

Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

FEEDBACK Y GESTIÓN EMOCIONAL EN EQUIPOS VIRTUALES

Resultados de dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional

Vicente Peñarroja Cabañero

Universitat Oberta de Catalunya

RESUMEN Este artículo presenta una síntesis de los resultados obtenidos en la investigación realizada por el propio autor del artículo y sus colegas del IDOCAL en la Universidad de Valencia y el Departamento de Psicología Social en la Universidad de Sevilla sobre dos intervenciones diseñadas para mejorar la colaboración cuando se trabaja en equipo virtual. Una de las intervenciones se basa en proporcionar *feedback*, mientras que la otra consiste en una formación en gestión emocional. Estas intervenciones se han puesto a prueba a partir de estudios experimentales con un grupo que recibe *feedback* o formación en gestión emocional, según el caso, y un grupo de control. Los resultados confirman que los equipos virtuales que reciben *feedback* sobre sus procesos y resultados mejoran su percepción de aprendizaje grupal y reducen la holgazanería social en el equipo. Esto último, además, mejora los resultados afectivos del equipo. Por otra parte, la formación en gestión emocional mejora la resiliencia de los equipos virtuales y reduce el conflicto relacional. También hay una mejora del *engagement* grupal en los equipos que reciben formación en gestión emocional. El artículo concluye con una serie de recomendaciones para mejorar la colaboración en equipo virtual que se basan en los resultados de la investigación realizada.

PALABRAS CLAVE confianza grupal; *feedback*; gestión emocional; equipo virtual

FEEDBACK AND EMOTIONAL MANAGEMENT IN VIRTUAL TEAMS

Results of two interventions aimed at improving collaboration in virtual teams through feedback and emotional management

ABSTRACT This article presents a summary of the results obtained by the research carried out by the author of the article and his colleagues from IDOCAL at the University of Valencia and the Department of Social Psychology at the University of Seville into two interventions designed to improve collaboration in virtual teams. One of these interventions is based on feedback, while the other is based on training team members in emotional management. These interventions have been examined based on experimental studies with a group that received feedback on or training in emotional management and a control group. The results confirmed that virtual teams that received process and outcome feedback experienced an improvement in their perception of group learning and reduced social loafing. The

latter also improved virtual teams' affective outcomes. On the other hand, training in emotional management improved virtual teams' resilience and reduced relational conflict. There is also an improvement in group engagement in those teams that received training in emotional management. The article concludes with a series of recommendations for improving virtual team collaboration based on the results of this research.

KEYWORDS group trust; feedback; emotional management; virtual team

Introducción

Una de las transformaciones más importantes en la sociedad actual es el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Estos cambios tecnológicos, junto con los cambios económicos, políticos y sociales, han configurado nuevos tipos de organizaciones y han transformado la naturaleza del trabajo que en ellas se realiza. El resultado son organizaciones que poseen una estructura más descentralizada, horizontal y en forma de red, y en las que los equipos conforman las unidades básicas de trabajo (Gibson *et al.*, 2014).

Las TIC proporcionan soporte a los procesos de comunicación, colaboración, coordinación y gestión de la información. Su aplicación en las organizaciones ha traído consigo una serie de transformaciones en la forma de organizar el trabajo relacionadas, sobre todo, con su distribución temporal y geográfica. Algunas de estas formas de colaboración son el teletrabajo, las organizaciones y los equipos virtuales. El teletrabajo hace referencia a las actividades que se realizan a distancia, fuera de la organización y a través de las TIC. El concepto de organización virtual se refiere a la cooperación voluntaria y temporal entre un número de organizaciones legalmente independientes. Los equipos virtuales son grupos de personas dispersas geográficamente, que trabajan de manera interdependiente hacia objetivos comunes mediante el uso de TIC para colaborar a través del tiempo y el espacio. Estos equipos utilizan el conocimiento como material básico y sus principales funciones o tareas son la creación, la obtención, la organización y el uso de conocimiento, entre otras. Los equipos virtuales reducen los costes que supone reunir a empleados que están dispersos geográfica, temporal y funcionalmente para trabajar en una tarea común o el desarrollo de un determinado proyecto (Geister *et al.*, 2006). Esto permite a las organizaciones ser más flexibles, adaptativas y competitivas.

En este artículo me voy a centrar en los equipos virtuales, puesto que son la nueva normalidad en las organizaciones (Raghuram *et al.*, 2019). Más concretamente, voy a presentar una síntesis de los resultados de la investigación realizada, junto con mis colegas del IDOCAL en la Universidad de Valencia y el Departamento de Psicología Social en la Universidad de Sevilla, sobre dos intervenciones para mejorar la colaboración cuando se trabaja en equipo virtual:

- a) *Feedback*
- b) Gestión emocional

El artículo concluye con una serie de recomendaciones que puedan ayudar a mejorar la colaboración virtual.

1. Dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales

Los equipos virtuales afrontan desafíos debido a su dispersión, diversidad y virtualidad (Morrison-Smith y Ruiz, 2020). Uno de estos desafíos es que resulta más difícil verificar las contribuciones del resto de las personas del equipo, porque los métodos de supervisión y control presenciales no son factibles cuando la conexión es remota. El otro es el impacto negativo que la diversidad puede tener sobre el rendimiento y el bienestar de los equipos virtuales y las personas que los componen, cuando se produce una fragmentación del equipo en distintos subgrupos. Para afrontar estos retos, nuestro equipo de investigación ha propuesto dos tipos de intervenciones diferentes. Por un lado, una intervención basada en proporcionar *feedback* al equipo y, por el otro, una formación *online* en gestión emocional. A continuación, se describen los resultados obtenidos tras investigar el efecto de cada una de estas intervenciones en equipos virtuales.

1.1. Feedback

En este caso, se diseñó un estudio experimental en el que aproximadamente la mitad de los equipos virtuales que participaron en el estudio recibieron *feedback* (condición experimental), mientras que la otra mitad fue asignada a la condición control. Los equipos de la condición experimental recibieron *feedback* sobre el resultado obtenido por el equipo y sobre los procesos grupales tras la realización de una tarea grupal. La información sobre los procesos se obtuvo a partir de las valoraciones realizadas por el propio equipo después de haber realizado la tarea. El *feedback* se operacionalizó a nivel individual y grupal. Es decir, se informó al equipo de los resultados obtenidos y los procesos percibidos por cada componente del equipo individualmente y por el equipo en su conjunto. Además, los equipos dispusieron de un periodo de reflexión guiada sobre el *feedback* recibido. Este ejercicio de reflexión fue previamente estructurado por el equipo de investigación.

En un estudio publicado en la revista *Computers in Human Behavior* (Peñarroja *et al.*, 2015), nuestros resultados mostraron que el *feedback* tuvo un efecto indirecto sobre el aprendizaje del equipo a través de la elaboración grupal de la información en equipos virtuales con un alto nivel de confianza entre las personas que componen el equipo, pero no cuando el nivel de confianza fue bajo. Es decir, el *feedback* es beneficioso para el equipo cuando las personas que lo componen confían entre sí. Esto hace que haya una mayor elaboración colectiva de la información y aprendizaje del equipo.

En otro estudio publicado en la revista *Journal of Applied Social Psychology* (Peñarroja *et al.*, 2017), los resultados mostraron que proporcionar *feedback* a los equipos virtuales sobre sus resultados y procesos redujo significativamente la holgazanería social. Este efecto contribuyó a incrementar la cohesión grupal y la satisfacción con el grupo y los resultados del equipo. Estos resultados parecen indicar que el *feedback* aumenta la visibilidad de las contribuciones que las personas realizan al equipo, por lo que hay menos motivos para sospechar que los compañeros o las compañeras del equipo puedan estar reduciendo su esfuerzo por ocultarse detrás de la pantalla.

1.2. Gestión emocional

En este caso, se diseñó una intervención formativa *online* en gestión de emociones para equipos virtuales.¹ Esta formación estaba compuesta por cuatro sesiones. En dos de ellas, el estudio y la práctica de los contenidos de la formación se realizó individualmente, mientras que las dos restantes se realizaron en grupo. Las personas que componían cada equipo virtual colaboraron sincrónicamente a través de una plataforma *online* diseñada para llevar a cabo el estudio.

Los resultados de nuestra investigación indican que, en general, la formación en gestión emocional es beneficiosa para el bienestar psicológico de las personas que componen el equipo virtual. Un estudio publicado por nuestro equipo en la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Gamero *et al.*, 2021), muestra que la inteligencia emocional de las personas que forman el equipo es un factor importante para su bienestar individual. Así, los equipos compuestos por personas con un alto nivel de inteligencia emocional experimentan un mayor nivel de satisfacción con su equipo, y, a la vez, las personas del equipo se sienten menos tensas, desanimadas o nerviosas. No obstante, la afectividad positiva no aumenta a medida que el nivel de inteligencia emocional es mayor. Esto puede deberse a que los equipos virtuales priorizan la gestión de la afectividad negativa sobre la positiva, por ser más disfuncional cuando deben realizar una tarea en un breve periodo temporal. Por otra parte, la importancia de la composición en inteligencia emocional del equipo desaparece cuando los equipos reciben formación en gestión emocional. Este resultado indica que las habilidades para gestionar las emociones aumentan como resultado de la formación e implica que la inteligencia emocional de las personas del equipo es menos decisiva para su satisfacción con el equipo y su afectividad negativa.

En otro estudio publicado por nuestro equipo en la revista *Sustainability* (González-Anta *et al.*, 2021), los resultados indican que la formación en gestión emocional aumenta el *engagement* en los equipos virtuales. Además, la personalidad de quienes componen el equipo es un factor condicionante, puesto que la formación es más eficaz cuando la mayoría muestra un alto grado de apertura a la experiencia. Estos resultados han sido obtenidos en equipos fragmentados en subgrupos sobre la base de la diversidad del equipo. Aunque la diversidad aporta nuevas perspectivas al trabajo

1. El lector puede obtener más información sobre los contenidos de la formación en la siguiente página web: <https://proyectovitem.es/el-proyecto-vitem/>

y promueve la innovación, cuando esta es percibida como una amenaza para la identidad del grupo de referencia, el riesgo de fragmentar el equipo en subgrupos con diferentes identidades es mayor.

Por último, los resultados publicados en la revista *Social Science Computer Review* (Peñarroja *et al.*, 2022) indican que, cuando los equipos reciben formación sobre cómo expresar y gestionar constructivamente sus emociones, la resiliencia del equipo aumenta más rápidamente. Los resultados también muestran que los equipos resilientes son más capaces de gestionar la tensión y las fricciones personales entre las personas que forman el equipo, lo que disminuye el nivel de conflicto relacional. Esto puede ser especialmente importante en equipos diversos, ya que, si el equipo se fragmenta en subgrupos, el conflicto interno puede aumentar.

Conclusiones

Los resultados que acabamos de describir nos invitan a reflexionar sobre los siguientes aspectos clave para mejorar la colaboración virtual:

- Los equipos virtuales suelen ser equipos de proyecto, es decir, se forman para la consecución de un determinado proyecto; una vez que este finaliza el equipo se disuelve. Por ello, uno de los riesgos al que se enfrentan este tipo de equipos es que sus miembros reduzcan su nivel de compromiso con el equipo por anticipar que la colaboración terminará en un plazo de tiempo breve. En este caso, es importante mantener altos niveles de motivación desde el inicio. Para ello, los equipos deben disponer de un tiempo de preparación para definir los objetivos y la tarea, así como para discutir qué aspectos del proceso de trabajo no van bien desde el principio.
- Cuando se proporciona *feedback* a un equipo, hay que tener en cuenta que existen diferentes tipos de *feedback* (por ejemplo, de resultados y de proceso). Por un lado, el *feedback* de resultados debe reflejar las contribuciones individuales al equipo, así como el desempeño agregado de este, con la finalidad de ofrecer un punto de referencia que permita a cada persona mejorar su propia práctica. En segundo lugar, el *feedback* de proceso debe proporcionar información sobre la percepción de cada componente del equipo sobre si este está funcionando correctamente.
- El *feedback* es más eficaz cuando va acompañado de un período de reflexión. Este período debe incluir una guía para ayudar a los equipos a analizar lo que está fallando y hacer propuestas para mejorar.
- Fomentar altos niveles de confianza grupal es necesario para que el *feedback* tenga efecto en aquellos procesos relativos a la elaboración de la información en grupo.
- La composición del equipo es un factor que influye sobre el bienestar del equipo. Así, los equipos formados por personas emocionalmente inteligentes gestionan mejor la tensión emocional y están más satisfechos con el equipo. No obstante, no siempre es posible que un equipo esté formado por personas con este perfil emocional. En estos casos, la formación en gestión emocional puede ayudar a compensar niveles en inteligencia emocional más bajos.
- La composición del equipo debe ser considerada como un elemento clave a la hora de diseñar un programa de formación en gestión emocional, ya que la eficacia de la formación puede variar en función de las características de las personas que componen el equipo. Por ello, ajustar la formación a quienes va dirigida puede mejorar los resultados.
- La diversidad debe ser tenida en cuenta a la hora de formar equipos virtuales. La diversidad es positiva para la efectividad de las organizaciones, porque la inclusión de personas con distintas trayectorias, conocimientos, culturas, nacionalidades, etc., en un equipo de trabajo aporta nuevas perspectivas y promueve la innovación organizacional. Por ejemplo, un equipo diverso, en el que sus miembros poseen titulaciones universitarias y experiencia profesional diferentes, cuenta con recursos para analizar la tarea desde distintas perspectivas, lo que resulta beneficioso para la creatividad, la innovación y el desempeño. No obstante, la diversidad también conlleva el riesgo de fragmentar el equipo en subgrupos con distintas identidades sociales, cuando las características diversas de sus miembros son percibidas como una amenaza para la identidad del grupo de referencia. Esto daría lugar a una reducción de la cooperación e incrementaría el conflicto relacional entre las personas. En esta situación, la gestión emocional puede contribuir a reducir estos efectos negativos, aunque también hay otras alternativas, como fomentar una visión positiva de la diversidad, formar en diversidad o establecer objetivos compartidos por todos los miembros.

Referencias bibliográficas

- GAMERO, Nuria; GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente (2021). «Is team emotional composition essential for virtual team members' well-being? The role of a team emotional management intervention». En: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, núm. 9, 4544. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>.
- GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo; HERTEL, Guido (2006). «Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams». En: *Small Group Research*, núm. 37, pág. 459-489. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>.
- GIBSON, Cristina B.; HUANG, Laura; KIRKMAN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. (2014). «Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams». En: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, núm. 1, pág. 217-244. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091240>.
- GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente; GAMERO, Nuria (2021). «Sustainable virtual teams: Promoting well-being through affect management training and openness to experience configurations». En: *Sustainability*, núm. 13, 3491. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063491>.
- MORRISON-SMITH, Sarah, RUIZ, Jaime (2020). «Challenges and barriers in virtual teams: a literature review». En: *SN Applied Sciences*, núm. 2, 1096. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- PEÑARROJA, Vicente; GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; GAMERO, Nuria (2022). «Reducing relationship conflict in virtual teams with diversity faultlines: The effect of an online affect management intervention on the rate of growth of team resilience». En: *Social Science Computer Review*, núm. 40, pág. 388-404. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439320907575>.
- PEÑARROJA, Vicente; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana (2017). «Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity». En: *Journal of Applied Social Psychology*, núm. 47, pág. 424-435. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12449>.
- PEÑARROJA, Vicente; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; SANCHEZ, Jesús; RIPOLL, Pilar (2015). «How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model». En: *Computers in Human Behavior*, núm. 48, pág. 9-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.034>.
- RAGHURAM, Sumita; HILL, N. Sharon; GIBBS, Jennifer L.; MARUPING, Likoebe M. (2019). «Virtual work: bridging research clusters». En: *ANNALS*, núm. 13, pág. 308-341. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>.

Cita recomendada: PEÑARROJA CABAÑERO, Vicente. Resultados de dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional. *Oikonomics* [en línea].]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.19.2223>



Vicente Peñarroja Cabañero

vpenarrojac@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Doctor en Psicología por la Universidad de Valencia. Actualmente, es profesor agregado en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y miembro del grupo de investigación interdisciplinaria sobre las TIC i2TIC de la UOC y del grupo de investigación en digitalización y trabajo en equipo del IDOCAL (Universidad de Valencia). Su investigación se ha centrado principalmente en el estudio de los procesos y los resultados en equipos de trabajo que se comunican a través de las tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, otras líneas de investigación en las que también ha participado son: la influencia del conflicto intergrupal en la toma de decisiones racional; la influencia de las intervenciones desde el punto de vista organizacional en las percepciones de los empleados y usuarios sobre la calidad del servicio en las organizaciones; y el intercambio de conocimientos en comunidades virtuales. Los resultados de la investigación han sido publicados en distintas revistas internacionales con índice de impacto, tales como: *Computers in Human Behavior*, *PlosOne*, *Social Science Computer Review* o *Behaviour & Information Technology*.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.

