

# Cinco lecciones de ciencias del comportamiento para las reuniones virtuales de equipo



Con el inicio de COVID-19, muchas empresas han hecho la transición de espacios de trabajo físicos a virtuales, con tiempo limitado para planearla o si él. Después de que las organizaciones hayan atravesado el obstáculo inicial de cambiar a su fuerza de trabajo a un formato virtual, se encontrarán en la búsqueda de una definición de negocio como tal. Durante ese tiempo, es importante tener en cuenta los problemas organizacionales que se presenten con las interacciones sociales. Esto surge porque aun cuando un gran porcentaje de la fuerza laboral trabaja ahora desde casa, muchos de estos trabajadores dependen de las interacciones con el resto del equipo para crear, innovar o evaluar riesgos. Nos reunimos en grupos, porque tenemos la creencia de que los resultados que obtendremos serán mayores que la suma de todas las partes. Entonces surge el cuestionamiento sobre qué conocimientos tiene la literatura de las ciencias del comportamiento sobre el manejo de equipos en un entorno virtual. Aquí documentamos cinco percepciones.

## 1. El estilo de gestión es importante:

En las reuniones virtuales, el estilo de gestión ciertamente determina los resultados, sin embargo, existe evidencia de que diferentes estilos de gestión se adaptan a diferentes objetivos. En un estudio realizado por Fan, Kai-Tang, Chen, Yuan-Ho, Wang, Ching-Wen, & Chen, Minder (2014), el efecto del estilo de gestión en un contexto virtual se estudió simulando dos equipos virtuales, dirigidos por dos estilos de gestión diferentes en un diseño experimental 2x2. Entonces se pidió a los equipos completar 3 semanas de reuniones y discusiones, que culminaron en un informe. Los participantes con un gerente que utilizaba un lenguaje empático y daba retroalimentación alentadora, conocido como estilo de liderazgo transformacional (Aviolo & Bass, 1988), desarrollaron un sentido de creatividad mayor y generaron más ideas que aquellos que fueron expuestos a una dirección explícita y demandante, o estilo de liderazgo transaccional (Hollander, 1978). Sin importar cómo, los participantes que fueron expuestos al estilo transaccional tuvieron un margen de producción mayor. Este resultado es consistente con numerosos estudios realizados en persona sobre el estilo de gestión, incluyendo la investigación más reciente hecha por Herrmann y Felfe, cuyo estudio de 2014 se enfocó en estilos de liderazgo y creatividad entre estudiantes universitarios alemanes. Similar al contexto virtual de Fan et al., en el estudio anterior, el liderazgo transformacional, generó más ideas y de mejor calidad, mientras que el liderazgo transaccional produjo una mayor cantidad de ideas, aunque de menor calidad.

## 2. Es importante prestar atención a la confianza:

Altos niveles de confianza incrementan el debate, la deliberación y apertura entre los miembros del equipo (Baskerville & Nandhakumar, 2007; Schmidt et al., 2001). El estudio anterior de Fan, Kai-Tang, Chen, Yuan-Ho, Wang, Ching-Wen, & Chen, Minder (2014) destaca también que la configuración virtual puede generar dificultad para construir la confianza. ¿Por qué? Uno puede intuir dificultades en el desarrollo de la confianza dentro de un contexto virtual en el que no hay proximidad física ni contexto social. Sin embargo, vale la pena prestar atención a la construcción de confianza dentro de un ambiente virtual. Esto se aprecia muy bien en un estudio sobre equipos virtuales hecho por Altschuller y Benbunan-Fich (2010) que involucró 80 grupos de estudiantes con 3 estudiantes por grupo, de una universidad grande, asignados al azar. Los estudiantes participantes fueron separados en un laboratorio de computación sin interacción física inicial, manteniendo la integridad de lo que sería una relación de trabajo completamente virtual. Se pidió a los estudiantes realizar una tarea en grupo y subsecuentemente se les encuestó sobre variables relacionadas con la confianza, tales como formación de impresiones positivas, autoconciencia y co-presencia virtual percibida. Entonces los investigadores realizaron correlaciones entre el desempeño del grupo en la tarea realizada y las variables sobre las que fueron encuestados. Entre otros elementos como la autoconciencia y la formación de impresiones, aquellos que percibieron una co-presencia virtual mayor, o quienes se percibían a sí mismos trabajando estrechamente con otros tuvieron mayores niveles de confianza y mejor desempeño. Por lo tanto, la confianza media una relación entre el desempeño de la co-presencia y la toma de decisiones. Las implicaciones gerenciales de este estudio yacen ampliamente dentro de la atención especial y la energía necesaria para desarrollar un ambiente co-presente virtual que promueva la confianza, y a su vez, un mejor desempeño como equipo.

### **3. Puede haber ganancias en la lluvia de ideas creativas**

En una revisión reciente de la literatura sobre la toma de decisiones Acai, A. R., Sonnadara, R. A., & O'Neill, T. (2018) reúnen estudios empíricos y teóricos, sobre los resultados de la toma de decisiones en ambientes virtuales. La revisión destaca que ideas y respuestas creativas son generadas más frecuentemente en un entorno de equipo virtual, tal vez debido al contexto menos personal. A pesar del aumento en la generación de ideas, los gerentes de equipos virtuales deberán seguir desconfiando de la paradoja de la complejidad integradora (Streufert & Streufert, 1978;). La complejidad Integradora destaca los objetivos conflictivos entre “divergencia” o la búsqueda de soluciones desde diferentes perspectivas, y la “integración” que es el proceso de llegar a una solución y su implementación. Si un equipo sobresale en un extremo del proceso, a menudo encuentran dificultades para desarrollar el otro extremo, posiblemente debido a la sobrecarga de información y a una incapacidad de organizar la información efectivamente (Acai et al., 2018). En el contexto virtual, la generación de ideas es alta, lo que puede causar dificultad para llegar a una solución que integre perspectivas diferenciadas.

Promoviendo la afirmación de que una mayor generación de ideas no necesariamente permite mayores niveles de productividad, Chidambaran y Tung (2005), asignaron al azar estudiantes a grupos en un ambiente simulado de equipo. Paradójicamente, a mayor lluvia y generación de ideas ocurrida dentro de cada grupo, menor calidad en la toma de decisiones. También observaron que los estudiantes dentro de grupos virtuales más pequeños tuvieron mejores resultados y participación, los grupos más grandes mostraron menor participación debido a una falta de visibilidad. Este estudio supone que importa mucho el tamaño del grupo virtual en el contexto de la toma de decisiones. Podrá entonces tener sentido separar las sesiones de lluvia de ideas del proceso de toma de decisiones al trabajar virtualmente. Las sesiones de lluvia de ideas podrán relacionarse al diseño del producto, enfoques de lanzamiento o evaluación de riesgos. Durante esta fase se debe alentar a las personas de los grupos más grandes, a traer ideas a la mesa, mientras se hace trabajar en la integración a los grupos más pequeños. Esperar un tiempo entre la fase de lluvia de ideas, y cuando la opción “para acompañar” es escogida, tiene la ventaja extra de retirar las emociones del proceso de toma de decisiones y contiene el pensamiento grupal.

### **4. El sesgo de confirmación puede ser mayor**

El sesgo de confirmación surge cuando se ignora nueva información que no respalda los veredictos y resultados preferidos por un grupo. En un ambiente laboral virtual, acceder a nueva información es fácil. Después de todo existe un acceso más rápido a los correos electrónicos, mensajería e internet. Allá afuera en algún lugar existe algo o alguien, que confirme que ¡lo que tú estás pensando es correcto!

Minas et al utilizaron sistemas de información de la neurociencia cognitiva (NeuroIS) para examinar los procesos de toma de decisiones dentro de grupos virtuales (2014). Descubrieron que, aunque los equipos virtuales intercambian más información de lo que harían en persona, el sesgo de confirmación es aún más fuerte cuando se procesa la información extra. Los autores descubrieron que los miembros del equipo en un ambiente virtual pasan significativamente menos tiempo procesando información que no corrobora sus descubrimientos previamente discutidos. Por consiguiente, el estudio indica que el sesgo de confirmación ocurre más frecuentemente dentro de un entorno virtual. Esto implica que aún más que en un contexto cara a cara, los gerentes de equipos virtuales deberán alentar deliberadamente la inclusión de información que desafíe las preferencias y fomente la disidencia dentro de las reuniones de toma de decisiones.

## 5. No existe una “bala mágica” o una solución sencilla

Para entender los obstáculos que existen en el camino de la inclusión virtual de los trabajadores de la ciudad de Londres, Lordan (2020) se involucró con 35 de los líderes más experimentados, cuestionándolos sobre los obstáculos que ellos perciben y las prácticas más adecuadas para la inclusión virtual. Estos líderes pertenecen a 16 compañías, se componen de Directores Generales y otros miembros del Comité Ejecutivo (5), que no son miembros del Comité Ejecutivo (2), generadores de ingresos de nivel directivo y gerencial o equivalente (15), Directores de RRHH (5) y Directores de áreas no relacionadas a RRHH (primera línea de defensa, tecnología, riesgo y auditoría) (8). Las compañías representadas son: Aberdeen Standard Capital, Alliance Bernstein, Allianz Global Investors, Citi, CIBC, Goldman Sachs, HSBC, ING, J.P. Morgan, Mustard Seed, NatWest, Rathbones, Refinitiv, Standard Chartered, Starling Bank and UBS. El estudio demuestra que no existe una bala mágica para atacar la inclusión en un entorno virtual, pero existen algunas acciones que la administración fácilmente puede tomar para mejorar la dinámica de los equipos virtuales. Éstas incluyen:

1. Humanizar las interacciones con colegas para permitir a los miembros del equipo desarrollar una conexión psicológica que a su vez fomente discusiones innovadoras y espontáneas.
2. Crear un espacio virtual para *coffee breaks* o reuniones casuales, esto para permitir a la gerencia detectar cualquier preocupación interpersonal como un pobre bienestar o agotamiento.
3. Priorizar comunicación efectiva entre la gerencia y los equipos, mientras estos últimos se adaptan al trabajo virtual con un futuro aparentemente incierto.
4. Evitar el pensamiento grupal a través de alentar el que cada voz sea escuchada con cajas de conversación, foros abiertos e inclusión deliberada de aquellos miembros del equipo que opinan menos.

Aquí hemos expuesto cinco lecciones de las Ciencias del Comportamiento que se relacionan con la dinámica de las reuniones de equipo en entornos virtuales. La luz al final del túnel del cierre sanitario por COVID-19 es que esta es una oportunidad para nosotros aprender más acerca de cómo estas lecciones se generalizan dentro de una gran cantidad de entornos. Tenemos la esperanza de que los lectores consideren hacer lo aquí expuesto y compartan sus descubrimientos con nosotras.

Haga un clic [aquí](#) para la versión en inglés.



Notas:

- Traducido al español por Kaitlin King Del Riego
- La publicación expresa las opiniones de su(s) autor(es), no la posición de LSE Business Review o la London School of Economics.
- Foto de [Chris Montgomery](#) en [Unsplash](#)
- Cuando deja un comentario, acepta nuestra [Política de Comentarios](#)



**Rachel Jaffe** es estudiante de maestría en psicología organizacional en LSE.



**Grace Jordan** es directora de The Inclusion Initiative, y profesora asociada en ciencias del comportamiento, LSE. Favor de enviar cualquier comentario a [g.jordan@lse.ac.uk](mailto:g.jordan@lse.ac.uk).  
Twitter: [@LSE\\_TII](https://twitter.com/LSE_TII) y [@GraceJordan\\_](https://twitter.com/GraceJordan_)