

Desarrollo de equipos en un Entorno Virtual: A Enfoque generativo

© The Author(s) 2021
Pautas para la reutilización de artículos: sagepub.com/journals-permissions DOI:

10.1177/00218863211053881 journals.sagepub.com



Ignacio Pavez¹ y Ernesto Neves²

Resumen A

principios de 2020, las operaciones del Centro Financiero de las Américas (FHoA) de la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline (GSK) se vieron repentinamente obligadas a cambiar por completo del trabajo presencial al trabajo remoto. Para manejar este desafío, un equipo de FHoA inició un proceso de desarrollo de equipos destinado a fortalecer el trabajo en equipo en entornos virtuales. La intervención se basó en los principios del liderazgo generativo y el desarrollo organizativo dialógico. A través de una colaboración entre académicos y profesionales que se centró en identificar los impulsores de la transición exitosa al trabajo remoto, construimos un proceso de tres pasos para el desarrollo del equipo utilizando la metáfora del crecimiento orgánico: (1) siembra, (2) crianza y (3) floreciente. Usando el ejemplo de GSK, ilustramos cómo este proceso se convirtió en una estrategia simple pero poderosa para ayudar a los equipos a prosperar en un entorno virtual. El núcleo del proceso utiliza preguntas generativas para configurar un proceso estructurado pero adaptable que se puede implementar fácilmente en diferentes contextos y situaciones.

Palabras

clave desarrollo organizativo dialógico, liderazgo generativo, preguntas generativas, desarrollo de equipos, team building, equipos virtuales

En 2020, la mayoría de las organizaciones de todo el mundo se vieron obligadas a pasar del trabajo presencial al trabajo remoto. El COVID-19 cambió radicalmente la dinámica organizacional, teniendo un gran efecto en el trabajo en equipo (Feitosa & Salas, 2020). Los expertos sugieren que este es el comienzo

¹ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad del Desarrollo, Av. Plaza 680, Las Condes, Santiago, Chile

² Grupo Consultoría Re-Genera, Domingo Bondi 1369, Las Condes, Santiago, Chile

Autor para correspondencia:

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad del Desarrollo, Av. Plaza 680, Las Condes, Santiago, Chile.

Correo electrónico: ignaciopavez@udd.cl

de un cambio tremendo, porque la cantidad de personas que trabajan de forma remota aumentará exponencialmente en los próximos años: Global Workplace Analytics estima que entre el 25% y el 30% de la fuerza laboral de EE. UU. trabajará de forma remota para fines de 2021, frente a solo el 3,6% antes de COVID-19. Para ayudar a las organizaciones a tener éxito en la transición al trabajo remoto, describimos una estrategia para desarrollar equipos virtuales, que se basa en una colaboración entre académicos y profesionales que combina la experiencia del Autor 2 en la dirección de equipos virtuales en empresas multinacionales (durante más de una década) con la investigación del autor 1 sobre el desarrollo de equipos. Ilustramos la estrategia propuesta a través de las lecciones aprendidas por un equipo del Hub Financiero de las Américas (FHoA) de la compañía farmacéutica internacional GlaxoSmithKline (GSK).

La pandemia de COVID-19 obligó a la FHoA a hacer la transición al trabajo remoto en menos de un mes. Para manejar este desafío, un equipo de FHoA (apoyado por el autor 2) inició un proceso de desarrollo de equipo destinado a fortalecer el trabajo en equipo en un entorno virtual. Basaron el proceso en los principios del liderazgo generativo y el desarrollo de la organización dialógica, enfoques que otorgan primacía al lenguaje, las narrativas, los diálogos y las preguntas para crear un cambio autoorganizado o emergente (Bushe & Marshak, 2014; Dunham, 2008). A lo largo de un año de implementación exitosa, el Autor 2 y el equipo de FHoA identificaron un conjunto de prácticas que ayudan a aumentar su cohesión y coordinación, facilitando su transición al trabajo en equipo virtual. El autor 1 ayudó a dar sentido al proceso de intervención para identificar qué podría explicar su éxito. Después de evaluar el proceso en conjunto (incluidas las experiencias similares del Autor 2), nos quedó claro que la intervención activó la capacidad generativa del equipo, que conceptualizamos como la capacidad de un equipo para diseñar su futuro, expandir sus formas actuales de actuar (por ejemplo, , creando y promulgando nuevas ideas, narrativas y prácticas), y cultivar el tejido social que le permite desarrollarse.

Con base en esta idea, construimos un marco para el desarrollo de equipos virtuales basado en un proceso de tres pasos utilizando la metáfora del crecimiento orgánico: (1) siembra, (2) nutrición y (3) florecimiento. Basamos este proceso en el poder de las preguntas generativas. Es decir, preguntas que (1) abren nuevas posibilidades de acción—apertura, (2) capturan la atención del oyente—anclaje, y (3) exploran nuevos significados y supuestos sobre la realidad (en este caso trabajo en equipo)—profundización (Vogt et al., 2003). La Tabla 1 muestra cómo cada uno de los componentes de una pregunta generativa ayuda a dirigir al equipo a través del proceso de tres pasos propuesto. Ahora describimos cómo se desarrolló el proceso en FHoA.

Primero, aprendimos que los líderes y los miembros del equipo deben darse cuenta de que vivimos en un mundo de creación de significado (Weick, 1995). Esta no es una idea novedosa, pero hemos visto que es difícil de poner en práctica para los ejecutivos cuando tienen una visión mecanicista de las organizaciones. Cuando el líder del equipo de FHoA integró esta idea (es decir, se convirtió en parte de la mentalidad de liderazgo), observamos que se dio cuenta de la capacidad generativa de su equipo y entendió cómo el poder de los diálogos y las preguntas pueden ayudar a dar forma a nuevas y mejores realidades. Un comportamiento de liderazgo clave que ayudó a despertar la capacidad generativa del equipo de FHoA fue sembrar preguntas que permitieron la creación de un nuevo entorno simbólico, uno que acogió las características del trabajo remoto de una manera creativa y positiva. La Tabla 1 resume las cinco preguntas que funcionaron para GSK, ayudando al equipo a conectarse con un propósito compartido, generar responsabilidad compartida, establecer

Tabla 1. Un proceso de tres pasos para desarrollar equipos virtuales: lecciones aprendidas en GSK.

| | Paso 1: Siembra | Paso 2: Nutrir | Paso 3: Florecimiento |
|--|--|---|---|
| Liderazgo comportamiento | Sembrando preguntas que permitiría la creación de un nuevo entorno simbólico. | Nutriendo nuevas narrativas sobre lo que significa ser un equipo eficaz en un entorno virtual. | Evaluar tanto la calidad de las relaciones del equipo (es decir, el suelo) como el rendimiento (es decir, el producto) para rastrear y dar retroalimentación sobre el florecimiento del equipo, tanto dentro como fuera de los límites de la grupo. |
| Componentes centrales de las preguntas generativas | Apertura | Anclaje | Profundizando |
| Preguntas que funcionaron para GSK... | Abre el equipo a... | Dirige la atención a... | Explora nuevas suposiciones sobre... |
| ¿Por qué existimos como equipo? | Descubra (o conéctese con) el propósito compartido del equipo. | Una historia compartida del rol del equipo en la organización y cómo ese rol podría cambiar en un entorno virtual. | El futuro por el cual trabajar en equipo (integrando las condiciones de un entorno virtual). |
| ¿Qué queremos lograr juntos? | Co-crear un sentido de responsabilidad compartida en las condiciones de un entorno virtual. | Objetivos compartidos que sean observables, medibles y trazables considerando las limitaciones y oportunidades del entorno virtual. | Las ventajas de la rendición de cuentas compartida (por ejemplo, planes y seguimiento de proyectos) para alcanzar objetivos compartidos en un entorno virtual. |
| ¿Cuáles son nuestros prácticas y normas? | Identificar prácticas y estándares efectivos para realizar el trabajo remoto. | Rutinas diarias que ayudan a promulgar comportamientos productivos en un entorno virtual. | Apropiarse y darle impulso al ritmo del trabajo virtual. |
| ¿Cómo coordinamos nuestras acciones? | Discutir cómo coordinar acciones dirigidas a alcanzar objetivos compartidos de manera efectiva (considerando las restricciones y oportunidades del entorno virtual). | Aclarar los roles y responsabilidades necesarios para coordinar el trabajo remoto de manera efectiva. | La capacidad del equipo para adaptarse dinámicamente a la naturaleza interdependiente del trabajo en equipo dentro de las restricciones y oportunidades del entorno virtual. |
| ¿Cómo navegamos por el cambio o manejamos las averías? | discutir incómodo verdades para salvaguardar nuestros objetivos compartidos. | Sea consciente de nuestro "piloto automático" y elija la respuesta más adecuada para navegar por la incertidumbre/el cambio. | La importancia de declarar, anticipar y crear rupturas para navegar la incertidumbre/cambio. |

Nota: Cuando usamos la palabra "virtual", nos referimos a condiciones de distancia física, diferencias de tiempo y espacio (p. ej., trabajar en casa y desde diferentes lugares del mundo), usar interfaces de pantalla para comunicarse sincrónicamente (p. ej., Zoom, Microsoft Teams, o Google Meet), el uso de tecnología para coordinar y monitorear el trabajo (por ejemplo, Slack, WhatsApp o Mural), y las demandas entrelazadas de trabajo y familia, y la falta de encuentros informales entre los miembros del equipo.

prácticas y estándares, articular una coordinación efectiva y navegar por la incertidumbre/el cambio.

En segundo lugar, aprendimos que el líder debe crear condiciones que permitan preguntas generativas para nutrir nuevas narrativas sobre lo que significa ser un equipo eficaz en un entorno virtual. Para que esto sucediera, el líder del equipo hizo las cinco preguntas que se muestran en la Tabla 1 de manera secuencial para analizar más de cerca el descubrimiento y la creación de formas efectivas de funcionamiento considerando las oportunidades y restricciones de un entorno virtual (p. ej., distancia, diferencias de tiempo y espacio, interfaz de pantalla y coordinación remota). En GSK, el equipo llevó a cabo cuatro actividades de formación de equipos destinadas a trabajar en una pregunta por mes. En una reunión inicial (una hora), el equipo discutió "por qué" existe y creó una línea de base para medir el éxito. Luego, el equipo implementó cuatro talleres de capacitación (de dos horas cada uno) para discutir cada una de las cuatro preguntas restantes y aprender sobre las prácticas relacionadas que podrían implementarse con regularidad. Cada taller fue seguido por un círculo de aprendizaje (de una hora cada uno) para "anclar y profundizar" tanto el cambio cognitivo como el conductual (ver Tabla 1). El proceso concluyó con una sesión en la que el equipo evaluó todo el proceso, su desempeño y los resultados del aprendizaje. Además, el líder recibió entrenamiento individual para aprender a reforzar nuevas prácticas, adquirir habilidades para gestionar reuniones como espacios de desarrollo y "predicar con el ejemplo".

Finalmente, aprendimos que los equipos necesitan tener indicadores para evaluar el crecimiento positivo. Estos indicadores deben medir tanto la calidad de las relaciones del equipo (es decir, el suelo) como el desempeño (es decir, el producto) para rastrear el florecimiento del equipo tanto dentro como fuera de los límites del grupo. El equipo de GSK eligió cinco medidas: confianza, promesas, coordinación, responsabilidad y resultados (Dunham, 2008; Lencioni, 2002). Después de cinco meses, el equipo mejoró de un promedio de 3,5 (zona de advertencia) a un promedio de 4,4 (zona de éxito) en una escala de 1 a 5; consulte la Figura 1. El líder del equipo informó sobre tres lecciones clave para el equipo. En primer lugar, el equipo aprendió a trabajar de manera interdependiente en un entorno virtual, lo que implicó la creación de significado con respecto a la naturaleza potencialmente diferente de lo compartido.

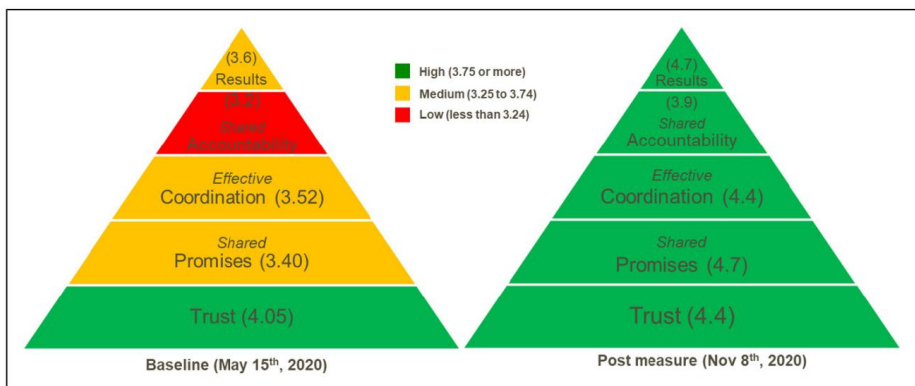


Figura 1. Medición del funcionamiento del equipo antes y después de la intervención del equipo.

propósito, metas, prácticas y estándares de desempeño para coordinar el trabajo remoto de manera efectiva (siembra). En segundo lugar, el equipo se convirtió en una entidad cohesiva con un sentido compartido de responsabilidad y confianza, aceptando los desafíos y oportunidades del entorno virtual (nutrición). Finalmente, el equipo aprendió a ser más flexible y adaptable, lo cual fue vital para navegar con éxito la incertidumbre de la crisis del COVID-19 (floreciente).

Observaciones finales

Este artículo ofrece información sobre el poder de las preguntas generativas para dirigir un proceso de desarrollo de equipos en un entorno virtual. Partiendo de la premisa de que vivimos en un mundo en el que se crea significado, describimos una estrategia simple pero poderosa, basada en los principios del liderazgo generativo y el desarrollo dialógico de la organización, que ayuda a los equipos virtuales a prosperar. Este es un proceso estructurado y adaptable, que se puede implementar fácilmente en diferentes contextos y situaciones para tener éxito en la transición al trabajo remoto.

Declaración de Conflicto de Intereses

El(los) autor(es) declaró(n) que no existe(n) ningún conflicto de interés potencial con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

Fondos

El(los) autor(es) no recibió apoyo financiero para la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

identificación ORCID

Ignacio Pavez  <https://orcid.org/0000-0001-5257-5330>

Nota

1. Para obtener más información, consulte: <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>. Último acceso el 07 de septiembre de 2021.

Referencias

- Bushe, GR y Marshak, RJ (2014). Desarrollo de organizaciones dialógicas. En BB Jones y M. Brazzel (Eds.), *El manual NTL de desarrollo y cambio organizacional* (págs. 193–211). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118836170.ch10>
- Dunham, R. (2008). Notas de entrenamiento en equipos. El Instituto para el Liderazgo Generativo.
- Feitosa, J. y Salas, E. (2020). Los equipos virtuales de hoy: adaptando las lecciones aprendidas al contexto de la pandemia. *Dinámica Organizacional*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777> Lencioni, PM (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula de liderazgo*. Jossey-Bass.
- Vogt, EE, Brown, J. e Isaacs, D. (2003). *El arte de las preguntas poderosas: Catalizar la percepción, Innovación y Acción*. Asociados de sistemas completos.
- Weick, KE (1995). *Sensemaking en las organizaciones*. Publicaciones de salvia.