Dime cuánto crees en tu equipo virtual y te diré si tendrá éxito

La falta de interacción cara a cara magnifica los problemas. Conseguir que todos los miembros de un equipo confíen entre sí mitiga las barreras del mundo virtual y contribuye al éxito del grupo.



4 de abril de 2024

©IESE Business School

También te puede interesar: **Cómo recrear la presencialidad de la oficina para cohesionar equipos virtuales**

Al igual que ocurre a nivel individual, creer en la capacidad de un equipo de alcanzar un objetivo puede ser muy motivador y generar un ciclo virtuoso que lleve al éxito. Por eso, el desempeño de un grupo está influenciado por la confianza entre sus miembros. Esta puede fortalecerse mediante técnicas como establecer objetivos comunes, recurrir a la persuasión social y brindar refuerzos positivos. En los equipos virtuales, generar esa confianza –fundamental para superar obstáculos y momentos difíciles que puedan surgir– va a requerir un uso más intensivo de la tecnología.

¿Cómo puede la tecnología favorecer o dificultar el desarrollo de la 'creencia compartida' en el entorno virtual? ¿Qué aspectos fomentan la colaboración y cuáles la obstaculizan? Christoph Schneider, profesor del IESE, junto con Andrew Hardin, Robert M. Davison, Clayton A. Looney y Suprateek Sarker, llevaron a cabo un estudio con equipos virtuales en universidades de Hong Kong, Taiwán y Estados Unidos para abordar estas cuestiones. Su investigación descubrió que creer en el equipo es fundamental para generar confianza, y que esta, a su vez, es la clave para superar las percepciones negativas asociadas con los desafíos del trabajo en remoto.

Barreras del mundo virtual

Existen tres obstáculos habituales que pueden frenar el éxito de la colaboración en el entorno virtual:

1. **Diferencias horarias**. Pueden generar la percepción de que algunos compañeros no se adaptan a las necesidades del resto (¿reuniones a las 5 de la mañana?), por no hablar de confusiones con los husos horarios.
2. **Diferencias geográficas.** Dificultan entender el comportamiento de los miembros del equipo y pueden generar suspicacias sobre sus motivaciones y su ética laboral.
3. **Diferencias culturales**. Pueden provocar malentendidos, sobre todo cuando también hay barreras idiomáticas.

La cuestión de fondo gira en torno a la percepción. Independientemente de la realidad, si los equipos perciben que las situaciones, ya sean relacionadas con el horario, la geografía o la

©IESE Business School

cultura, son problemáticas, así lo serán. No en vano, las percepciones condicionan los pensamientos, sentimientos y acciones de los miembros del equipo.

En el contexto de los equipos virtuales, que pueden pasar inadvertidos y tienen poca supervisión, la confianza es particularmente crucial, ya que acerca a los miembros del equipo y ayuda a diluir las percepciones negativas.

Factores de una identidad colectiva sólida

Los compañeros que desconocen el desempeño de los miembros de su equipo pueden sentirse reacios a asumir riesgos o a comprometerse plenamente con los proyectos. A largo plazo, esta actitud puede ir en detrimento del rendimiento del equipo.

En cambio, a medida que las personas del equipo reconocen las habilidades de sus compañeros y comprueban que cada uno completa a tiempo las tareas encomendadas, la confianza crece. Esto fomenta la cohesión y refuerza la colaboración de los equipos virtuales, llegando a los niveles habituales en el entorno presencial. Así, el grupo puede desarrollar una identidad colectiva sólida que abarque:

- Una ‘creencia compartida’ en la capacidad de las personas para influir en los resultados o provocar el cambio.
- Apoyo mutuo, unidad y solidaridad.
- Confianza en las tareas específicas asignadas.
- Refuerzo positivo gracias a los éxitos pasados.
- Visión común de los objetivos y estrategias del equipo.

Los obstáculos de los equipos virtuales –desde las diferencias geográficas hasta el manejo de varias zonas horarias, pasando por los aspectos culturales y lingüísticos – son reales y ponen a prueba la colaboración de cualquier grupo de personas. Sin embargo, a veces, la falta de interacciones cara a cara magnifica esos problemas.

Los autores destacan que el éxito de un equipo virtual no puede lograrse únicamente replicando soluciones diseñadas para grupos de trabajo presenciales. Es necesario entender la tecnología que facilita la colaboración no como algo pasivo, sino más bien como un factor dinámico que influye en las relaciones y da forma al trabajo en equipo.

En el caso de los equipos que trabajan de forma remota o en modalidad híbrida, inspirar seguridad en su capacidad colaborativa, a pesar de las dificultades externas y del uso de la

©IESE Business School

tecnología, es un factor crucial para generar confianza entre los miembros y movilizar comunidades, movimientos sociales y organizaciones. En lugar de tratar a los equipos virtuales como si fueran equipos “tradicionales”, es fundamental abordar sus desafíos particulares para ver florecer los resultados de su trabajo, esfuerzo y colaboración.

Sobre el estudio

Los investigadores evaluaron los datos de una encuesta realizada a 42 equipos virtuales internacionales formados por 201 estudiantes de posgrado de universidades de Hong Kong, Taiwán y Estados Unidos. Los participantes completaron una encuesta sobre sus creencias acerca de las capacidades, la confianza y la percepción de los obstáculos al momento de colaborar con sus equipos durante un proyecto. La eficacia de la prueba se vio reforzada por el realismo de trabajar en distintas tareas, tecnologías, zonas horarias, geografías y culturas.



Christoph Schneider

Es profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Sus intereses de investigación incluyen la interacción persona-ordenador, el comercio electrónico y la colaboración mediada por ordenador.

©IESE Business School