se colocan en la parte inferior del eje Y.

Una vez trazado, la organización puede ver qué procesos incluyen actividades sin valor agregado para el cliente y cuáles maximizan el valor para el cliente. Esta realización puede permitir a las organizaciones reenfocar sus procesos para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Características

Los mapas de Wardley incluyen los siguientes elementos: visualización, contexto específico, la posición de los componentes y el movimiento que incorpora cuatro tipos a lo largo del eje Y; actividades (alta visibilidad), prácticas, datos y conocimiento (baja visibilidad) [11].

Toma de decisiones

Definición

Los equipos que son multifuncionales y diversos son capaces de abordar problemas más complejos que cualquier persona por sí sola. Desarrollar habilidades de toma de decisiones en equipo es fundamental antes de que los equipos sean capaces de funcionar de manera autónoma, lo que permite a las organizaciones con dicha capacidad ser más adaptativas.

Explicación

Un equipo es más capaz de identificar señales débiles en tiempo real de una variedad de fuentes, brindando a los miembros del equipo varias alternativas de donde elegir al tomar una decisión. Las decisiones ya no son atribuibles a un solo individuo, ya que pertenecen al colectivo, el equipo. Los procesos de toma de decisiones en equipo brindan una gama más amplia de opciones para elegir, una que incluye más diversidad e inclusión, en comparación con lo que las personas podrían proporcionar.

Características

Múltiples individuos colaborando, analizando problemas o situaciones, considerando y evaluando cursos de acción alternativos, y seleccionando entre las alternativas una solución o soluciones. La toma de decisiones del equipo implica un acuerdo del problema, los recursos (información, conocimiento, tecnología) y los conocimientos, habilidades y habilidades necesarios dentro del equipo para abordar el problema.

Sesgo hacia la acción

Definición

Una técnica de liderazgo que empodera tanto a los líderes como a los equipos para tomar sus propias decisiones en tiempos de incertidumbre.

Explicación

El sesgo hacia la acción se enfoca en actuar sobre las ideas y comenzar a poner en marcha cambios, en lugar de concentrarse en discutir ideas y cambios potenciales. El líder (coach) y el equipo toman decisiones juntos para decidir su curso de acción para eliminar su competencia (fuerzas externas). Las empresas deben centrarse en progresar en lugar de perseguir sin cesar la perfección.

Características

Los líderes y los equipos actúan de forma autónoma y son libres de autoorganizarse y adaptar. Reducción de distracciones. Tomar decisiones más pequeñas. Dejar de pensar demasiado. Centrarse en una acción con propósito.

Colaboración

Definición

Para trabajar junto a otros o unidos, especialmente en un esfuerzo intelectual. La colaboración es el proceso de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta o un resultado.

Explicación

Los equipos son colaboraciones, pero también lo son pequeños grupos y departamentos, aulas, sesiones de capacitación, reuniones sociales y política local. Los métodos estructurados de colaboración fomentan la introspección del comportamiento y la comunicación. Dichas técnicas tienen como objetivo aumentar el éxito de las colaboraciones a medida que participan en la resolución de problemas complejos. La colaboración se ha convertido en algo esperado dentro de las organizaciones e involucra a miembros que participan en la creación y difusión de conocimiento.

Características

La colaboración implica comunicación efectiva, escucha activa, planificación del equipo, la capacidad de innovar, el intercambio de conocimientos, un conjunto diverso de habilidades, acceso a recursos, expectativas claras y un objetivo compartido.

Coaching / Mentoría

Definición

El coaching es un rol diseñado para ayudar a los empleados y miembros del equipo a aumentar su capacidad, permitiéndoles administrar sus procesos, desarrollar todo su potencial y ser independientes.

Explicación

Un coach ayuda a capacitar y educar a los miembros del equipo sobre cómo tener éxito juntos como una sola unidad. Son responsables de capacitar a los miembros del equipo analizando su desempeño, instruyendo en habilidades relevantes y brindando aliento, tutoría y liderazgo. Un coach ayuda a otros a aprender.

Características

El coaching puede ser una persona externa, pero también puede ser un miembro individual del equipo como coach. El coaching implica desarrollar habilidades y técnicas, motivar a los miembros del equipo, inculcar significado y claridad para trabajar, proporcionar retroalimentación con recomendaciones para mejorar, ayudar a coordinar actividades y recursos, y apuntar a que los miembros del equipo se vuelvan autónomos e independientes.

Facilitación Compleja

Definición

La facilitación compleja es una técnica utilizada para identificar incógnitas utilizando grupos cognitivamente diversos que se ven afectados por el problema complejo. Esta técnica de facilitación elimina al facilitador del proceso y opera de manera autoorganizada. Esta forma de facilitación es contraintuitiva y requiere algunos métodos de desaprendizaje.

Explicación

Un ejemplo de facilitación compleja sería una sesión de desconferencia. Una sesión de desconferencia es donde las personas se reúnen en una sala de conferencias a su conveniencia y expresan cuestiones o inquietudes que desean discutir. A medida que pasa el tiempo, la desconferencia proporciona un grupo de grupos que reflejan las preocupaciones de los participantes.

Características

La facilitación tradicional requiere que se mantenga a un grupo encaminado hacia una meta establecida, haciendo todo lo posible para eliminar las barreras en el proceso y en el contenido. La facilitación compleja implica la eliminación de un facilitador oficial y la eliminación de todo el poder o títulos jerárquicos. También, requiere generar trastornos (*disruption*) y puede parecer caótico a veces.

Definición

El diseño organizacional es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales del flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas, realineándolos para que se ajusten a las realidades/objetivos comerciales actuales y desarrollando planes para implementar nuevos cambios. Es un proceso para moldear la forma en que las organizaciones están estructuradas y ejecutan.

Explicación

Organizado por estructuras jerárquicas, cuanto más complicada es la estructura de una organización, más restricciones inhibitorias impiden que una organización entregue valor al cliente. De acuerdo con la ley de Conway[12], la estructura de una organización sigue sus líneas de comunicación. En tiempos de ambigüedad, complejidad y trastornos, las organizaciones deben diseñarse utilizando estructuras más planas, deben ser más adaptables y deben ser capaces de soportar las estructuras basadas en equipos que han creado.

Características

El diseño de una organización debe ser representativo de los trabajadores individuales, los equipos y los sistemas de equipos múltiples con líderes que respalden cada uno de estos componentes. Un diseño organizacional debe tomar en cuenta la optimización de las actividades que agregan valor, facilitando el flujo de valor a un cliente. Sirve al flujo de valor, no a la organización.

3c. Ciencia de Equipos

La ciencia de equipos es una disciplina que estudia todo lo relacionado con los equipos y grupos pequeños en el lugar de trabajo (por ejemplo, conflictos interpersonales, dinámicas dentro y fuera del grupo, seguridad psicológica del equipo, efectividad del equipo).

La ciencia de equipos reconoce que los equipos son sistemas adaptativos dinámicos, interdisciplinarios, multidimensionales y complejos. La hélice de la ciencia del equipo en el Sistema de Flujo™ utiliza la ciencia de equipos para maximizar los beneficios del uso de estructuras basadas en equipos para abordar entornos complejos y disruptivos.

Los métodos, técnicas y herramientas identificadas para la hélice de la ciencia de equipos incluyen lo siguiente:

- Adiestramiento para trabajo en equipo
- Diseño centrado en el ser humano
- Diseño de equipo
- Identificación de metas
- Conciencia situacional
- Desarrollando cogniciones
- Influenciando condiciones
- Aprendizaje en equipo
- Efectividad del equipo
- Formación de Equipos Rojos (*Red Teaming*)
- Sistemas multi-equipo

Adiestramiento para trabajo en equipo

Definición

La capacitación en trabajo de equipos es una en la que los equipos se utilizan para aumentar el conocimiento individual de procedimientos y de la competencia para realizar un trabajo (tareas), junto con el desarrollo de habilidades interpersonales (trabajo en equipo) para funcionar como una unidad o equipo cohesivo (desempeño). La capacitación en trabajo de equipos se enfoca en el equipo como una unidad en lugar de concentrarse en un solo miembro del equipo.

Explicación

La investigación ha demostrado que los equipos con capacitación en trabajo de equipo se desempeñan mejor que los equipos sin capacitación. Los equipos deben estar adiestrados en habilidades de trabajo en equipo antes de que puedan convertirse en equipos efectivos. El desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo es el ingrediente clave que separa a los equipos de desempeño mediocres (sin entrenamiento en habilidades de trabajo en equipo) con equipos de alto rendimiento (aquellos con entrenamiento en habilidades para el trabajo en equipo). No puede lograr equipos de alto rendimiento sin primero desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

Características

La capacitación en trabajo de equipos debe:

- identificar las habilidades requeridas para el contexto,
- centrarse en aprender las habilidades de trabajo en equipo necesarias,
- incluir capacitación para todos los miembros del equipo juntos,
- incluir actividades informativas y de interrogación,
- hacerse en tiempo real, y
- ser evaluado por su efectividad.

Diseño Centrado en el ser humano

Definición

El diseño centrado en el ser humano es un proceso que involucra la participación de todas las partes interesadas (por ejemplo, miembros de la comunidad, clientes, diseñadores, empleados, fabricantes, proveedores) durante las etapas de diseño. Incluye el elemento humano en el diseño de un nuevo producto y la solución al problema.

Explicación

Las personas que se ven afectadas por un problema son reclutadas para participar en el proceso de diseño para resolver el problema. Las partes interesadas también pueden formar parte del equipo de diseño. El diseño centrado en el ser humano utiliza la participación participativa para ayudar a impulsar el proceso de diseño a la resolución, en lugar de centrarse únicamente en documentar el problema.

Características

Un componente clave del diseño centrado en el ser humano es que se centra en el contenido en lugar de en la función, concentrándose más en cómo un producto se adapta a un entorno particular en lugar de en cómo puede funcionar. Otras características incluyen empatía, observación, colaboración, encuadre contextual, aprendizaje, visualización y creación rápida de prototipos.

Diseño de Equipos

Definición

El diseño del equipo es la forma en que se componen los equipos, asegurando que el equipo tenga los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para completar las tareas del equipo.

Explicación

El diseño efectivo del equipo es esencial para la entrega o finalización eficiente del trabajo de tareas. También es vital para permitir un trabajo en equipo efectivo. Si un equipo es demasiado grande o pequeño o carece de las habilidades y conocimientos necesarios, se volverá ineficaz. Si el equipo carece de habilidades esenciales de trabajo en equipo (por ejemplo, habilidades interpersonales y de manejo de conflictos, habilidades de motivación), también funcionará de manera ineficaz. El diseño o la composición del equipo es fundamental para el éxito de un equipo.

Características

Las características de la composición del equipo incluyen los conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades de los miembros del equipo; la diversidad de conocimientos y experiencias del equipo; y la demografía y la mezcla cultural de los miembros del equipo. Un equipo debe ser lo suficientemente grande como para lograr sus metas y objetivos, pero lo suficientemente pequeño como para permitir la toma rápida de decisiones y la ejecución rápida de actividades.

Identificación de Metas

Definición

La identificación de metas es el resultado deseado durante un período específico. Las metas ocurren en diferentes niveles de análisis; las metas proximales son específicas de los equipos individuales y las metas distales conectan las metas proximales con los resultados organizacionales más amplios.

Explicación

Los equipos que se centran únicamente en sus propios objetivos desprecian el propósito organizacional general, separando aún más al equipo de otros con potencial de alterar los resultados organizacionales.

Los equipos individuales tienen sus metas específicas (metas proximales) que los guían hacia el logro del objetivo y deben asociarse con las metas organizacionales generales (metas distales). Las metas del equipo deben estar alineadas con las metas de la organización, y todos los miembros del equipo deben conocer ambos conjuntos de metas y sus relaciones. Las metas proximales y distales deben definirse donde colaboren varios equipos.

Características

Las metas del equipo deben estar bien definidas, tener resultados medibles y estar vinculadas al propósito general de una organización. Todos los miembros deben saber cómo se relacionan entre sí.

Conciencia Situacional

Definición

La percepción y comprensión que uno tiene de elementos de su entorno, teniendo en cuenta su conocimiento que dicta cómo uno reaccionará ante algún evento.

Explicación

La capacidad de reconocer las amenazas, los riesgos y las oportunidades en tiempo real y tomar decisiones rápidas sobre cómo reaccionar.

Características

Las características de la conciencia situacional incluyen la capacidad de detectar señales débiles, sintetizar información y crear nuevo conocimiento.

Desarrollando cogniciones

Definición

A nivel individual, desarrollar cogniciones implica el desarrollo de conocimientos, destrezas, resolución de problemas y disposiciones, que ayudan a las personas a pensar y comprender el mundo que los rodea.

La cognición compartida ocurre a nivel de equipo, donde los miembros del equipo desarrollan un sentido de compartir. Cada miembro del equipo necesita saber quién tiene qué conocimientos, habilidades y experiencias antes de realizar las tareas del equipo.

Explicación

Los miembros del equipo deben desarrollar un entendimiento compartido de sus metas y ser conscientes del conocimiento y las capacidades del equipo. Los miembros del equipo también deben compartir información para mejorar el sentido de compartir en el equipo y deben poder aprender como una unidad, adaptándose a los cambios a medida que evoluciona la cognición del equipo.

Características

Las cogniciones incluyen todos los procesos conscientes e inconscientes por los cuales se acumula conocimiento como percibir, reconocer, concebir y razonar.

Influenciando las Condiciones

Definición

Las condiciones en las que los miembros del equipo tienen poco o ningún control se denominan condiciones influyentes.

Explicación

Los nuevos miembros del equipo tienen poco o ningún control sobre la composición del equipo al que se les asigna. Los nuevos miembros del equipo deben adaptarse al equipo, dentro de su composición existente. Ciertas condiciones que influyen al equipo apoyan los procesos

centrales del equipo como cooperación, conflicto, coordinación, comunicación, coaching, cognición, cohesión, eficacia e identidad colectivas [13].

Características

Las condiciones influyentes incluyen el contexto, la composición, la cultura y la diversidad de un equipo.

Aprendizaje en Equipo

Definición

El aprendizaje en equipo es un resultado compartido de las interacciones entre los miembros del equipo.

Explicación

A medida que los miembros del equipo interactúan entre sí, comparten información nueva que conduce al aprendizaje de todo el equipo. Los equipos que no están dispuestos a compartir información con otros miembros del equipo, como los equipos que tienen bajos niveles de seguridad psicológica, no pueden aprender y adaptarse como una unidad cohesiva.

Características

Las características del aprendizaje en equipo incluyen diálogo y discusión, amplificación de conflictos constructivos, reducción de conflictos destructivos e intercambio de conocimientos, reflexión continua y comunicación de acciones.

Efectividad del Equipo

Definición

La efectividad del equipo es el punto en el que los procesos del equipo se alinean con las demandas de la tarea y se consideran optimizados para producir el resultado deseado.

Explicación

Los equipos efectivos han desarrollado la capacidad de mirar hacia adentro y hacia afuera. Al observar equipos efectivos (equipos de alto rendimiento), se nota que evalúan continuamente las experiencias de cada miembro del equipo e identifican qué tan bien lograron sus objetivos. Al no evaluar los problemas de los miembros del equipo, los conflictos en las relaciones permanecen desatendidos y comienzan a afectar la efectividad del equipo.

Características

La efectividad del equipo se relaciona con la producción (desempeño) de un equipo, así como con las interacciones (trabajo en equipo) y los procesos (trabajo en equipo y tareas) utilizados para producir un resultado. El rendimiento del equipo se enfoca en la producción del equipo (por ejemplo, cantidad, calidad), independientemente de los procesos de trabajo en equipo o tareas para llegar a esa producción. La efectividad del equipo es el enfoque del adiestramiento del trabajo en equipo.

Formación de Equipos Rojos (*Red Teaming*)

Definición

La formación de equipos rojos es un enfoque cognitivo diseñado para desarrollar nuevas vías para una mejor toma de decisiones dentro de los equipos.

Explicación

La formación de equipos rojos desafía rigurosamente los planes, políticas, sistemas o suposiciones mediante la adopción de un enfoque contradictorio. La formación de equipos rojos utiliza un conjunto de herramientas y técnicas diseñadas para mitigar el sesgo cognitivo, mejorar las habilidades de pensamiento crítico, crear autoconciencia y mejorar la empatía.

La utilización de un equipo rojo, un ejemplo de una de las herramientas dentro de la formación de equipos rojos, generalmente consiste en observadores imparciales encargados de desafiar un plan y ayudar a identificar brechas y amenazas para crear contramedidas antes de que se implemente.

Características

Las técnicas de formación de equipos rojos incluyen suposiciones desafiantes explícitas e implícitas, exponer información oculta, desarrollar alternativas para descubrir sesgos invisibles. Los métodos de formación de equipos rojos incluyen análisis críticos de los procesos del equipo, que requieren que los equipos ya hayan desarrollado un alto nivel de seguridad psicológica y que hayan desarrollado fuertes habilidades de trabajo en equipo.

Sistemas Multi-Equipo

Definición

Los sistemas de equipos múltiples (SEM) se definen como dos o más equipos que trabajan hacia una meta común superior (meta distal o meta SEM). Los sistemas equipos múltiples están estructurados de manera que cada equipo tiene su propio conjunto de objetivos (objetivos proximales) y tiene al menos un objetivo compartido con el SEM (objetivo distal).

Explicación

Una estructura SEM proporciona la capacidad de coordinar actividades entre múltiples equipos que funcionan colectivamente para lograr una meta compartida. Los atributos de composición de un SEM involucran múltiples equipos que están diseñados para trabajar juntos y coordinar actividades para cumplir con la meta distal del SEM y la organización.

Los equipos individuales operan de manera autónoma y diseñan sus metas proximales mientras también están conectados a las metas generales del SEM. Las estructuras de liderazgo deben ser capaces de gestionar los límites alrededor de los equipos dentro del SEM; aquí es donde el liderazgo distribuido se hace necesario.

La clave del éxito de cualquier organización que opere a escala es tener un diseño eficaz de SEM que funcione en su contexto con roles de liderazgo apropiados para facilitarlos y guiarlos.

Características

Los sistemas de equipos múltiples exhiben interdependencia de entrada (intercambio entre equipos), de proceso (interacciones entre equipos) y de resultado (resultados relacionados con

objetivos SEM). Los sistemas de equipos múltiples también se componen de tres atributos; composicional, vinculación y desarrollo.

Teoría SDF

Una teoría proporciona una explicación o predicción de un fenómeno o problema. Algunas de las mejores teorías son aquellas que utilizan el conocimiento obtenido de la investigación y la práctica. Aquí, las teorías que cruzan la división entre teoría y práctica terminan siendo más prácticas y pragmáticas. El Sistema de Flujo™ es una teoría de este tipo; se basa en el conocimiento derivado empíricamente y de aquellos que han trabajado en el campo como profesionales/consultores con años de experiencia. El Sistema de Flujo™ también tiene el beneficio adicional de poder aprovechar el conocimiento y las habilidades adquiridas de las fuerzas armadas militares de los EE. UU, ya que uno de los cocreadores vino de la Marina de los EE. UU.

El fenómeno que aborda el Sistema de Flujo™ es uno con el que muchas organizaciones se enfrentan hoy en día. ¿Cómo pueden las organizaciones maximizar el valor entregado al cliente en tiempos de complejidad? A partir de nuestras experiencias, y de lo que ha sido identificado por la investigación, las organizaciones están teniendo dificultades para adaptarse de sus modos normales de operación para adaptarse más a entornos ambiguos, disruptivos, globales y complejos.

En muchos casos, las organizaciones no cumplen con estos desafíos debido a su incapacidad para:

- a) identificar la complejidad y no saber cómo funcionar en entornos complejos (pensamiento complejo),
- b) tener estructuras organizativas y de liderazgo inadecuadas (liderazgo distribuido), y
- c) tener habilidades de trabajo en equipo y estructuras de equipo mal definidas (ciencia de equipo).

El Sistema de Flujo™ es un modelo teórico diseñado para influir la práctica. La integración de las tres hélices destacadas en el Sistema de Flujo™ presenta una nueva forma de enmarcar el fenómeno.

Esta integración de las tres hélices (pensamiento complejo, liderazgo distribuido, ciencia de equipo) representa el concepto de la Triple Hélice de Flow™. Las hélices y el requisito de que necesiten interconectarse se derivaron tanto de la investigación basada en evidencia como de la práctica. En última instancia, los creadores de la Triple Hélice de Flow™ tenían la intención de presentar un modelo pragmático que mostrara cómo hemos conceptualizado Flujo, la capacidad de ser más adaptativos en el mundo de la complejidad para entregar valor al cliente.

Al igual que con todas las teorías, hay etapas de prueba y modificación que son necesarias en diferentes industrias y entornos organizacionales. Este proceso de prueba y modificación ayuda a capturar la capacidad de la teoría para representar el fenómeno del mundo real que pretende representar. Las pruebas también proporcionarán más evidencia de qué métodos, técnicas y herramientas funcionan para diferentes organizaciones e industrias. Una vez que el Sistema de Flujo™ haya sido expuesto a varias pruebas, podremos ser más específicos para identificar qué métodos, herramientas y técnicas son aplicables para diferentes entornos y organizaciones contextuales.

Al igual que con cualquier esfuerzo de investigación, las pruebas teóricas se convierten en un proceso iterativo esencial hacia el desarrollo de una teoría más pragmática que tenga utilidad en todo tipo de industrias y organizaciones. La introducción del Sistema de Flujo™ es sólo el comienzo de este largo viaje y se considera un trabajo constante en progreso.

Aplicando SDF

El Sistema de Flujo™ no es, ni debería ser, visto como un modelo o marco prescriptivo. La realización esencial en el Sistema de Flujo™ es que las tres hélices deben estar interconectadas en una unidad holística en cada nivel de una organización antes de alcanzar un estado de flujo. Sin embargo, cómo se llega a este estado de flujo será diferente para cada organización, grande y pequeña.

Los métodos, técnicas y herramientas presentados en cada una de las tres hélices sólo se proporcionan como opciones para que las organizaciones/instituciones intenten utilizar. Si bien algunos de estos métodos pueden funcionar bien para un tipo o tamaño de una organización/institución, otros pueden funcionar mejor para diferentes organizaciones/instituciones. Los métodos, técnicas y herramientas que se presentan en cada una de las tres hélices son contextuales y están principalmente dirigidos a abordar problemas y entornos complejos. Estos son diferentes a los métodos, técnicas y herramientas actuales que se utilizan hoy en día y que tratan principalmente problemas simples y complicados.

Cada organización/institución atiende diferentes tipos de problemas en varios niveles de complejidad. Los mecanismos que utilizan para administrar entornos complejos probablemente serán diferentes a los utilizados por otras organizaciones. El Sistema de Flujo™ presenta varias herramientas para que las organizaciones/instituciones experimenten con ellas y descubran cuáles funcionan mejor en su contexto. La clave es que las organizaciones/instituciones experimenten con los diversos mecanismos en cada una de las tres hélices hasta que encuentren qué métodos, técnicas o herramientas funcionan mejor para ellos. El resultado es que cada organización/institución pueda utilizar algunos de los métodos, técnicas o herramientas presentadas de cada una de las tres hélices para lograr el flujo.

El acto de experimentación es esencial para que las organizaciones/instituciones sobrevivan en entornos complejos. El Sistema de Flujo™ actúa como una guía para que las organizaciones/instituciones se concentren durante estas experimentaciones.

Referencias

1. Turner, J.R. and R. Baker, *Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences*. Systems, 2019. **7**(4): p. 23.
2. Kurtz, C.F. and D.J. Snowden, *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. IBM Systems Journal, 2003. **42**: p. 462-483.
3. Snowden, D.J. and M.E. Boone, *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 2007. **85**(11): p. 68-76.
4. Weick, K.E., *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Vol. 2. 2009, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
5. Ansoff, I.H., *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 1975. **18**(2): p. 21-33.
6. Borgatti, S.G., M.G. Everett, and J.C. Johnson, *Analyzing social networks*. 2nd ed. 2018, Thousand Oaks, CA: SAGE.
7. Parsons, K., *It started with Copernicus: Vital questions about science*. 2014, Amherst, NY: Prometheus Books. 429.
8. Godfrey-Smith, P., *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science*. 2003, Chicago, IL: University of Chicago Press.
9. Boyd, J. *The essence of winning and losing*. June 28, 1995; Available from: https://fasttransients.files.wordpress.com/2010/03/essence_of_winning_losing.pdf.
10. Edmondson, A.C., *the fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. 2019, Hoboken, NJ: Wiley.
11. Wardley, S., *Finding a path*, in *Medium*. August 10, 2016, Medium: medium.com.
12. Conway, M.E., *How do committees invent?* Datamation, 1968. **14**(5): p. 28-31.
13. Dihn, J.V. and E. Salas, *Factors that influence teamwork*, in *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, E. Salas, R. Rico, and J. Passmore, Editors. 2017, John Wiley & Sons: Malsen, MA. p. 15-41.