

Reglas inequívocas y valores compartidos, claves para el éxito de los equipos virtuales

¿Tu equipo trabaja de forma remota o virtual y quieres mejorar su rendimiento? Asegúrate de que todos tienen las normas claras.



6 de marzo de 2023

- Los equipos virtuales e híbridos necesitan códigos de conducta inequívocos para mejorar sus resultados.

- Las diferencias culturales, incluso dentro de un mismo país, pueden afectar la manera en que los miembros de un equipo interactúan y siguen las normas no escritas.
- Una mentalidad colectivista y de aversión a la incertidumbre contribuye a seguir un código de conducta compartido y lleva a un mejor funcionamiento.

En el actual escenario pospandemia, en el que los equipos virtuales e híbridos han cobrado más fuerza que nunca, los directivos necesitan nuevas herramientas que simplifiquen las siempre complicadas dinámicas de equipo.

Así lo explica una investigación llevada a cabo por la profesora del IESE [Isabel Villamor](#), junto con [N. Sharon Hill](#) (Universidad George Washington), en la que animan a los directivos a ser conscientes de las diferencias culturales dentro de sus equipos y de cómo estas afectan la comunicación y cohesión.

Según las autoras, una de las fórmulas para conseguir unas relaciones fluidas entre los miembros de un equipo es la existencia de unos valores compartidos de los que se deriven unas normas de funcionamiento inequívocas. Cuando el equipo carece de valores culturales comunes, los directivos deben esforzarse en que todos sus integrantes compartan unas expectativas de comportamiento similares.

Diferencias culturales en equipos virtuales

Los choques culturales en equipos internacionales son un fenómeno más que discutido. Pero un equipo no necesita ser internacional para notar estas diferencias; incluso dentro de un mismo país existen diferencias de origen y creencias sobre lo que está bien y mal.

Existen dos valores culturales que pueden ser decisivos para que un equipo funcione de forma efectiva:

- Aversión a la incertidumbre: evalúa cuán amenazada se siente una persona ante situaciones inciertas o ambiguas. Por ejemplo, alguien que evita la incertidumbre probablemente opte por una hipoteca a cuota fija y no variable.
- Colectivismo: el grado en que una persona se siente dependiente de quienes le rodean. En las culturas colectivistas, las personas tienden a verse como parte de un todo más grande, a diferencia de las culturas más individualistas.

Las coautoras estudiaron equipos autogestionados y les asignaron una calificación media de colectivismo y aversión a la incertidumbre, y observaron cómo esta nota afectaba los

resultados.

Valores, normas de conducta y desempeño en equipos virtuales

Los equipos funcionan mejor cuando todos los miembros se adhieren a algunas reglas básicas en términos de los resultados que desean y las fórmulas de perseguirlos. Por ejemplo, un equipo podría pactar reunirse una vez por semana o responder a los correos electrónicos en las siguientes 24 horas. Los estándares compartidos promueven la consistencia y la previsibilidad en el comportamiento, y eso acaba afectando de forma positiva los resultados del trabajo.

A menudo, las reglas son explícitas al principio, pero gradualmente se convierten en "la forma en cómo trabaja el equipo". Se conocen como normas de conducta, es decir, el grado en que un equipo tiene normas claras sobre el comportamiento deseable de sus miembros.

Cuanto mayor es la aversión a la incertidumbre y el colectivismo de un equipo, más alta es la adhesión a las normas de conducta de sus miembros. Es lógico: las normas proporcionan un marco para mitigar la incertidumbre, y una mentalidad colectivista se basa en la importancia del grupo.

Mientras que un equipo que trabaja de forma presencial puede solucionar un malentendido tomando un café, los equipos virtuales carecen de esas interacciones personales. Por eso, la estructura y la certeza que proporcionan estas normas de conducta claras son particularmente importantes; evitarán, en primera instancia, que se produzcan malentendidos.

Los equipos que comparten una mentalidad colectivista y tienden a evitar la incertidumbre suelen ser más cohesivos y esto, a su vez, tiene resultados positivos en el rendimiento del equipo. Eso sí, es imprescindible que sepan cuál es su trabajo; la cohesión del equipo no sustituye la claridad sobre cuáles son las tareas que deben realizarse.

En definitiva, si diriges equipos híbridos, debes tener presente las diferencias culturales entre los miembros de tu equipo, que pueden aflorar aunque todos sean de un mismo lugar. Si tu equipo comparte una mentalidad colectivista y una aversión a la incertez, será más fácil que se adhiera a un código de conducta común que le lleve a obtener mejores resultados. De lo contrario, deberás dedicar más esfuerzos a establecer unas normas claras y supervisar su seguimiento.

Sobre el estudio

Las autoras dividieron 209 estudiantes en 49 equipos para un llevar a cabo un proyecto que requería un alto nivel de coordinación en un entorno de trabajo híbrido. Antes de realizar el trabajo, evaluaron cuán colectivista era la mentalidad de los estudiantes y su grado de aversión a la incertidumbre, y después midieron las normas de conducta y el nivel de cohesión del equipo en relación con su rendimiento.



Isabel Villamor

Profesora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es experta en trabajo virtual, entorno de trabajo contemporáneo, igualdad y carrera profesional.

www.iese.edu/es/insight