



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# **REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)**

## **Los desafíos del trabajo en equipo y el aprendizaje en entornos virtuales**

Miriam Mónica Giménez

Ponencia presentada en 5to Congreso de Administración del Centro de la República. 2do Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. 1er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República realizado en 2016 en la Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA  
REPÚBLICA

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS  
REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016

**LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL APRENDIZAJE EN  
ENTORNOS VIRTUALES**

**GIMÉNEZ, MIRIAM MÓNICA. AUTORA Y EXPOSITORA**

Auspician



Adhieren



# **LOS DESAFÍOS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL APRENDIZAJE EN ENTORNOS VIRTUALES**

**PALABRAS CLAVE:** EQUIPOS VIRTUALES – TRABAJO – APRENDIZAJE

## **SUMARIO**

El propósito de este trabajo es conceptualizar el trabajo en equipo en entornos virtuales a la luz de los cambios de paradigmas derivados de las ideas de tiempo y espacio de los nuevos entornos laborales, analizando las ventajas y desventajas de los mismos e identificando sus características; incluyendo el aprendizaje colaborativo que se produce en los mismos.

El objetivo es brindar un aporte para el desarrollo de estos grupos de trabajo virtual; se trabajaran sus procesos de creación, la planificación del trabajo, la toma de decisiones y los procesos de control; resaltando las destrezas que necesitará el líder del grupo y las nuevas competencias que deberán ser incorporadas por todos sus integrantes.

Serán parte de este análisis las dificultades que se les presentaran vinculadas al uso de las Tics; la comunicación y la coordinación; sin dejar de mencionar la incidencia que tienen en el comportamiento de las personas.

En la base del desarrollo de estos nuevos entornos laborales se encuentran las redes del conocimiento y la construcción cooperativa del mismo. Es incumbencia de las Organizaciones facilitar el desempeño de los roles de los profesionales capacitadores que propendan a su construcción.

## **Introducción**

En el siglo XXI somos protagonistas en tiempo real de la transformación de las relaciones mediadas por la tecnología. En estos entornos, el conocimiento generado en las Organizaciones debe estar disponible para que sus talentos puedan integrarlo y utilizarlo en forma inmediata. Este es un mundo donde las pequeñas compañías pueden ser más valiosas que las gigantescas corporaciones y las personas tienen acceso a productos, servicios e información desde su casa. Las redes son más importantes que las fronteras y los negocios deben hacerse en línea y en forma sincrónica o la empresa está fuera del mercado.

El desarrollo exponencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación suprimió las tradicionales barreras espaciales, generando mercados de oferta y demanda globales.

Para adaptarse a esta revolución digital, las Organizaciones tuvieron que aprender aceleradamente a gestionar su fuerza laboral a distancia.

No es una revolución fáctica sobre la cual no existan precedentes, de hecho desde que el primer vendedor salió fuera de la Organización o nuestro proveedor nos enviaba folletos con novedades en los años 50 del siglo pasado, nos encontrábamos operando en espacios virtuales, es decir, con el interlocutor a distancia. ¿Qué cambió entonces? Los tiempos de respuesta y la posibilidad de la presencialidad virtual.

La complejidad de los mercados, el desconocimiento de otras culturas y preferencias y tratar de obtener ventajas competitivas con la movilidad de la fuerza laboral, ha llevado a las Organizaciones a expandirse fuera de sus fronteras realizando negocios estratégicos con quienes antes podían ser sus proveedores, clientes o competidores; con la finalidad de obtener colaboración de expertos en cada territorio y asegurar su crecimiento fuera de sus territorios.

Las Organizaciones aprendieron que aplicando los mecanismos de coordinación podían aumentar la productividad de sus equipos de trabajo optimizando el uso del tiempo e incrementando las capacidades de los mismos. El problema se resolvía porque los integrantes de los equipos de trabajo coincidían en tiempo y espacio, por lo que se facilitaba la cohesión y se permitía mantener el orden. Los mecanismos de

coordinación iban de la adaptación mutua a la supervisión directa y por último a la estandarización.

¿Cómo resolvemos los problemas de coordinación cuando parte del equipo o todos sus integrantes no se encuentran en el mismo espacio físico ni al mismo tiempo?  
¿Cómo podemos supervisarlos en forma directa remotamente?

### **Equipos de trabajo virtuales**

Gothelf (2002) nos dice que “Un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma independiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras de espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar”.

Los integrantes de los equipos de trabajo virtuales no necesariamente deben pertenecer a la misma Organización, v.gr. los trabajos en colaboración para un tercero.

Los intercambios en estos equipos se dan en el ciberespacio, en forma virtual; pero su trabajo es real.

Las características de estos equipos son:

- Sus integrantes están geográficamente dispersos, no comparten el mismo espacio físico.
- Pueden ser culturalmente diversos.
- Pueden comunicarse en forma sincrónica o asincrónica.
- Usualmente integran una red de comunicación.
- Utilizan las TICs para comunicarse.
- Pueden pertenecer a la misma Organización o no.
- Generalmente presentan una estructura horizontal donde la base de conformación de los mismos son las habilidades de sus integrantes.

Las Organizaciones que utilizan estos grupos de trabajo realizan importantes inversiones en sus procesos de comunicación, el retorno se mide en:

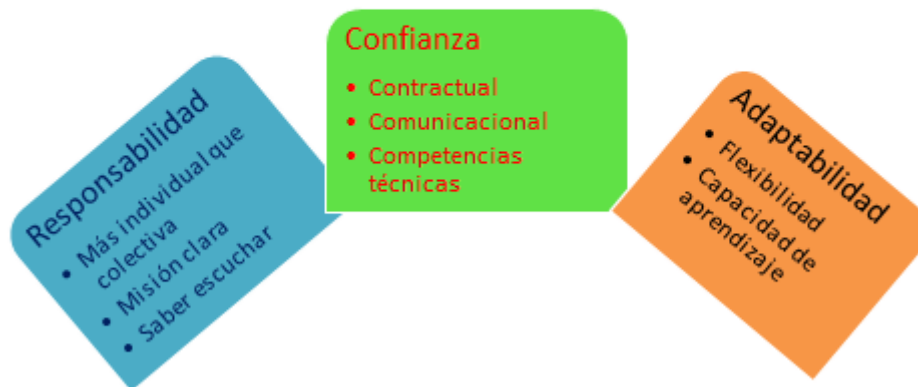
- Incremento de la productividad, los integrantes dispersos hacen que el equipo trabaje las 24 hs. Las personas trabajan a cualquier hora y en cualquier lugar,

pero siempre para el equipo; v.gr. el caso de las empresas desarrolladoras de software de la Provincia de Córdoba.

- Pueden disminuirse significativamente los costos operativos al prescindirse del uso de espacio físico en la sede. El lugar de trabajo se traslada dónde está el integrante del equipo.
- Incrementa la operatividad de las comunicaciones.
- Se dispone de información en tiempo real para tomar decisiones, con lo que mejora este proceso.
- La gestión del trabajo es más flexible y autónoma.

El desafío para los líderes de estos equipos es suplir la ausencia de las relaciones cara a cara con el uso de las nuevas tecnologías.

## La comunicación en el trabajo virtual Cómo suplir la falta de contacto físico?



### Conformando un equipo para el trabajo virtual

La virtualidad y su derivada, el teletrabajo, es la realidad de este siglo. De acuerdo a la opinión obtenida de los gerentes en el ámbito de la investigación “Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual” (San Emeterio, C.; Giménez, M. y otros; 2014-2015), la gestión de procesos a distancia, mediante el uso de las tecnologías de la comunicación e información, es una tendencia que llegó para quedarse.

La tecnología hizo posible los equipos de trabajo virtuales, pero son sus integrantes los que pueden lograr sus objetivos, hacerlos eficientes y obtener satisfacción por ser parte de ellos. Esta transformación en la constitución y organización de la fuerza laboral ha generado cambios estructurales en las Organizaciones y en el entorno de las mismas. Repentinamente miles de personas quedaron huérfanas en la protección de sus derechos al producirse nuevas relaciones laborales no previstas, nuevos conflictos, nuevos desafíos.

La Organización que enfrenta este cambio debe saber que el primer desafío que debe enfrentar no es con la tecnología, sino con las personas.

Este es la era de los ciudadanos digitales y son, en la mayoría de los casos, los líderes de los equipos, los gerentes de las organizaciones, quienes temen dejar su zona de confort y enfrentarse al cambio.

Las Organizaciones han virtualizado muchos de sus procesos de gestión, en el área de operaciones es habitual encontrar procesos completos mediados por tecnologías sin presencia de personas. La automatización se ha generalizado en las Organizaciones y pocas veces se planifica la incidencia de esta tecnología en la fuerza laboral. Para muchos gerentes, dejar en manos de las máquinas sus procesos productivos representa un giro impensado en sus procesos, pero se resisten menos a ello que a virtualizar el trabajo de su capital humano.

Tomar la decisión de gestionar equipos de trabajo virtuales es una acción que rara vez se planifica como una estrategia de crecimiento, por el contrario, la misma es una reacción a imperativos del mercado vinculada a incrementar la productividad expandiéndose a nuevos mercados, desplazar empleados para reducir costos o contratar personas con competencias específicas para resolver algunos problemas.

Independientemente de la forma en que la Organización decida gestionar e incorporar equipos de trabajos virtuales, deberá evaluar como mínimo los siguientes pasos:

- I- El primer paso será igualar los conocimientos que sobre las TICs poseen los líderes del grupo, esto significa cerrar la brecha digital. No importa que tan buena sea la tecnología que incorporemos, sino aprendemos a usarla es inútil tenerla. Muchos líderes creen que sólo con incorporar buenos

sistemas de comunicación el problema está resuelto. En realidad, lo que incorporan es un nuevo problema. Los líderes son los responsables de la comunicación con su equipo, ello implica que deben hacerse expertos en el manejo de las TICs que tengan a su disposición y, además, deben transformarse en entrenadores expertos para su equipo. Muchos líderes de equipo sufren de “pánico” cuando deben comunicarse con su equipo de trabajo a la distancia, se sienten inseguros de no poder hablar “cara a cara”, creen que el poder de lo gestual se pierde. Será imprescindible en la fase inicial que los líderes de equipo entrenen con el uso de las nuevas tecnologías y adquieran nuevas competencias en comunicación, priorizando tonos de voz y gestos faciales que reemplazaran los gestos y ademanes que antes les hacían sentir seguros.

II- El segundo paso será evaluar las habilidades del resto de los integrantes del equipo en cuanto al conocimiento y manejo de las TICs. En algunos casos el temor a lo desconocido puede ocasionar un estadio de parálisis inicial; es tarea del líder sacar de la inercia a los integrantes de su equipo. Muchas personas sienten una sensación de soledad, de abandono, cuando no “ven” al otro, especialmente cuando se trata de la primera experiencia de trabajo a distancia. En estos casos los líderes deben reforzar las competencias vinculadas con la confianza en sí mismos, la autogestión y el autocontrol. Todos los integrantes de estos equipos deben tener capacidad de planificación y organización de las tareas, asignando el tiempo y los recursos para obtener los resultados en tiempo y forma. La irrupción de las redes sociales y su utilización para la gestión de los equipos de trabajo virtuales, ha posibilitado la drástica reducción de estas barreras, allanando el camino para reducir los tiempos de adaptación de las personas que trabajan a distancia para su equipo.

III- El tercer paso es diseñar sistemas de comunicación que permitan obtener respuestas en tiempo real. Mantener la fluidez de la comunicación en los espacios virtuales es de vital importancia. La comunicación efectiva puede lograrse a través del aprendizaje de saber escuchar al otro. Los integrantes del equipo deben tener la confianza suficiente y la tecnología necesaria para exponer sus inquietudes y/o colaborar con otros de ser posible en forma sincrónica. Si no tuviéramos ese espacio a través de



mensajes o chats, pueden coordinarse espacios virtuales y horarios de reunión para resolver las dudas que se presenten. Es necesario que se diseñen canales de comunicación “rojos”, esto es, que ante una circunstancia que requiera atención inmediata pueda localizarse a un experto en forma inmediata en la red de conocimiento virtual de la empresa.

IV- El cuarto paso será establecer las normas de conducta del equipo para mantener la comunicación permanente e incrementar la confianza, deben fijarse claramente las reglas de comportamiento del equipo para compartir las vivencias y los conocimientos. En los equipos virtuales pueden existir integrantes que se encuentren muy distantes, que nunca tomen contacto cara a cara, que tengan culturas diferentes y lenguajes disímiles; por lo que la confianza no puede generarse como en los equipos tradicionales donde vemos al otro y sentimos con el otro. Los comportamientos de los integrantes del equipo no son visibles para todos. Será fundamental aprender a manejar la tolerancia ante la diversidad, se requiere que los integrantes del equipo tengan flexibilidad y sean capaces de aprender para poder adaptarse a diversas situaciones y comprender las diferencias culturales de sus miembros.

V- Finalmente deberemos definir los mecanismos de coordinación del equipo. Hace unos pocos años pensábamos que era imposible suplir la supervisión directa y nuevamente la tecnología nos ha provisto de herramientas para hacerlo en forma remota y en tiempo real. La tecnología nos ha proporcionado diversas herramientas para realizar el control:

- \* establecer horarios que faciliten la comunicación entre los integrantes del equipo;
- \* proveer las herramientas apropiadas para el trabajo;
- \* medir la calidad del trabajo y los resultados, no el tiempo destinado a obtenerlos;
- \* gestionar los proyectos con información que deben proveer los miembros de equipo en tiempo real;
- \* utilizar aplicaciones de monitoreo y chats en línea.

Los líderes de los equipos virtuales deben prestar atención a la tecnología pero no pueden desentenderse de las tareas, por el contrario están obligados a diseñarlas detalladamente para reducir los riesgos de malas interpretaciones. En cuanto a las personas, deben establecer en forma clara y precisa las responsabilidades de cada integrante del equipo, monitorear constantemente las necesidades de capacitación, fijar las frecuencias de la comunicación sincrónica y atender la asincrónica, conocer los perfiles de cada integrante y sus habilidades y competencias técnicas.

Deben cumplirse ciertas condiciones para que el desarrollo de los equipos de trabajo tenga éxito: (Phillips, N. 1994)

- Todos los miembros del equipo deben tener un incentivo claro para trabajar con los demás, y todos deben tener interés en resolver las dificultades.
- Todos los miembros del equipo tienen que estar de acuerdo en participar en su desarrollo y todos deben tener las mismas posibilidades de participar.
- El líder del equipo debe tener suficiente interés en mejorar la actuación para permitir que se corran algunos riesgos

### **El trabajo cooperativo y el aprendizaje colectivo**

El tipo de trabajo que se desarrolla en un equipo de trabajo virtual es un trabajo cooperativo porque implica que toda la estructura favorece la elaboración conjunta de las tareas y cada integrante del equipo recibe una fuerza sinérgica en su producción derivada de la interacción con los otros participantes del equipo, construyendo entre todos un proyecto común

El trabajo en un equipo virtual es cooperativo porque los integrantes del mismo se enseñan unos a otros, intercambian ideas, confrontan posiciones, crean soluciones.

Existen actitudes que facilitan el trabajo en grupo como el compromiso, la transparencia, la constancia, el respeto, la ayuda a los compañeros (Ferrán Giménez, 2008).

## Actitudes que facilitan el trabajo en un entorno virtual



Para obtener el éxito en la creación de los equipos será necesaria una planificación detallada del espacio virtual y del uso de las TICs que se aplicaran en el mismo. En esta etapa debe definirse claramente el objetivo grupal y el individual de cada integrante.

## Proceso del trabajo en equipo



Para hacer operativo el equipo será necesario asignar las tareas, tanto las específicas como las vinculadas a la gestión (temporalización de encuentros, formas de reportes, etc.). Se definirán los roles y se pautaran las normas vinculadas a la operatoria del equipo tales como frecuencias de conexión, atención de situaciones de emergencia, ausencias, reemplazos, etc.).

Durante el desarrollo de las actividades del equipo se realizarán los procesos de interacción a través del intercambio de información y comunicación, retroalimentando al equipo y tomando acciones correctivas cuando sea necesario. La comunicación entre los miembros debe ser libre pero debe responder a ciertas pautas previamente acordadas, como por ejemplo establecer espacios en los equipos o foros para compartir experiencias y enriquecer el conocimiento del equipo. Deben generarse espacios para debates. Muchos equipos generan espacios para compartir cuestiones no vinculadas con el trabajo, sino emocionales de sus integrantes, un espacio para un “café” virtual, esta herramienta incrementa la cohesión del equipo y reduce el sentimiento de “trabajar en solitario” de sus integrantes.

Se debe establecer la frecuencia de los contactos para que la comunicación sea fluida pero no se transforme en un impedimento para desarrollar adecuadamente el trabajo, si los integrantes deben rellenar un reporte diario y no reciben ninguna retroalimentación sobre los mismos, se producen efectos adversos a la productividad y creatividad que deben caracterizar a estos equipos.

Los mensajes deben ser claros e indicar adecuadamente el tema para que el integrante que posea conocimiento sobre él mismo participe en la resolución, evitando la distracción del resto. Se deben prever mecanismos de comunicación para que todos conozcan “en qué están los demás” y puedan percibir el avance del proyecto como el esfuerzo de todos. Para facilitar la integración y la interacción se pueden prever espacios de “recreos virtuales”, no obligatorios para los integrantes pero a los que pueden asistir libremente para conocer al otro (chats).

Es importante designar un coordinador o moderador del espacio virtual para que pueda recopilar los datos importantes antes de que el equipo realice los encuentros obligatorios sincrónicos que el grupo haya planificado.

La sincronía refleja que el espacio de trabajo virtual se asimila a los espacios presenciales debido a que por esos instantes todos coinciden en el mismo espacio, aunque sea virtualmente. Son claros ejemplos de ello las teleconferencias que dan los directivos para comunicar estrategias de la compañía y objetivos para el equipo; o cuando se puede contar con la disertación de un experto sobre temas de interés para el equipo. Siempre que sea posible se deben planificar estos encuentros de manera tal que no se entorpezca la normal actividad del equipo restándole la flexibilidad que los caracteriza.

Como en todo proyecto, cuando se finaliza el trabajo debe realizarse una evaluación. Habitualmente el desarrollo del proyecto ha sido evaluado gradualmente, en forma continua y contemporánea a su realización, lo que permite realizar ajustes durante la ejecución para cumplir con los plazos las tareas requieren. Al final del proyecto, se evalúa el resultado obtenido.

Si los equipos virtuales no se constituyen para trabajar en forma continua, sino que se integran considerando las actividades que deben realizarse y las competencias de sus integrantes; realizaran una autoevaluación del equipo resaltando fortalezas y debilidades para que la Organización pueda considerarlas en próximos proyectos.

Las Organizaciones son sujetos de aprendizaje continuo, y es esta habilidad la que les permite crear, gestionar y adaptarse a las discontinuidades de los escenarios y la escenografía tecnológica modifica los decorados constantemente. La Organización que no aprende pierde el protagonismo y se queda fuera del elenco. En el proceso de adaptación se genera conocimiento y las TICs hicieron posible que las innovaciones en todos los campos estén disponibles para todos los interesados en forma inmediata.

Los líderes de los equipos de trabajo son los responsables de promover la creación y difusión del conocimiento en su equipo porque un óptimo desempeño individual se pierde sino contribuye al desempeño colectivo.

En ocasiones la reticencia a gestionar los equipos de trabajo virtuales encuentra obstáculos generados en las estructuras de las propias Organizaciones; en la era del conocimiento, es un hecho que la gestión exitosa no depende hoy exclusivamente de la tecnología, como sucedía en el siglo pasado, sino de la gestión del talento.

La concepción individualista del trabajo que generaba una competencia interna permanente entre los integrantes de un grupo de trabajo conspira contra la aspiración de lograr los objetivos organizacionales; el mejor neurocirujano necesita de la asistencia de un equipo, el mejor director de orquesta necesita de los músicos y el mejor gerente necesita el talento de su capital humano.

La evaluación del desempeño que genera la preocupación de los evaluados y el stress del evaluador necesita cambiar su finalidad. Lo más importante en este proceso no será evaluar el desempeño individual de cada persona, sino el desempeño individual en relación al aporte del trabajo colectivo del equipo, y el equipo es la Organización. No hacerlo nos lleva de regreso al pasado, a la estructura y cultura de los “reinos”

En los equipos de trabajo virtuales se requiere poner el conocimiento en acción, hacerlo operable, dar protagonismo a cada sujeto para que sienta que puede y que sus ideas y acciones contribuyen al objetivo del equipo y le aportan un beneficio individual. El desempeño de los equipos es inter- individual (Gore, E. & Vazquez Mazzini, M; 2002).

Los equipos de trabajo virtuales, como sujeto colectivo capaz de aprender y que comparten un espacio remoto, es la comunidad de práctica que se desarrolla mediada por las TICs. Los motores de la acción no están en la obediencia sino en el significado, las personas hacen aquello a lo que le encuentran sentido (Wenger, E. 1998).

Los líderes de los equipos virtuales generan una red de comunicación y las redes estimulan el aprendizaje. Las redes son sistemas colaborativos en la construcción del conocimiento, es debido a ello que los equipos de trabajo virtuales generan un proceso de aprendizaje colectivo continuo mediado por la misma tecnología de comunicación que utilizan para realizar su trabajo, dando respuestas adecuadas y motivando en algunos casos, procesos de investigación para resolver nuevos problemas.

Cuando los equipos de trabajo virtuales se conectan dentro de la misma Organización dan origen a una red de conocimiento virtual que genera y potencia el

desarrollo del conocimiento organizacional, generando redes de expertía que incrementan notoriamente el valor del capital humano de la Organización.

El aprendizaje en la red supone una transferencia del conocimiento significativo que se genera por la interacción entre los integrantes de un equipo de trabajo y entre los equipos intra y extraorganizacionales.

Los equipos de trabajo virtuales cumplen espontáneamente las condiciones necesarias de eficacia de la comunicación para el aprendizaje que Guzdial y Turns (2000) identificaron:

- Se observa amplia participación
- La participación se enfoca sobre los tópicos de la tarea
- Las discusiones son argumentadas en su desarrollo

La innovación a gran escala que producen las Organizaciones requiere una comunicación constante, efectiva, dirigida; para compartir las ideas y coordinar las actividades. En algunas áreas organizacionales se trabaja con equipos virtuales interfuncionales, como en Seguridad y Manejo del Medio ambiente.

En las organizaciones será de vital importancia el desarrollo de las plataformas. En el modelo del aprendizaje colaborativo este sistema posibilita llevar la instrucción al puesto de trabajo más remoto de la organización e integrar en un espacio virtual de aprendizaje a todos los empleados, no generándose diferencias entre ellos.

Este sistema de transmisión de conocimientos y aprendizaje, posibilita a los participantes actuar en forma simultánea, en muchos casos estar en el espacio virtual anima a los asistentes a compartir sus experiencias, preguntar, sacarse dudas, intercambiar fluidamente opiniones, investigar, comprometerse con el otro y aumenta la confianza de los participantes entre sí incluso cuando se encuentren en espacios físicos remotos.

## **VI – El líder que gestiona a distancia**

La principal responsabilidad de un líder de equipo virtual es coordinar la tarea de su equipo que se encuentra disperso y trabaja en horarios disímiles.

Es necesario que, además de utilizar las TICs, adquiera nuevas habilidades para desempeñarse óptimamente, por lo que es necesario que pongan el foco en la forma en la interacción de las personas con su entorno.

Debe ser capaz de inspirar y motivar a su equipo sin encontrarse presente. Lograr que los integrantes del equipo se centren en los resultados, gestionando por principios, no por políticas y, utilizar límites y no directivas.

Debe cumplir el rol de facilitador del equipo, esto es proveer los recursos necesarios y eliminar las barreras que bloquean el desempeño de su equipo. Debe tener capacidad de análisis del negocio en general, aprovechando los cambios que se presenten en el entorno como una oportunidad.

Una de sus principales roles es el de capacitador de su equipo, es el responsable de entrenar a sus integrantes, propiciar la generación de conocimiento colectivo, ayudar al desarrollo de sus miembros y ser un modelo a seguir predicando con el ejemplo. Es de vital importancia que se respete la experticia de cada integrante dentro del equipo y que el líder del equipo reconozca que no siempre puede tener la respuesta, dar lugar a un integrante a expresar su opinión y reconocerla como válida fortalece la figura del líder del equipo y fomenta la creatividad y desarrollo del mismo.

Debe desarrollar sus habilidades de comunicador para transmitir objetivos, pautas de trabajo, nuevos conocimientos; es decir debe desarrollar habilidades de coaching. Igualmente debe tener capacidad de análisis y de resolución de problemas y ser proactivo

Para lograr una buena gestión, el líder de un equipo de trabajo virtual debe mantenerse conectado y estar disponible todo el tiempo (teléfono móvil, mail, chats, redes, etc.). No necesita imponer demasiadas reglas, las pautas se han establecido al conformarse el equipo, pero debe proveer la información que cada integrante necesite para realizar su trabajo, es importante que los miembros del equipo perciban que su líder está preocupado por el desarrollo individual de sus integrantes y el del equipo. Debe generar confianza, para ello debe ser justo y brindar retroalimentación permanente, detectar las necesidades de cada integrante y solucionar los problemas.



Es el responsable de la capacitación y desarrollo de su equipo y para ello es importante que cree una comunidad donde el egoísmo esté ausente y todos tengan las mismas oportunidades y beneficios, esto ayudará a mejorar la integración del grupo. Será importante escuchar con empatía y cuidar el lenguaje.

El líder debe crear espacios de socialización en el espacio virtual de trabajo pero no debe dejar de lado, si fuera posible, la planificación para mantener esporádicamente reuniones presenciales para fortalecer los lazos del equipo.

## **V - Conclusiones**

Las ideas y los aportes expuestos en este trabajo reflejan la realidad que relevamos y vivenciamos en las Organizaciones de nuestro entorno, donde algunas de ellas ya han dado el primer paso en la conformación de equipos de trabajo virtuales gestionados con el uso de TICs.

Otras se encuentran en etapas previas en las que la virtualización de los procesos se desarrolla aceleradamente.

Las expectativas de los gerentes y líderes de equipos de trabajo son disímiles pero todos reconocen que los cambios impactaran en corto tiempo en todos los espacios organizacionales y, como todo cambio, les genera incertidumbre y ansiedad.

Algunos líderes han comenzado a interiorizarse sobre las TICs y a capacitarse en su uso. Organizaciones que tienen nóminas numerosas ven las bondades de gestionar equipos de trabajo a distancia y ya han medido positivamente los primeros resultados. Otras aún tienen reticencia sobre la modalidad y observamos que es porque aún no “confían” en el otro.

Desde nuestro espacio entendemos que, como todo cambio generado desde la tecnología, el impacto será generalizado. El desafío es prepararnos para que la transición sea exitosa, usufructuando las bondades ya probadas de la gestión de la fuerza laboral a distancia y tratando de minimizar los efectos colaterales de la misma con la disponibilidad de nuevas herramientas.

## **Bibliografía**

Ferran Giménez, Montse, “El trabajo en equipo: desarrollo metodológico”, UOC, 2008

Giménez, Miriam Mónica, 2013, “Los procesos de virtualización en las Organizaciones: La Formación”, Artesignia, Buenos Aires, <http://www.aset.org.ar/2013/index.html>

Giménez, Miriam Mónica, 2015, “La formación en las aulas virtuales universitarias y los procesos de inserción laboral. La experiencia de las PPS en Ciencias Económicas”, Artesignia, Buenos Aires, <http://www.aset.org.ar/2015/aset.htm>

Giménez, Miriam Mónica, 2015, “Nuevo paradigma: La gestión del conocimiento en las Organizaciones”, Universidad Nacional de Villa María, <http://www.unvm.edu.ar/etiqueta/congreso-administracion>

Gothelf, E. “¿Los equipos de trabajo virtuales, son reales?”. Disponible en <http://www.ingrupos.com.ar/docs/equiposvirtuales.doc> 2002

Guzdial, M. & Turns, J. “Effective Discussion Through a Computer – Mediated Anchored Forum” *The Journal of the learning Sciences*, 9, 4, 437 – 469; 2000

Phillips, Nicola; “Nuevas Técnicas de Gestión”, Ediciones Folio, Barcelona, España, 1994.

San Emeterio, César; Giménez, Miriam y otros, 2014-2015, Entrevistas del proyecto de investigación “Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual”, Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.

Versión actualizada del trabajo Construcción Social del Conocimiento (E. Gore y M. Vázquez Mazzini) presentado en el XIII Congreso de Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires, ADCA, Diciembre de 2002.

Wenger, E., “Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity” NY, Cambridge University Press, 1998