

CAPÍTULO 4. LIDERAZGO DE EQUIPOS EN ENTORNOS DIGITALES: UNA PRÁCTICA ACADÉMICA POR FORTALECER

Yolanda González Castro¹⁴, Marleny Torres Zamudio¹⁵, Omaira Manzano Durán¹⁶

Introducción

Una de las prácticas emergentes que identifican los docentes es liderar equipos en entornos digitales en forma efectiva, que al dinamizarse en la educación virtual se proyecta como de alto impacto en la formación de profesionales en ciencias administrativas. El presente capítulo entrega los elementos de un modelo pedagógico que fortalece la comunicación asertiva, cohesión, manejo del tiempo y calidad de los resultados a partir de la formación de estudiantes como líderes en sus grupos o equipos de trabajo colaborativo. Los resultados orientan a integrar en el modelo pedagógico estrategias como el neuro liderazgo, la conectividad interpersonal y la planeación estratégica y gestión de proyectos en entornos distribuidos. El modelo resultante consta de seis elementos parte de la selección adecuada del líder y de cinco momentos de formación.

El internet abrió múltiples posibilidades para la creación de comunidades virtuales y un uso masivo de los medios, para dar respuestas inmediatas desde diferentes espacios a situaciones diversas. En tal sentido, hace posible compartir marcos de aprendizaje y colaboración conjunta (Padilla de la Torre, y Flores, 2011). Un grupo de trabajo remoto es una comunidad virtual conformada por una red de personas que se encuentran en diferentes espacios geográficos y que intervienen con sus habilidades y competencias para alcanzar metas u objetivos comunes en un periodo determinado de tiempo. Este tipo de relaciones

¹⁴ Administradora de empresas, UNAD, Magister en Dirección estratégica, Universidad Iberoamericana, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

¹⁵ Economista, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Finanzas. Magister en Administración. Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Asociada de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. correo electrónico: marleny.torres@unad.edu.co.

¹⁶ Licenciada en Matemáticas y Física, UFPS, Magister en Administración de empresas, Universidad Santo Tomás, Doctor en Administración de Negocios, UNAD-Florida, Docente asociado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, correo electrónico: omaira.manzano@unad.edu.co



implican altos niveles de flexibilidad, transferencia de conocimiento, comunicación multidireccional ya sea grupal o comunicación uno a uno. Para el éxito de una comunidad virtual se debe favorecer la participación de todos sus miembros, con reglas claras de funcionamiento, objetivos definidos con anterioridad, un método de trabajo, una evaluación de los procesos y un líder o cabeza del grupo.

El líder de un grupo de trabajo remoto deberá poder planear, socializar, intervenir y permitir la interacción de todos sus miembros. Al igual que sintetizar, evaluar y realimentar y generar cambios (Cabero, 2006). El ejercicio del liderazgo en un clima propicio favorece el desarrollo de habilidades interpersonales y socioemocionales que impulsan el fortalecimiento de las competencias cognitivas y sociales (Rodríguez y Rodríguez, 2020). Liderar equipos de trabajo es encontrar las habilidades de cada uno de sus miembros e integrarlas en el desarrollo conjunto de tareas. Se requiere adicionalmente poder afrontar situaciones complejas como la baja cohesión, problemas de comunicación o de coordinación. Los líderes son la cabeza visible de una comunidad que comparten experiencias e inquietudes y representan al grupo ante otras instancias. El liderazgo demanda una representación de proximidad o vínculo entre representante y representados (Annunziata, et al, 2018).

Por lo tanto, para la selección de un líder es necesario tener en cuenta su capacidad de servicio, compromiso, comunicación, rendimiento, confianza, innovación y responsabilidad social (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017). Para ser un buen líder se requiere elevar los resultados mejorando los procesos, inspirar una visión compartida, generar sentido de pertenencia en el equipo, ser modelo y ejemplo a seguir, asigna tareas significativas y enseñar a sus seguidores a encontrar soluciones (Terán-Elizalde, Tinoco-Egas y Serrano-Orellana, 2019).

Los grupos de trabajo colaborativo en la educación virtual se orientan a partir de la selección de roles, donde cada uno cumple una función específica. Dentro de estos roles se encuentra el rol del líder. En cursos básicos la función del líder se limita a la entrega de trabajos en foros o espacios para la realimentación, pero a medida que los niveles de



conocimiento se hacen más complejos se necesita que los líderes desarrollen competencias de alto nivel para guiar y orientar el trabajo del grupo y convertirse en apoyo de docentes o asesores.

Resultados

Características del líder en Entornos Digitales

Un líder en entornos digitales es quien dirige y motiva al grupo a cumplir sus objetivos, utilizando los medios y mediaciones dispuestos para tal fin. En tal sentido el líder debe poseer unas características especiales como compromiso, conciencia ética, saber afrontar conflictos, creatividad, empatía, empodera y busca los mejores resultados para su equipo. Estas características se traducen en acciones de cumplimiento (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Características y acciones de un líder en entornos digitales

Características del líder	Acciones
Compromiso	Inspira a sus seguidores a la participación, para alcanzar un desempeño superior. Promueve la flexibilidad, promueve ambientes de trabajo cómodos, genera confianza
Conciencia ética	Asume, respeta y orienta sobre las normas éticas
Enfrenta los conflictos	Busca el fomento de la tolerancia para resolver conflictos, manejar momentos difíciles y empodera a otros para resolver situaciones. Procura la armonía entre lo que piensa, dice y hace. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno
Creativo	Diseña formas novedosas de trabajo, identificar oportunidades, incita la reflexión, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar.
Genera empatía	Atiende a las necesidades de cada seguidor respetando y celebrando la contribución individual y se interesa en iniciar objetivos comunes
Empodera	Considera su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento de este por otras personas. diseña y maneja el cambio
Busca los mejores resultados	Está pendiente de los logros tanto individuales como grupales y los resalta, pero también evalúa y promueve cambios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bracho y García, 2013

Comunicación Asertiva

El trabajo en equipos virtuales presenta matices de incertidumbre y complejidad, es por ello por lo que su gestión se debe basar en el diálogo, la interacción y la flexibilidad (Manucci, 2010). El trabajo en equipo demanda ayuda colaborativa, para el cumplimiento de tareas. Un buen liderazgo favorece las relaciones interpersonales y crea espacios para comunicar opiniones, para dar apertura y orden a los procesos orientar la forma de hacer o rehacer los procesos en el momento requerido (Aballay, et al. 2015)

Para que exista una comunicación asertiva en los equipos de trabajo, cada integrante debe sentir la importancia de su aporte y el líder debe conocer las potencialidades de cada uno de los miembros para orientar las tareas asignadas (García y Eizaguirre, 2011). La neurociencia ha permitido develar la forma de adaptar el liderazgo a los nuevos tiempos a partir de tres niveles de inteligencia. La inteligencia emocional permite que el líder se adapte al entorno. La inteligencia social le permite crear competencias interpersonales y la inteligencia creativa orienta los niveles de motivación con sus seguidores.

Adicionalmente, los líderes han de fortalecer aspectos para ser efectivos en la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la gestión emocional. En tal sentido, se proponen ejercicios para mejorar la neuro plasticidad cerebral, el neuroaprendizaje y la capacidad atencional. Algunos ejemplos para fortalecer el neuro liderazgo son la búsqueda de ideas colectivas, el uso de la planificación estratégica, las matrices de evaluación de impacto, la asociación de ideas alternativas, la programación neurolingüística, el pensamiento asociativo y el uso del pensamiento divergente lateral, entre otros (Atencio, B, et al, 2020).

Por otra parte, es posible mantener una conexión permanente y un apoyo continuo entre el líder y el equipo de trabajo con mensajes inspiradores que orienten a la acción. En la virtualidad los líderes alientan para alcanzar los objetivos propuestos (Prestia, 2020). Ejemplos de estos mensajes pueden ser instrucciones claras, orientaciones para incorporar cambios, metáforas o relatos de experiencias adquiridas o palabras de aliento con sentido



práctico. No se trata de reenviar mensajes de los que comúnmente se encuentran en las redes sino de construir frases de aliento con sentido práctico para casos precisos y en el momento indicado. La amabilidad en la construcción de los mensajes significativos mejora la relación con el equipo y la percepción que se tiene del líder.

Respecto a los medios para comunicarse, el correo electrónico se ha considerado en los últimos años uno de los métodos de comunicación oficial que orienta el trabajo en equipo remoto (Riordan y Glikson, 2020). No obstante, en la comunicación entre pares académicos es más frecuente el uso de mensajes de texto ya sea por Skype o por WhatsApp.

La conectividad interpersonal o persona a persona es una estrategia para equipos de trabajo que se relacionan en forma permanente para alcanzar un objetivo común, en contextos laborales flexibles, distribuidos y asincrónicos que requiere de estrategias puntuales (Ver Tabla 13). El contacto se realiza por medio de la tecnología donde a pesar de la distancia, las personas se sienten cercanas. Para alcanzar una conectividad efectiva se requiere un equilibrio entre libertad, control, cercanía y lejanía. Esto significa, en tiempos precisos no invasivos, involucrarse con el otro asertivamente y tener empatía para tomar el control. Una forma de estar presente ocurre cuando el líder relaciona las situaciones que se presentan. Buscar el equilibrio implica evitar la dependencia, los descuidos, ausencia y la negligencia (Hafermalz y Riemer, 2020).

Tabla 13. Estrategias para la Gestión de la comunicación

Dimensiones	Trabajo remoto
Cercanía	Uso de medios tecnológicos que integren voz y video Respuestas rápidas por medios tecnológicos indicados desde el inicio. Relacionar las situaciones con experiencias previas.
Separación	Establecer horarios de acompañamiento con herramientas tecnológicas de fácil acceso.
Libertad	Horarios flexibles y opción de participar o no en actividades virtuales no curriculares de acuerdo con las expectativas. Debates virtuales por medios oficiales o no oficiales para la toma de decisiones. Confianza en el equipo
Control responsable	Reuniones ejecutivas de carácter obligatorio, con el uso de tecnologías virtuales.

	Asignación de responsabilidades alcanzables para cada actor y de acuerdo con sus potencialidades. Control del cumplimiento de actividades programadas.
--	---

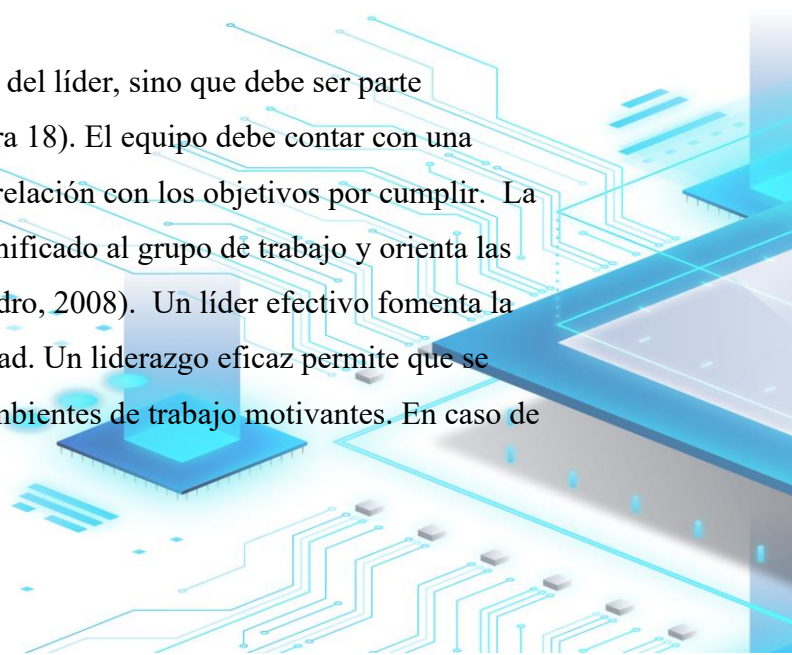
Fuente: Elaboración propia a partir de Hafermalz y Riemer, 2020.

Cohesión

Se entiende por cohesión grupal la capacidad de que un grupo permanezca unido hasta alcanzar los objetivos propuestos. La cohesión significa unidad y un nivel favorable de atracción (Lee, 2020). La cohesión es crucial para conducir a mejores resultados, debe ser un resultado de la planificación y las estrategias para asegurar el éxito (Vargas, et al, 2020). Un grupo cohesionado se caracteriza por la ayuda mutua, compromiso, responsabilidad con las tareas y toma de decisiones conjuntas (Lin y Ling, 2021). Es natural que las personas quieran formar sus propios grupos o micro grupos de acuerdo con sus características o similitudes, no obstante, en equipos de trabajo la división de un grupo en subgrupos daña la efectividad (Bridges, et al, 2020).

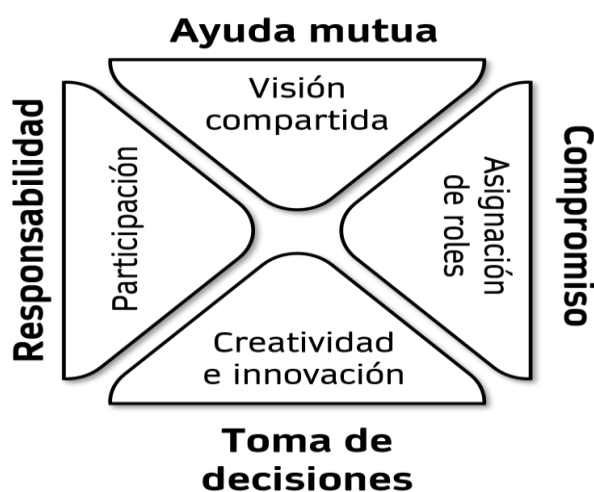
En tal sentido es necesario mantener la cohesión de todos los integrantes del equipo. El pertenecer a un equipo de trabajo conlleva situaciones emocionales que pueden ser complejas (González y Parra, 2008). Para disminuir este tipo de carga emocional el líder puede organizar los roles y asignar a cada persona tareas específicas en tiempos concretos que permitan ir generando tranquilidad en el proceso. Adaptarse al cambio constituye un factor de éxito. La capacidad de que un líder pueda manejar una visión compartida con su grupo de trabajo propicia el cumplir sus compromisos en los tiempos y con la calidad esperada.

No basta con manejar la visión por parte del líder, sino que debe ser parte fundamental de todos sus integrantes (Ver Figura 18). El equipo debe contar con una imagen visual del futuro que desea alcanzar en relación con los objetivos por cumplir. La visión genera entusiasmo y compromiso, da significado al grupo de trabajo y orienta las acciones de cada uno de los integrantes (Sampedro, 2008). Un líder efectivo fomenta la participación, la cohesión e impulsa la creatividad. Un liderazgo eficaz permite que se instauran buenas relaciones interpersonales y ambientes de trabajo motivantes. En caso de



conflictos es el líder quien se convierte en un mediador y promueve los acuerdos. El trabajar en un clima agradable mejorará la productividad y se alcanzará el éxito en las tareas que se emprenden (Serran y Portalanza, 2014).

Figura 18. Elementos de la cohesión grupal



Fuente: Elaboración propia

Confianza

Los equipos distribuidos aprovechan las competencias nucleares de sus miembros sin importar la localización. No obstante, deben basar su actuar en la confianza. Una buena comunicación, el cumplimiento adecuado de las tareas y la solución rápida de conflictos son las bases para crear confianza. Los vínculos que se establecen en los grupos remotos permiten creer en el otro para realizar determinadas tareas que hacen parte de un objetivo común. (Veinsten, 2013). En estos casos es propicio la distribución de responsabilidades entre los actores con objetivos y roles claros (Horwitz, Desmond y Silvis, 2006), al igual que usar estrategias para aumentar la confianza y motivación (Gil, et al, 2011).

El liderazgo evoluciona a medida que las organizaciones cambian. El liderazgo virtual requiere coordinar procesos, tecnología y la gestión del recurso humano (Ver Figura 19). Los grupos en línea necesitan un esfuerzo de su líder para lograr cohesión, motivación y un mejor desempeño. La confianza se gana evaluando los objetivos, orientando los

cambios y con un intercambio asertivo y permanente de información (Esguerra, y Contreras, 2016).

Figura 19. Elementos relacionados con la confianza



Fuente: Elaboración propia

La confianza puede verse entorpecida por desacuerdos en los resultados o en la forma como se realiza la tarea o en algunos casos por sentimientos hostiles entre los actores. Las pautas sobre cómo hacer las tareas y que se espera de cada actor deben definirse desde el inicio. Así como también, deben realizarse reuniones permanentes para evaluar avances y compartir información como conversaciones casuales para encontrar mayor afinidad y un conocimiento de las competencias de cada uno de los integrantes del grupo (Veinsten, 2013).

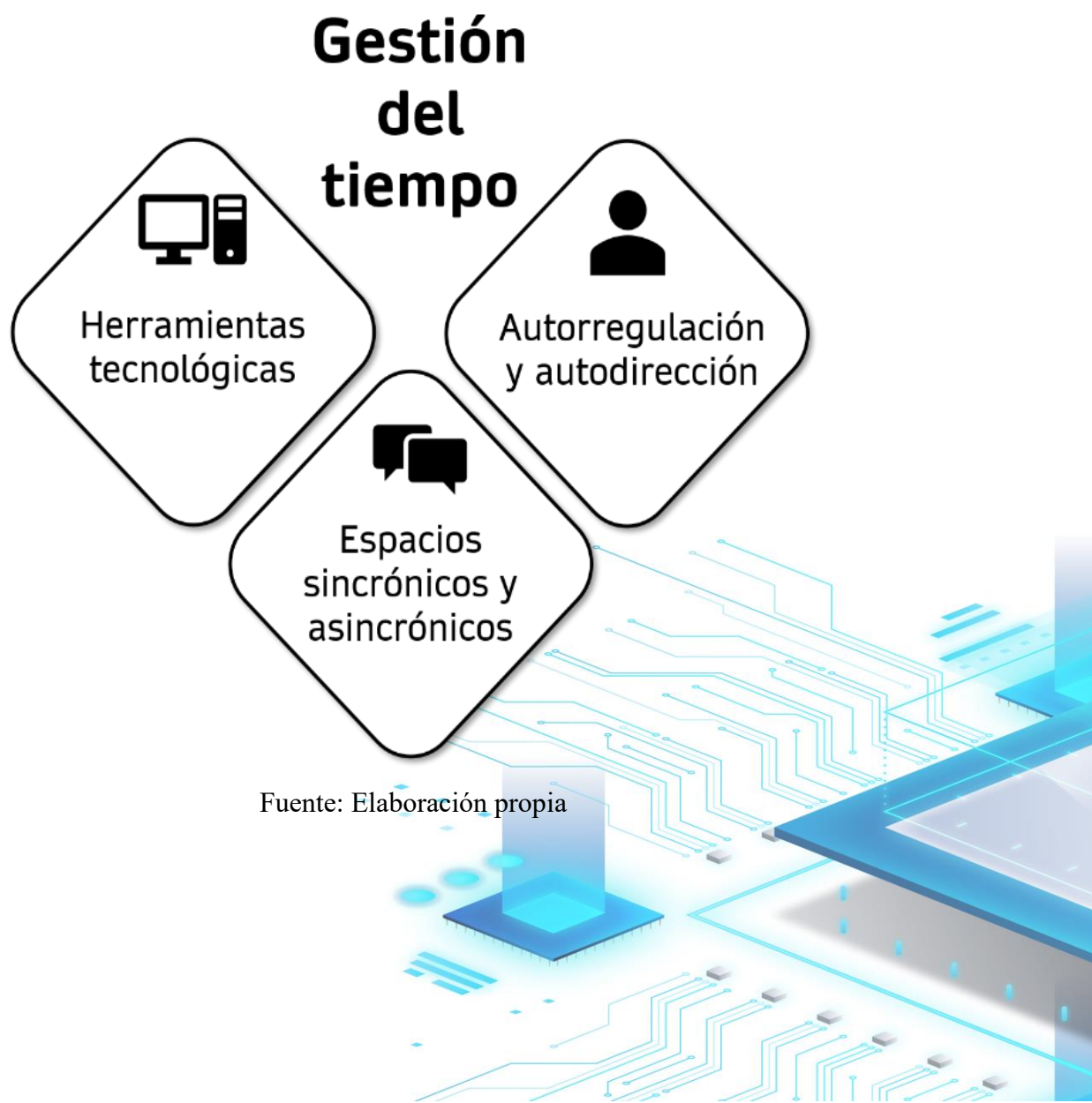
Manejo del Tiempo

A pesar de las particularidades de los entornos digitales, el tiempo en que se puede participar de actividades sincrónicas es menos controlado, porque se dispone de plataformas las 24 horas del día. Ahora bien, los avances tecnológicos permiten realizar procesos interactivos tanto en tiempo sincrónico como asincrónico lo que permiten una

comunicación más próxima entre los participantes (Martínez, 2009., Falcón, 2013). Los elementos del manejo del tiempo se pueden apreciar en la Figura 20.

El disponer de más tiempo para participar en trabajos remotos estimula el pensamiento reflexivo y crítico y da espacio a las personas para organizar de la mejor manera sus aportes (Moreira-Segura, Delgadillo-Espinoza, 2014). En algunos casos los ritmos de trabajo son diferentes por lo que se requieren espacios asincrónicos para entregar aportes, tiempos establecidos con anterioridad, espacios compartidos, definición clara de lo que se desea alcanzar y atención temprana e individual en casos de incumplimiento (Veinsten, 2013).

Figura 20. Elementos relacionados con la gestión del Tiempo

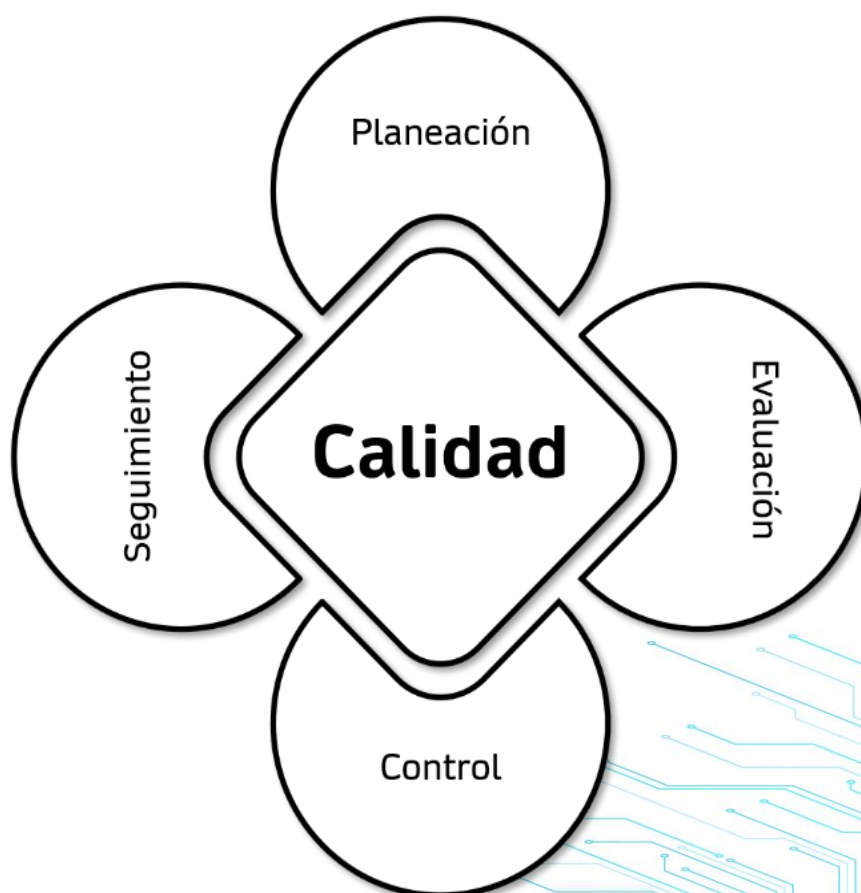


No obstante, la relevancia está en la disponibilidad que tienen los participantes (Chiecher, Donolo y Rinaudo, 2008). Así entonces, es necesaria la autorregulación y la construcción de horarios propios de participación, el manejo adecuado de las tecnologías y la motivación para lograrlo (Chiecher, Donolo y Rinaudo, 2009).

Calidad

La calidad de un equipo de trabajo se relaciona con los resultados alcanzados, para ello es necesario tener en cuenta las capacidades de cada uno de los integrantes, las tecnologías que se utilizarán, la apropiación de un clima de trabajo motivador, como también la retroalimentación y asesoría permanente (Ver Figura 21).

Figura 21. Elementos relacionados con la calidad



Fuente: Elaboración propia

Las capacidades nucleares son conocimientos y recursos que dan un valor agregado a una organización. Esas capacidades nucleares permiten experimentar, resolver problemas, integrar, implementar y transferir conocimientos. Los líderes al conocer las capacidades nucleares de su equipo de trabajo pueden planear hasta dónde pueden llegar, pero también pueden capacitar en aquellas debilidades que encuentren (Veiga, 2001). Para enfrentar la incertidumbre los grupos de trabajo además de fortalecer y poner en acción sus capacidades nucleares deben tener en cuenta las capacidades tecnológicas o combinación de estas para transferir el conocimiento y permitir la creación de consensos y el desarrollo de las capacidades dinámicas que permiten la innovación y el cambio para el mejoramiento continuo (Arango, Londoño y Álvarez, 2012).

Los grupos que logran determinar una estrategia a partir de sus capacidades favorecen en gran medida su desempeño (Ynzunza y Izar, 2013). Para que exista un buen desempeño en los equipos de trabajo es tarea del líder la construcción de un buen clima de trabajo de tal forma que se fomenta el entusiasmo en las interacciones y se evita el ausentismo o los sentimientos de soledad.

El liderazgo distribuido, requiere de retroalimentación en el proceso y apoyo permanente al equipo. Así como también coordinación de actividades, circulación de la información y control ejercida por el grupo sobre el rendimiento (Sánchez - Moreno, et al, 2014). En el proceso de gestión del conocimiento de grupos remotos existen diversas herramientas que pueden ser aplicadas en modelos de mejora, entre ellas se encuentran la asesoría de pares, la revisión después de la acción, la participación en videoconferencias y las soluciones innovadoras. Con la asesoría de pares se busca la asistencia de expertos. La reunión después de la acción indaga los resultados parciales e identificar lecciones aprendidas. La participación en videoconferencias busca profundizar en temas específicos. Las soluciones innovadoras desarrollan la creatividad y la eficiencia (Espinace, 2016).

Se requiere comprender los avances y de ser necesario hacer los cambios necesarios en el proceso a partir de múltiples posibilidades, ejercer control compartido y lograr que todos disfruten de lo que hacen (García y Eizaguirre, 2011). Algunas estrategias son

mantener informado al equipo de los avances y logros, involucrar al equipo en la gestión de soluciones en caso de retrocesos. Es importante vencer de la mejor manera la resistencia al cambio y en caso de ser necesario contar con personas externas que puedan apoyar. Adicionalmente involucrar nueva tecnología puede ser una estrategia adecuada para obtener mejores resultados (Ferrer, 2015).

Modelo Pedagógico Propuesto para Fortalecer el Liderazgo en Equipo de trabajo en Entornos Digitales

La complejidad del trabajo en entornos digitales requiere formar líderes con un enfoque de autodirección que inspiren a otros a tomar decisiones y actuar con un colectivo de pares de forma efectiva (González y Manzano, 2013). Con el modelo pedagógico se esperan seis resultados de aprendizaje (Ver Figura 22).

Figura 22. Resultados Esperados



Fuente: Elaboración propia

Por último, se construyó la interacción que se realizará en el proceso, durante el momento de la capacitación (Ver Figura 23). En esta interacción es importante tener en cuenta los medios y mediaciones a utilizar y la forma de evaluación, por tratarse de equipos de trabajo remoto se utilizarán las reuniones con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, los foros y los wikis.

Los medios utilizados para entregar los contenidos se harán por medio de videos interactivos donde se puede realizar autoevaluaciones que le permiten al participante retomar la información las veces que sean necesarias hasta obtener el puntaje esperado.

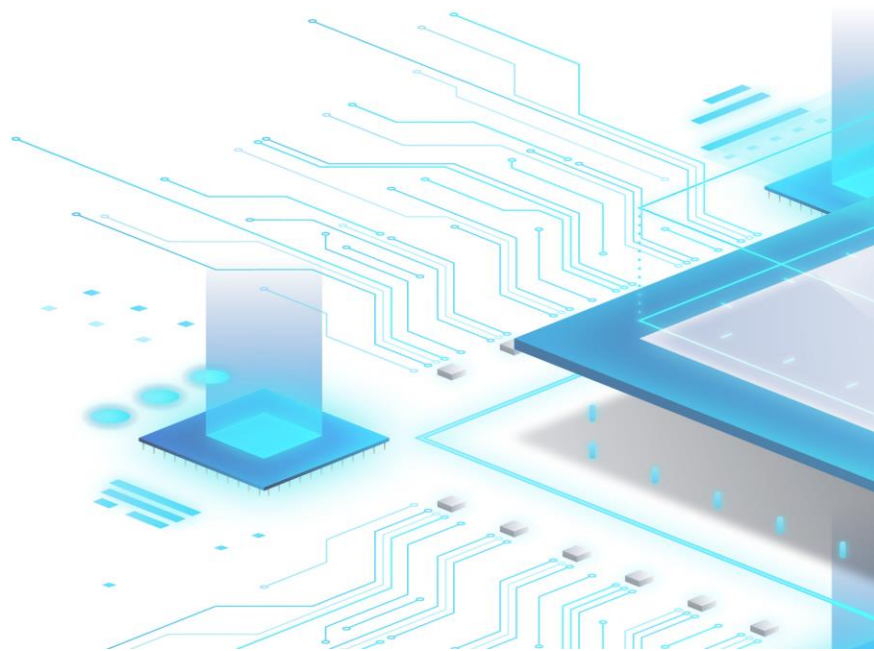
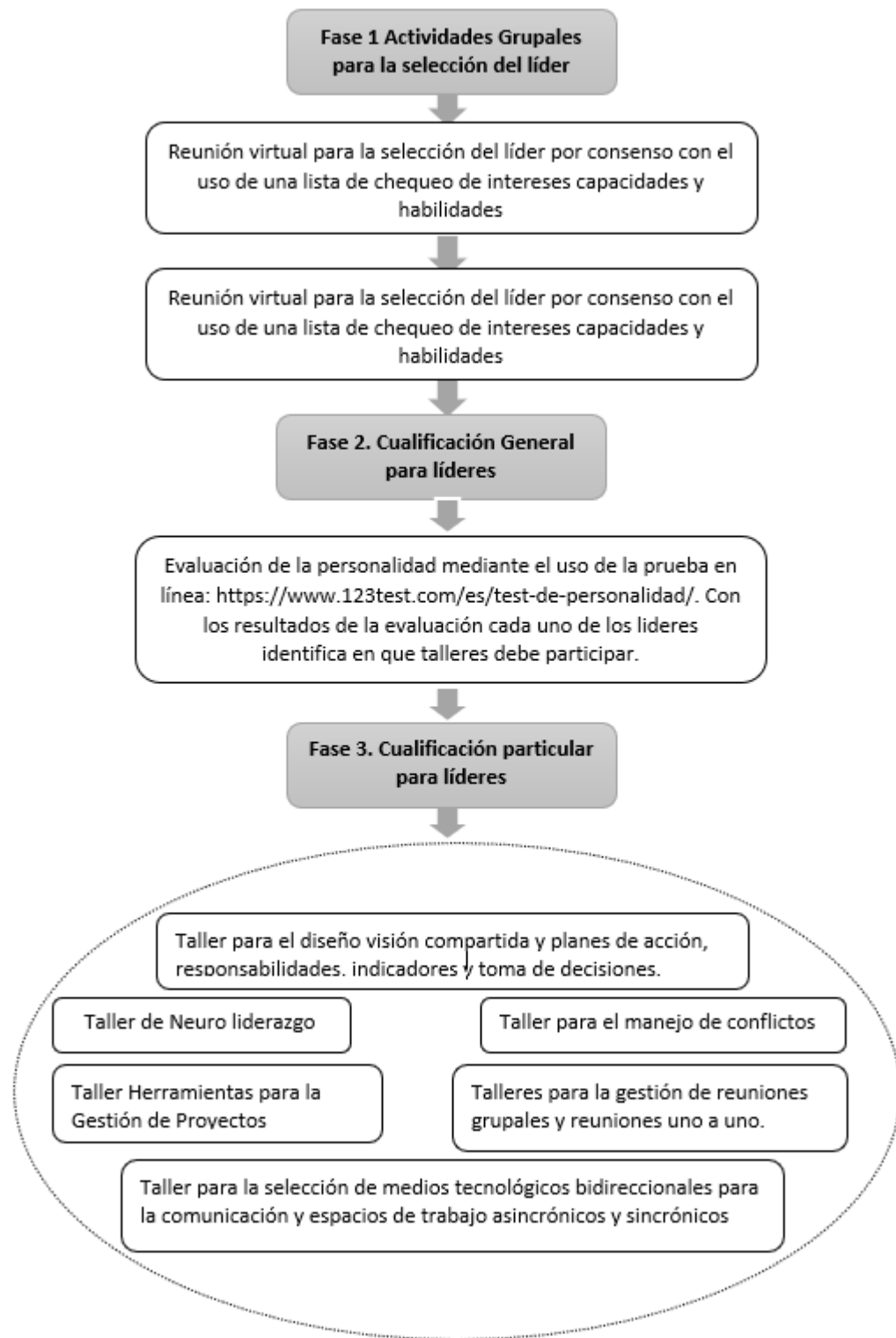


Figura 23. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

Para un grupo de trabajo su líder encarna su representación y promueve con los demás equipos o personas una identidad propia (Hernández, 2013). El liderazgo digital, electrónico o distribuido de equipos virtuales o remotos requiere de una formación especial para mantener la motivación, confianza y cohesión de los equipos de trabajo y de esta forma poder llevar a los equipos al cumplimiento de sus tareas de la mejor forma (Torres, 2019). Los grupos que poseen un líder con una relación clara con su equipo han demostrado mejores resultados y una alta participación (Pacios y Bueno, 2013)

El autoconocimiento se constituye en el primer paso para acercarse a los demás, con la certeza de comprender tanto las fortalezas como las limitaciones (Gómez, 2016). Por otra parte, los modelos pedagógicos que promueven la interactividad de grupos orientan procesos psicológicos superiores dando profundidad y significado a los resultados y potenciando la interactividad. En tal sentido es importante potenciar las inteligencias múltiples y la comunicación, para ello se requiere de entrenamientos en el desarrollo de habilidades tanto cognitivas como expresivas y de esta forma lograr resultados creativos y productivos (Cooperberg, 2002). Hoy en día la relación entre la neurociencia y el liderazgo permite evidenciar que su uso permite fortalecer fenómenos sociales como la empatía, la influencia, la gestión del cambio y la toma de decisiones. (Caballero y Lis, 2016).

La gestión del tiempo se considera uno de los factores personales asociado al rendimiento. Se relaciona con la dedicación, el establecimiento de objetivos, la capacidad de autorregulación y de autocontrol y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. Las herramientas infotecnológicas, orientan a materializar propuestas y facilitan mediante controles sistemáticos, el cumplimiento de las tareas (González, et al, 2017). Lo contrario a la gestión del tiempo se conoce como la procrastinación y son fallas de conductas autorregulatorias que impiden el cumplimiento de objetivos (Garzón y Gil, 2017). Para evitar este tipo de situaciones se considera efectivo el aprendizaje basado en tareas mediante el cual el participante va adquiriendo en forma progresiva habilidades y competencias que le permiten dar soluciones efectivas a los problemas presentados (Jerez y Garófalo, 2012).



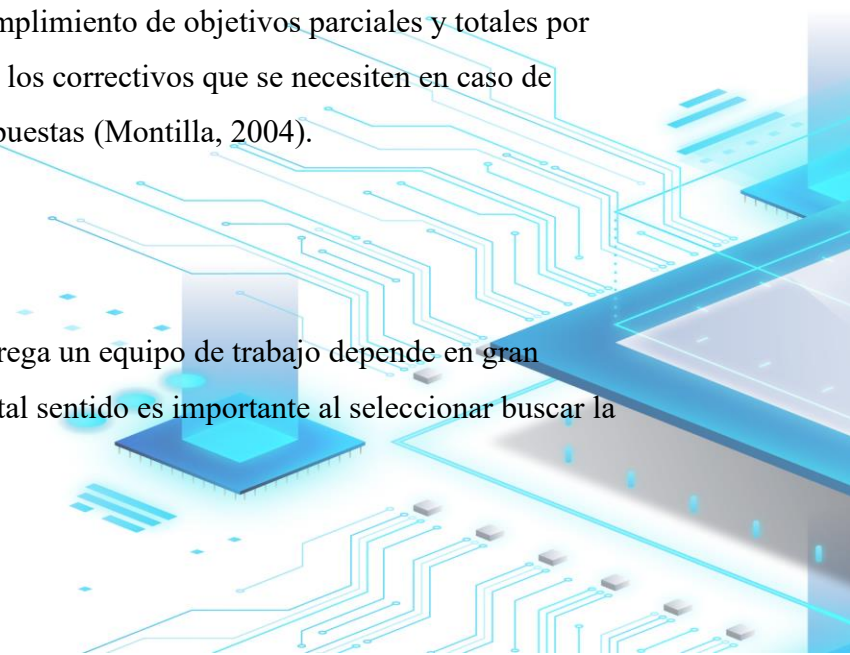
La creación de confianza social se puede alcanzar de cierta forma con el envío de señales a los participantes que permitan fortalecer una actitud positiva hacia el líder (Herreros, 2004). Lo anterior debido a que la confianza es una actitud que involucra los componentes afectivos, cognitivos y conductuales. Estos componentes se pueden fortalecer presentando información suficiente sobre las características del líder y su deseo de acompañar, al igual que utilizando canales de comunicación bidireccional que permita escuchar y también transmitir mensajes que permitan crear sentimientos de apoyo y se evidencie que se están comprometido a buscar soluciones (Viñarás, 2013). Adicional a fortalecer la confianza es necesaria una efectiva planeación de tareas y su seguimiento en reuniones grupales y uno a uno (Artavia, 2006).

La integración del grupo hacia los aspectos sociales se encuentra potenciada cuando se encuentran semejanzas entre sí y poseen una red de relaciones internas (Torralbas y Cabrera, 2019). Las estrategias para la cohesión de grupos de trabajo inician a partir de planes de comunicación, continúan con canales de comunicación bidireccional, se fortalecen con motivación y el fortalecimiento de las redes y difusión de los avances. De igual forma es necesario saber mediar los conflictos y establecer roles para cada participante para que se sienta parte importante y consolidar la apuesta e identidad grupales (Parra y Vargas, 2017).

La calidad de los resultados parte de los objetivos propuestos, se concretan con los responsables de cada tarea, los recursos que se utilizarán para su cumplimiento, la metodología que se emplea y el cronograma de actividades. (Llarena, et al, 2014). La gestión de resultados permite evaluar el cumplimiento de objetivos parciales y totales por medio de indicadores de gestión e instaurar los correctivos que se necesiten en caso de necesitar orientar las tareas a las metas propuestas (Montilla, 2004).

Conclusiones

La calidad de los resultados que entrega un equipo de trabajo depende en gran medida del líder que oriente el proceso, en tal sentido es importante al seleccionar buscar la

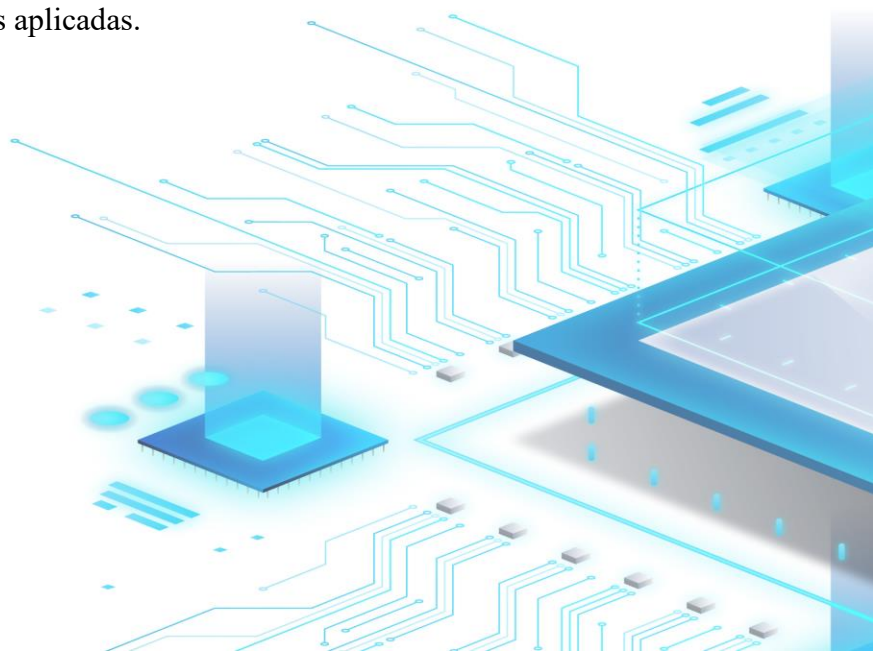


persona que cumpla con requisitos como responsabilidad, empatía, visión de logro, creatividad, innovación y buenas relaciones interpersonales. Estas características se pueden poseer, pero también se pueden adquirir. La gestión de la comunicación prepara a un líder para optimizar los medios tecnológicos que permitan favorecer en el tiempo y espacio las interacciones con los equipos de trabajo al igual que desarrolla competencias en habilidades blandas propias de los líderes efectivos.

La gestión del tiempo permite que los proyectos se realicen en las fechas esperadas, permite identificar las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes del equipo y las potencia al igual que identifica las debilidades y se pueden tomar decisiones tempranas para subsanarlas. La gestión de la confianza empodera a los líderes para estar seguros de que cada participante podrá realizar sus funciones y que entre todos podrán alcanzar el objetivo propuesto. Para ello se planean y ejecutan reuniones uno a uno y en equipo cada una con metas claras y alcanzables.

La gestión de la cohesión permite que el grupo se mantenga unido hasta el final, construyendo una visión para el grupo y dando soluciones adecuadas en el corto plazo a soluciones de conflicto que se puedan presentar. La gestión de resultados permite evaluar los planes propuestos en el corto plazo e ir instaurando cambios donde se requieran asegurando el cumplimiento de las metas.

La unión de estas formas de gestión en un modelo pedagógico posiblemente permitirá la formación de líderes efectivos en equipos de trabajo remoto. Sus resultados podrán medirse en nuevas investigaciones aplicadas.



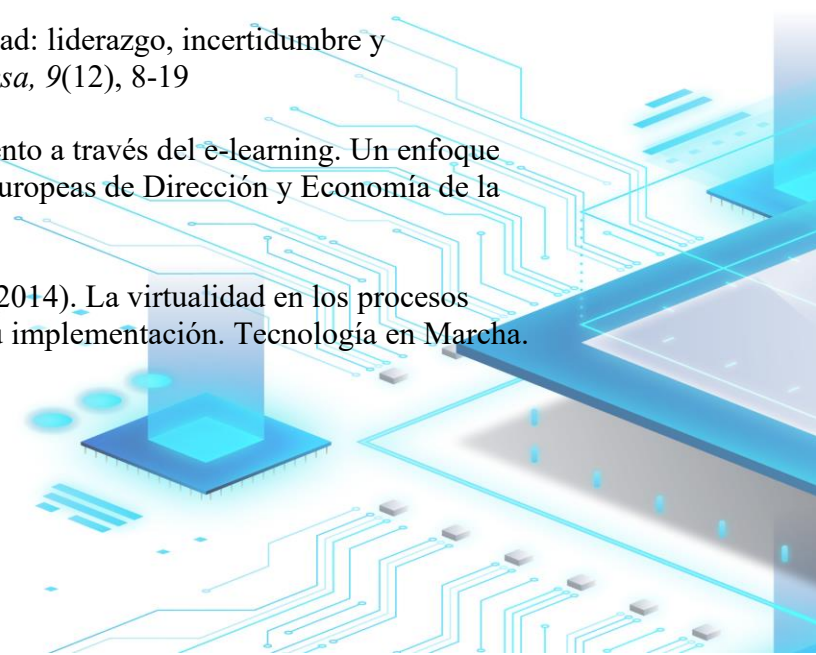
Referencias Bibliográficas

- Aballay, L., Herrera, M., Collazos, C y Aciar, S. (2015). Medición de habilidades de trabajo en equipo en un modelo distribuido y colaborativo. *Teknos Revista Científica*, 15(1), 76-8
- Aguilar-Bustamante, M y Correa-Chica, A. (2017), Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Arango, M., Londoño, J., Álvarez, K. (2012). Capacidades de negocio en el contexto empresarial *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (35), 5-27
- Artavia, J. (2006) Las reuniones de personal: Una alternativa de comunicación, entre la administración y el personal docente de una Escuela *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 6 (3), 1-23
- Annunziata, R, Ariza, A y March, V. (2018). Gobernar es estar cerca. Las estrategias de proximidad en el uso de las redes sociales de Mauricio Macri y María Eugenia Vidal. *Revista mexicana de opinión pública*, (24), 71-93
- Atencio Bravo, Eduardo Alfonzo; Ramírez Lora, Luz Jazmín y Zappa Berastegui, Yuly Beatriz. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-29.
- Bracho, O; García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional *Telos*, 15(2),165-177
- Bridges, S., Chan, L., Chen, J., Tsang, J., Ganotice, F. (2020). Learning environments for interprofessional education: A micro-ethnography of sociomaterial assemblages in team-based learning, *Nurse Education Today*, 94(1),1-8.
- Caballero Vargas, L., y Lis-Gutiérrez, J. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. *Administración y Desarrollo*, 46(1), 33-48
- Cabero Almenara, J. (2006). Comunidades virtuales para el aprendizaje. Su utilización en la enseñanza. *EduTec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (20), 1-20.
- Chiecher, A., Donolo, D y Rinaudo, M. (2008). Manejo del tiempo y el ambiente en una experiencia didáctica con instancias presenciales y virtuales. *Revista de Educación a Distancia*, 8 (20), 1-13
- Chiecher, A, Donolo, D y Rinaudo, M. (2009). Gestión del tiempo y el ambiente de estudio en cursos online. Estudio comparativo de tres grupos de estudiantes de diferente perfil. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología

XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

- Cooperberg, A. (2002). Las herramientas que facilitan la comunicación y el proceso de enseñanza-aprendizaje en los entornos de educación a distancia RED. *Revista de Educación a Distancia*, 1 (3), 1-35
- Espinace, B. (2016). Diseño de una metodología para la gestión del conocimiento en una empresa consultora. [Tesis de Maestría, universidad técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23075/3560900232023UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Esguerra, G y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32 (140), 262-268
- Falcón, M (2013). La educación a distancia y su relación con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. *MediSur*, 11(3), 280-295
- Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- García, María y Eizaguirre, Almudena. (2011). *El arte como fuente de inspiración para el desarrollo de un nuevo liderazgo creativo En Universidad de Deusto (Eds.)*, Ocio e innovación social: hacia un ocio comprometido con el desarrollo humano. (págs. 157-175). OCIOGUNE. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=741265>
- Garzón, A., y Gil, J. (2017). Gestión del tiempo y procrastinación en la educación superior. *Universitas Psychologica*, 16(3), 1-13.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6
- González, I., González, S., González, P., Roble., A y Loynaz, S. (2017). Fundamentos de un sistema de tareas para la gestión de información en la formación médica. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 21(6), 72-87.
- González, J, y Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57

- González - Castro, Y., Manzano - Durán, O. (2013). Competencias de los líderes empresariales globales y socialmente responsables: Reflexiones frente a los postulados existentes. *Revista Estrategia Organizacional*, 3(1), 29 - 40
- Hafermalz, E y Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–1648.
- Herreros, F. (2004). ¿Por qué confiar? Formas de creación de confianza social. *Revista mexicana de sociología*, 66(4), 605-626
- Hernández Yáñez, María Lorena. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la educación superior*, 42(167), 105-13
- Horwitz, F., Desmond, B y Silvis, U (2006). La promesa de los equipos virtuales: identificación de factores clave en la efectividad y el fracaso *Journal of European Industrial Training*, 30 (6), 472-494
- Jerez, Y y Garófalo, A. (2012). Aprendizaje basado en tareas aplicado a la enseñanza de las Telecomunicaciones. *Ingeniería Electrónica, Automática y Comunicaciones*, 33(3), 1-7.
- Lin, M y Ling, Q. (2021). The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(1), 104-113.
- Lee, B. (2020). Coordination and Party Change in the United States. *American Politics Research*. 48(6):807-821.
- Llarena, M, Villodre, S, Pontoriero, F y Cattapan, A. (2014). Modelo de sistema de gestión de calidad para la puesta en marcha de cursos no presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación. *Formación universitaria*, 7(6), 3-16
- Montilla, O. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 20(92), 25-45.
- Manucci, M. (2010). Mapas para la complejidad: liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 9(12), 8-19
- Martínez, E. (2009). La gestión del conocimiento a través del e-learning. Un enfoque basado en escenarios, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1), 29-44
- Moreira-Segura, C; Delgadillo-Espinoza, B. (2014). La virtualidad en los procesos educativos: reflexiones teóricas sobre su implementación. *Tecnología en Marcha*. 28(1), 121-129.



- Padilla de la Torre, M, y Flores, D. (2011). El estudio de las prácticas políticas de los jóvenes en Internet. *Comunicación y sociedad*, (15), 101-122
- Pacios, A y Bueno, G. (2013) Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, 10 (2), 112- 129
- Parra, J y Vargas, M. (2017). Trabajo con comunidades de base como herramienta de cohesión social y desarrollo local. *Trabajo social*, (19), 159-175.
- Prestia, A. (2020). The Remote Influence of Nursing Leadership. *Nurse Leader*, 1-4.
- Riordan, M y Glikson, E. (2020). On the Hazards of the Technology Age: How Using Emojis Affects Perceptions of Leaders. *International Journal of Business Communication*, OnlineFirst, 1-22. <https://journals-sagepub-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/doi/pdf/10.1177/2329488420971690>
- Rodríguez, J y Rodríguez, A (2020). Grupo de Liderazgo Estudiantil de la Sede Central: una iniciativa para el fortalecimiento humano de la comunidad universitaria. *Revista Académica Arjé*, 3(1), 102-108
- Sampedro, J. (2008). La visión: un futuro deseado y compartido. https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_La-vision_Un-futuro-deseado-y-compartido_Jesus-Sampedro.pdf
- Sánchez - Moreno, M., López - Yáñez, J y Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 21-42.
- Serran, B y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios*, 5(11),117-125
- Terán-Elizalde, M., Tinoco-Egas, R y Serrano-Orellana, B. (2019). Incidencia del liderazgo transformacional de las empresas familiares en la cohesión de grupo de sus empleados. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14912/1/T-3142_TERAN%20ELIZALDE%20HENRY%20MAURICIO.pdf
- Torrallas, J y Cabrera, R. (2019). Análisis de la cohesión grupal en escuelas de enseñanza media-superior especializada en La Habana. *Universidad de La Habana*, (288), 105-127.
- Torres Martín, C. (2019). El liderazgo virtual en los ecosistemas educativos. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 1-16
- Vargas, I., Eguiguren, P., Mogollón-Pérez, A., Bertolotto, F., Samico, I., López, J., Vázquez, M (2020), Comprender los factores que influyen en la implementación de intervenciones participativas para mejorar la coordinación asistencial. Un marco

analítico basado en una evaluación en América Latina, *Política y planificación de salud*, 35 (8), 962–997.

Veinsten, M (2013). El desarrollo de la confianza en equipos distribuidos. ¿Una posibilidad remota? [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés].

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/928/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Est.%20Marcela%20Veinsten.pdf>

Veiga L. (2001). Innovación y Competitividad. *Revista Antiguos alumnos del IEEM*, Logroño, La Rioja, 4(13), 72-87.

Viñarás, M (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Revista Comunicación y Hombre*. 1 (9), 59 -73

Ynzunza, C y Izar, J (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58 (1), 169-197

