

Dossier: «Persones i organitzacions davant de les “noves?” maneres de treballar» coordinat per Eva Rimbau Gilabert

FEEDBACK I GESTIÓ EMOCIONAL EN EQUIPS VIRTUALS

Resultats de dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals a través del *feedback* i la gestió emocional

Vicente Peñarroja Cabañero

Universitat Oberta de Catalunya

RESUM Aquest article presenta una síntesi dels resultats obtinguts en la recerca fetes pel mateix autor de l'article i els seus col·legues de l'IDOCAL a la Universitat de València i el Departament de Psicologia Social a la Universitat de Sevilla sobre dues intervencions dissenyades per millorar la col·laboració quan es treballa en equip virtual. Una de les intervencions es basa a proporcionar *feedback*, mentre que l'altra consisteix en una formació en gestió emocional. Aquestes intervencions s'han posat a prova a partir d'estudis experimentals amb un grup que rep *feedback* o formació en gestió emocional segons el cas i un grup de control. Els resultats confirmen que els equips virtuals que reben *feedback* sobre els seus processos i resultats milloren la seva percepció d'aprenentatge grupal i redueixen la ganduleria social en l'equip. Això últim, a més, millora els resultats afectius de l'equip. D'altra banda, la formació en gestió emocional afavoreix la resiliència dels equips virtuals i redueix el conflicte relacional. També hi ha una millora de l'*engagement* grupal en els equips que reben formació en gestió emocional. L'article acaba amb una sèrie de recomanacions per millorar la col·laboració en equip virtual que es basen en els resultats de la recerca desenvolupada.

PALAULES CLAU confiança grupal; *feedback*; gestió emocional; equip 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

Introducció

Una de les transformacions més importants en la societat actual és el ràpid desenvolupament de les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC). Aquests avenços tecnològics, juntament amb els canvis econòmics, polítics i socials, han configurat nous tipus d'organitzacions i han transformat la naturalesa del treball que s'hi fa. El resultat són organitzacions que tenen una estructura més descentralitzada, horitzontal i en forma de xarxa, i en les quals els equips componen les unitats bàsiques de treball (Gibson *et al.*, 2014).

Les TIC proporcionen suport als processos de comunicació, col·laboració, coordinació i gestió de la informació. La seva aplicació en les organitzacions ha implicat una sèrie de transformacions en la manera d'organitzar el treball relacionades, sobretot, amb la distribució temporal i geogràfica. Algunes d'aquestes formes de col·laboració són el teletreball, les organitzacions i els equips virtuals. El teletreball fa referència a les activitats que es duen a terme a distància, fora de l'organització i a través de les TIC. El concepte d'organització virtual es refereix a la cooperació voluntària i temporal entre un nombre d'organitzacions legalment independents. Els equips virtuals són grups de persones disperses geogràficament, que treballen de manera interdependent amb objectius comuns mitjançant l'ús de les TIC per col·laborar a través del temps i l'espai. Aquests equips utilitzen el coneixement com a material bàsic i les funcions o tasques principals que desenvolupen són la creació, l'obtenció, l'organització i l'ús de coneixement, entre altres. Els equips virtuals redueixen els costos que representa reunir empleats que estan dispersos geogràfica, temporalment i funcionalment per treballar en una tasca comuna o el desenvolupament d'un determinat projecte (Geister *et al.*, 2006). Això permet a les organitzacions ser més flexibles, adaptatives i competitives.

En aquest article em centraré en els equips virtuals, ja que són la nova normalitat en les organitzacions (Raghuram *et al.*, 2019). Més concretament, presentaré una síntesi dels resultats de la recerca desenvolupada, juntament amb els col·legues de l'IDOCAL a la Universitat de València i el Departament de Psicologia Social a la Universitat de Sevilla, sobre dues intervencions per millorar la col·laboració quan es treballa en equip virtual:

a) Feedback

b) Gestió emocional

L'article conclou amb una sèrie de recomanacions que poden ajudar a millorar la col·laboració virtual.

1. Dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals

Els equips virtuals afronten reptes a causa de la seva dispersió, diversitat i virtualitat (Morrison-Smith i Ruiz, 2020). Un d'aquests desafiaments és que resulta més difícil verificar les contribucions de la resta de persones de l'equip, perquè els mètodes de supervisió i control presencials no són factibles quan la connexió és remota. L'altre és l'impacte negatiu que la diversitat pot tenir en el rendiment i el benestar dels equips virtuals i les persones que els componen, quan es produeix una fragmentació de l'equip en diversos subgrups. Per afrontar aquests reptes, el nostre equip de recerca ha proposat dos tipus d'intervencions diferents. D'una banda, una intervenció que consisteix a proporcionar *feedback* a l'equip i, de l'altra, una formació en línia en gestió emocional. A continuació, es descriuen els resultats obtinguts després d'investigar l'efecte de cadascuna d'aquestes intervencions en equips virtuals.

1.1. Feedback

En aquest cas, es va dissenyar un estudi experimental en el qual aproximadament la meitat dels equips virtuals que van participar en l'estudi van rebre *feedback* (condició experimental), mentre que l'altra meitat va ser assignada a la condició control. Els equips de la condició experimental van rebre *feedback* sobre el resultat obtingut per l'equip i sobre els processos grupals després de dur a terme una tasca grupal. La informació sobre els processos es va obtenir a partir de les valoracions fetes pel propi equip després d'haver fet la tasca. El *feedback* es va operacionalitzar a escala individual i grupal. És a dir, es va informar l'equip dels resultats obtinguts i dels processos percebuts per cada component de l'equip individualment i per l'equip en conjunt. A més, els equips van disposar d'un període de reflexió guiada sobre el *feedback* rebut. L'exercici de reflexió el va estructurar prèviament l'equip de recerca.

En un estudi publicat a la revista *Computers in Human Behavior* (Peñarroja *et al.*, 2015), els nostres resultats van mostrar que el *feedback* va tenir un efecte indirecte en l'aprenentatge de l'equip a través de l'elaboració grupal de la informació en equips virtuals amb un alt nivell de confiança entre les persones que formen l'equip, però no quan el nivell de confiança va ser baix. És a dir, el *feedback* és beneficiós per a l'equip quan les persones que el componen confien entre elles. Això fa que hi hagi una millor elaboració col·lectiva de la informació i més aprenentatge de l'equip.

En un altre estudi publicat a la revista *Journal of Applied Social Psychology* (Peñarroja *et al.*, 2017), els resultats van mostrar que proporcionar *feedback* als equips virtuals sobre els seus resultats i processos va reduir significativament la ganderia social. Aquest efecte va contribuir a incrementar la cohesió grupal i la satisfacció amb el grup i els resultats de l'equip. Aquests resultats semblen indicar que el *feedback* augmenta la visibilitat de les contribucions que les persones aporten a l'equip, i per això hi ha menys motius per sospitar que els companys i/o les companyes de l'equip puguin estar reduint el seu esforç per ocultar-se darrere de la pantalla.

1.2. Gestió emocional

En aquest cas, es va dissenyar una intervenció formativa en línia en gestió d'emocions per a equips virtuals.¹ Aquesta formació constava de quatre sessions. En dues d'aquestes sessions, l'estudi i la pràctica dels continguts de la formació, es va fer individualment mentre que les dues restants es van desenvolupar en grup. Les persones que componien cada equip virtual van col·laborar sincrònicament a través d'una plataforma en línia dissenyada per dur a terme l'estudi.

Els resultats de la nostra recerca indiquen que, en general, la formació en gestió emocional és beneficiosa per al benestar psicològic de les persones que componen l'equip virtual. Un estudi publicat pel nostre equip a la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Gamero *et al.*, 2021) revela que la intel·ligència emocional de les persones que formen l'equip és un factor important per al seu benestar individual. Així, els equips compostos per persones amb un alt nivell d'intel·ligència emocional experimenten un millor nivell de satisfacció amb el seu equip, i, al mateix temps, les persones de l'equip se senten menys tenses, desanimades o nervioses. No obstant això, l'afectivitat positiva no augmenta a mesura que el nivell d'intel·ligència emocional és més gran. Això es pot deure al fet que els equips virtuals prioritzen la gestió de l'afectivitat negativa davant la positiva, perquè és més disfuncional quan han de fer una tasca en un període temporal curt. D'altra banda, la importància de la composició en intel·ligència emocional de l'equip desapareix quan els equips reben formació en gestió emocional. Aquest resultat indica que les habilitats per gestionar les emocions augmenten com a resultat de la formació i implica que la intel·ligència emocional de les persones de l'equip és menys decisiva per a la seva satisfacció amb l'equip i la seva afectivitat negativa.

En un altre treball publicat pel nostre equip a la revista *Sustainability* (González-Anta *et al.*, 2021), els resultats indiquen que la formació en gestió emocional augmenta l'*engagement* en els equips virtuals. A més, la personalitat dels qui componen l'equip és un factor condicionant, ja que la formació és més eficaç quan la majoria mostra un alt grau d'obertura a l'experiència. Aquests resultats s'han obtingut en equips fragmentats en subgrups sobre la base de la diversitat de l'equip. Encara que la diversitat aporta noves perspectives al treball i promou la innovació, quan aquesta es percep com una amenaça per a la identitat del grup de referència, el risc de fragmentar l'equip en subgrups amb diferents identitats és més acusat.

1. El lector pot obtenir més informació sobre els continguts de la formació a la pàgina web següent: <https://proyectovitem.es/el-proyecto-vitem/>

Finalment, els resultats publicats a la revista *Social Science Computer Review* (Peñarroja *et al.*, 2022) indiquen que, quan els equips reben formació sobre com expressar i gestionar constructivament les seves emocions, la resiliència de l'equip augmenta amb més rapidesa. Els resultats també mostren que els equips resilents són més capaços de gestionar la tensió i les friccions personals entre les persones que formen l'equip, i això disminueix el nivell de conflicte relacional. Aquesta circumstància pot ser especialment important en equips diversos, ja que si l'equip es fragmenta en subgrups, el conflicte intern pot augmentar.

Conclusions

Els resultats que acabem de descriure ens conviden a reflexionar sobre els aspectes clau següents per millorar la col·laboració virtual:

- Els equips virtuals solen ser equips de projecte, és a dir, es formen per a la consecució d'un determinat projecte i, una vegada s'acaba, l'equip es dissol. Per això, un dels riscos als quals s'enfronten aquest tipus d'equips és que els membres redueixin el nivell de compromís amb l'equip ja que anticipen que la col·laboració acabarà en un termini de temps breu. En aquest cas, és important mantenir alts nivells de motivació des de l'inici. Per fer-ho, els equips han de disposar d'un temps de preparació per definir els objectius i la tasca, així com per discutir quins aspectes del procés de treball no van bé des del principi.
- Quan es proporciona *feedback* a un equip, cal tenir en compte que hi ha diferents tipus de *feedback* (per exemple, de resultats i de procés). D'una banda, el *feedback* de resultats ha de reflectir les contribucions individuals a l'equip, així com l'acompliment agregat del mateix, amb la finalitat d'oferir un punt de referència que permeti a cada persona millorar la seva pròpia pràctica. En segon lloc, el *feedback* de procés ha de proporcionar informació sobre la percepció de cada component de l'equip sobre si està funcionant correctament.
- El *feedback* és més eficaç quan va acompanyat d'un període de reflexió. Aquest període ha d'incloure una guia per ajudar els equips a analitzar què està fallant i fer propostes per millorar.
- Fomentar alts nivells de confiança grupal és necessari perquè el *feedback* tingui efecte en els processos relatius a l'elaboració de la informació en grup.
- La composició de l'equip és un factor que influeix en el benestar de l'equip. Així, els equips formats per persones emocionalment intel·ligents gestionen millor la tensió emocional i estan més satisfets amb l'equip. No obstant això, no sempre és possible que un equip estigui format per persones amb aquest perfil emocional. En aquests casos, la formació en gestió emocional pot ajudar a compensar nivells en intel·ligència emocional més baixos.
- La composició de l'equip s'ha de considerar com un element clau a l'hora de dissenyar un programa de formació en gestió emocional, ja que l'eficàcia de la formació pot variar en funció de les característiques de les persones que integren l'equip. Per això, ajustar la formació a qui va dirigit pot millorar els resultats.
- La diversitat s'ha de tenir en compte a l'hora de formar equips virtuals. La diversitat és positiva per a l'efectivitat de les organitzacions, perquè la inclusió de persones amb diverses trajectòries, coneixements, cultures, nacionalitats, etc., en un equip de treball aporta noves perspectives a la feina i promou la innovació organitzacional. Per exemple, un equip divers, en el qual els membres tenen titulacions universitàries i experiència professional diferents, disposa de recursos per analitzar la tasca des de moltes perspectives, i això resulta beneficiós per a la creativitat, la innovació i l'acompliment. No obstant això, la diversitat també comporta el risc de fragmentar l'equip en subgrups amb diferents identitats socials, quan les característiques diverses dels membres es perceben com una amenaça per a la identitat del grup de referència. Això donaria lloc a una reducció de la cooperació i incrementaria el conflicte relacional entre les persones. En aquesta situació, la gestió emocional pot contribuir a reduir els efectes negatius, encara que també hi ha altres alternatives, com ara fomentar una visió positiva de la diversitat, formar en diversitat o establir objectius compartits per tots els membres.

Referències bibliogràfiques

- 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». A: *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». A: *Small Group Research*, núm. 37, pàg. 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». A: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, núm. 1, pàg. 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». A: *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». A: *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». A: *Social Science Computer Review*, núm. 40, pàg. 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». A: *Journal of Applied Social Psychology*, núm. 47, pàg. 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». A: *Computers in Human Behavior*, núm. 48, pàg. 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». A: *ANNALS*, núm. 13, pàg. 308-341. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>.

Citació recomanada: PEÑARROJA CABAÑERO, Vicente. Resultats de dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals a través del *feedback* i la gestió emocional. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2223>



Vicente Peñarroja Cabañero

vpenarrojac@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Doctor en Psicologia per la Universitat de València. Actualment, és professor agregat a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i membre del grup de recerca interdisciplinària sobre les TIC i2TIC de la UOC i del grup de recerca en digitalització i treball en equip de l'IDOCAL (Universitat de València). La seva recerca s'ha centrat principalment en l'estudi dels processos i els resultats en equips de treball que es comuniquen a través de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació. No obstant això, altres línies de recerca en les quals també ha participat són la influència del conflicte intergrupals en la presa de decisions racional; la influència de les intervencions d'àmbit organitzacional en les percepcions dels empleats i usuaris sobre la qualitat del servei en les organitzacions, i l'intercanvi de coneixements en comunitats virtuals. Els resultats de la recerca s'han publicat en diferents revistes internacionals amb índex d'impacte, com ara *Computers in Human Behavior*, *PlosOne*, *Social Science Computer Review* o *Behaviour & Information Technology*, entre altres.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

