



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER
(ACADÉMICO)

MÁSTER UNIVERSITARIO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

“Liderazgo compartido o colaborativo en equipos que
desarrollan su trabajo en entornos virtuales”

ALUMNO: Alejandro Sánchez Cuenca

DIRECTORA: Dra. Lourdes Canós Darós

VALENCIA, SEPTIEMBRE 2015

Contenido

Índice de Tablas e Ilustraciones	3
Índice de tablas	3
Índice de ilustraciones	3
1 Introducción	4
1.1 Objetivos	4
1.2 Metodología	4
2 Liderazgo en las organizaciones	5
2.1 Introducción	5
2.2 Evolución del concepto de liderazgo	5
3 Organizaciones Virtuales	17
3.1 Introducción	17
3.2 La empresa virtual	17
3.3 Tecnologías de la información en la empresa	20
3.4 La empresa en Red	23
4 Equipos virtuales	26
4.1 Introducción	26
4.2 Competencias para equipos virtuales	28
4.3 Liderazgo en equipos virtuales	31
5 Conclusiones	34
6 Futuras investigaciones	37
7 Referencias	38

Índice de Tablas e Ilustraciones

Índice de tablas

Tabla 1: Rasgos y habilidades de los líderes.....	6
Tabla 2: Competencias para trabajar en red.....	29

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Matriz gerencial	8
Ilustración 2: Curva del liderazgo situacional.....	13
Ilustración 3: Modelos de empresa virtuales	20
Ilustración 4: Representación de red privada	23
Ilustración 5: De organización Vertical a organización Horizontal.....	24
Ilustración 6: Estructuras típicas de los equipos de trabajo	27
Ilustración 7: Forma Híbrida de equipo virtual espontáneo con relación jerárquica	28
Ilustración 8: Ciclo de vida del equipo virtual	31
Ilustración 9: Red de equipos virtuales híbridos	35

1 Introducción

El desarrollo de las tecnologías de información permite nuevas formas de trabajo y estructuras organizacionales. Los equipos de trabajo ya no tienen la necesidad de estar situados en un mismo lugar y pueden estar formados por individuos de distintos orígenes académicos y nacionales. Dentro de este marco analizaremos la figura del líder y su relación con las diferentes tendencias tradicionales de liderazgo, así como las diferentes características que debieran tener los líderes de estos equipos y cual serían las más óptimas para estos entornos, haciendo para ello un mayor hincapié el modelo de liderazgo compartido o colaborativo, viendo cómo responde a este paradigma de trabajo, cada vez más habitual.

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster es el de presentar una serie de características que definan un liderazgo efectivo en equipos virtuales, proponiendo un modelo de relación entre los miembros del equipo y la organización, centrando la propuesta de liderazgo al liderazgo compartido o colaborativo.

Como objetivos secundarios de este trabajo serían:

- Mostrar la evolución del liderazgo hasta formas más actuales, pasando por las corrientes más conocidas para terminar con la definición del liderazgo compartido.
- Exponer el funcionamiento, organización y la tipología de las organizaciones virtuales complementado por un repaso de los sistemas de tecnologías de información y comunicación aplicados a las empresas. Para al finar definir el concepto de empresa en red.
- Analizar distintos tipos de equipos virtuales
- Detallar las competencias específicas necesarias para los miembros de un equipo virtual
- Analizar los diferentes modelos de liderazgo aplicados a equipos virtuales

1.2 Metodología

La metodología seguida en este trabajo se basa en la revisión de la literatura científica más reciente utilizando para ello la herramienta de búsqueda *Polibuscador*. Se utilizan las palabras clave: *Leadership; Virtual environments; Teamwork; Information technology; Global distributed teams; Shared Leadership; Collaborative Leadership* con el fin de identificar publicaciones especializadas en estos temas. Se realizan múltiples búsquedas cruzando las palabras y se seleccionan los artículos por la lectura de su *abstract* y las fechas de impresión, dando prioridad a las más recientes. Se completa esta búsqueda de información con los libros: *Liderazgo en las organizaciones* de Gary Yukl, 6ª edición (2008); *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* de Maria Teresa Palomo, 8ª edición (2013), obtenidos de la biblioteca de la Universidad Politécnica de Valencia. Como herramienta complementaria se ha utilizado *Google Scholar*.

2 Liderazgo en las organizaciones

2.1 Introducción

El liderazgo ha sido un tema de estudio desde el principio de la historia. Los relatos sobre las victorias en batallas, de la conquista de imperios, del gobierno de ciudades y reinos,... siempre han estado vinculados a esos hombres y mujeres a los que se les atribuye el destino de esos acontecimientos. Mucho se ha escrito sobre ellos y más se escribirá sobre cómo vivían, actuaban, pensaban y que decisiones tomaron para alcanzar el éxito o levantarse de sus fracasos. ¿Qué es lo que hace que estas personas alcancen estas grandiosas metas influyendo a otros para hacer realidad sus visiones y les sigan incluso a destinos tan aciagos como la muerte? ¿O que personas tan dispares como Gandhi o Hitler arrastren a naciones enteras en pos de una meta común? Éstas y muchas otras preguntas han sido objetos de especulaciones a lo largo de la historia respecto de los líderes.

2.2 Evolución del concepto de liderazgo

La investigación científica en el ámbito de las Ciencias Sociales del fenómeno del liderazgo no se dio hasta bien entrado el siglo XX. Ésta se ha centrado en determinar la eficacia del liderazgo intentando descubrir cuáles son las características, habilidades, comportamientos y situaciones que conforman la capacidad de influir sobre otros y conseguir sus objetivos como grupo u organización. Por otro lado los directivos y personas con poder (o que aspiran a serlo) buscan algún tipo de fórmula para alcanzar ser más eficaces como líderes.

2.2.1 Primeros estudios

Las primeras investigaciones sobre liderazgo que hacemos mención son las realizadas por Stogdill en 1948, fecha en la que publicó una revisión bibliográfica de 124 estudios sobre los rasgos del liderazgo, realizados entre 1904 y 1948. Estos estudios se basaban en la búsqueda de los rasgos o características que hacían que una persona fuera un líder eficiente o no. La conclusión de este estudio fue que el patrón de los resultados era coherente con una persona que adquiere cierto estatus demostrando su capacidad de ayudar al grupo a alcanzar sus metas, pero no respaldaba la premisa de determinar qué conjunto de rasgos debe poseer una persona para convertirse en un líder de éxito (Yulk, 2008, p.189). Eran las circunstancias las que determinaban que una serie de rasgos fueran mejores o peores para alcanzar el éxito. Los rasgos destacables de este estudio fueron: confianza en uno mismo, iniciativa, inteligencia, persistencia, resolución de problemas, comprensión de la tarea, conciencia de las necesidades del grupo, deseo de aceptación de responsabilidades y ocupar puestos de mando (Stogdill, 1948).

Años después Stogdill, en 1974, en otra revisión de estudios de liderazgo realizada sobre 163 publicaciones desde 1949 a 1970 amplió los rasgos y habilidades, ver Tabla

1. En este estudio Stogdill concluyó que seguía sin haber evidencia empírica de unos rasgos universales para el liderazgo (Stogdill, 1974).

Tabla 1: Rasgos y habilidades de los líderes

Rasgos	Habilidades
Adaptable a las circunstancias	Inteligente
Alerta ante el entorno social	Conceptualmente habilidoso
Ambicioso, orientado a la consecución	Creativo
Aseverativo	Diplomático y con tacto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decisivo	Conocedor del Trabajo
De fiar	Organizado
Dominante (motivación de poder)	Persuasivo
Confiado en sí mismo	Con habilidades sociales
Persistente	
Enérgico (elevado nivel de actividad)	
Tolerante del estrés	
Dispuesto a asumir responsabilidades	

Origen: R.M. Stogdill, Handbook of leadership: A survey of the literature (New York: Free Press, 1974)

2.2.2 Enfoque conductista

En la décadas de 1950 y 1960 aparecieron otras líneas de investigación enfocadas en las conductas, basadas en determinar las conductas que hacían a los líderes más eficaces. Este enfoque conductista ha dado lugar a numerosos estudios hasta nuestros días intentando correlacionar las conductas de liderazgo con una serie de indicadores de la eficacia. Determinando que la eficacia del líder depende de la habilidad que muestre el directivo en la resolución de conflictos, en la gestión de las exigencias, en el reconocimiento de las oportunidades y en la superación las restricciones.

Estudios conductistas de la Universidad Ohio State en los 50, estos estudios se basaron en encontrar las conductas más relevantes para el liderazgo y desarrollar cuestionarios para poder evaluarlas. Encontraron más de 1800 ejemplos de conductas que condensaron en 150 conceptos, de éstos últimos obtuvieron una serie de cuestionarios que implementaron en varias muestras constituidas por personal militar y civil para recoger la conducta de sus superiores. Principalmente encontraron dos categorías sobresalientes que podían determinar la eficacia de los líderes (Fleishman, 1953):

- Consideración: definida como la preocupación por sus subordinados y las relaciones interpersonales. Ejemplos de estas conductas serían: apoyar o defender a sus equipos; interesarse por sus necesidades, deseos y problemas; aceptar sugerencias; el trato como igual; etc.
- Iniciación de estructura: definida como la preocupación para completar la tarea. Ejemplos de estas conductas: cumplimiento de plazos; determinación de

normas y procedimientos; coordinación de actividades; asignación de tareas; crítica por la calidad del trabajo; etc.

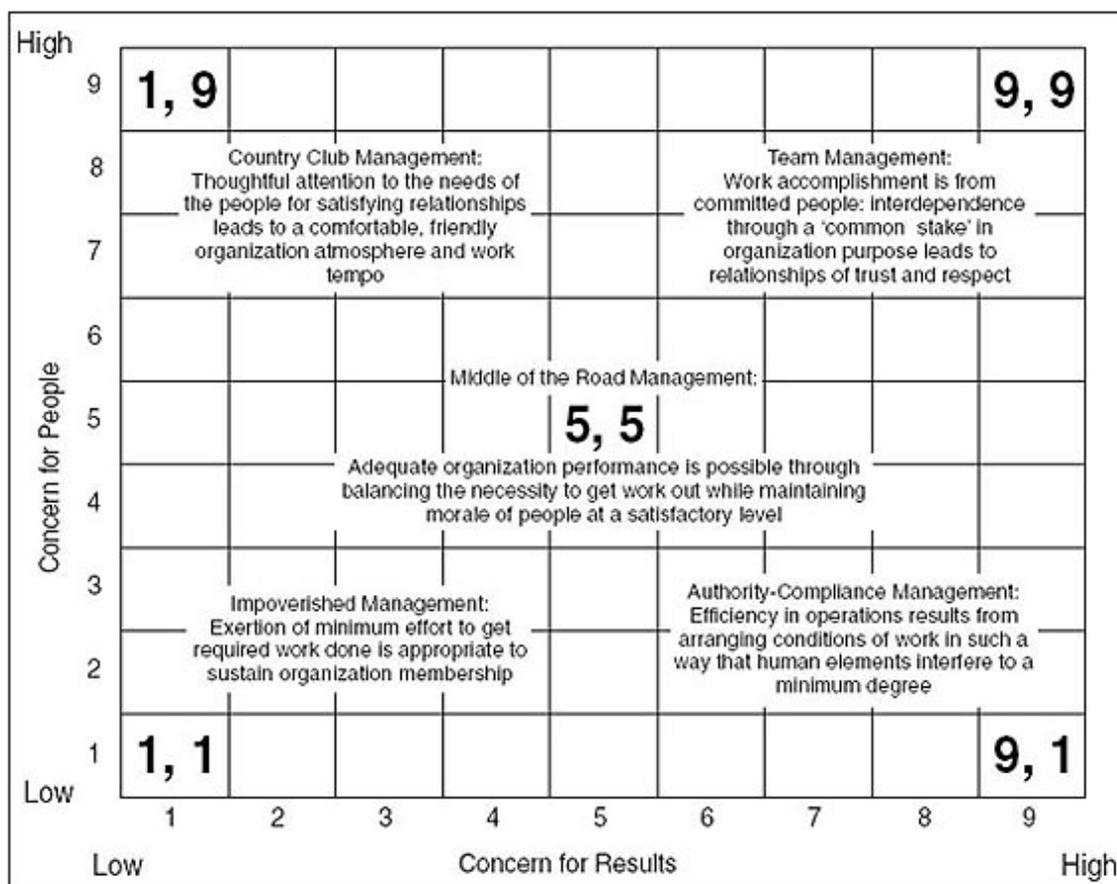
Estos estudios dieron lugar a la creación de cuestionarios para medir la eficacia del liderazgo y las tendencias del líder respecto a estas conductas. Estos cuestionarios son: LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) y SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire). Estos cuestionarios han sido ampliamente utilizados por los investigadores dando lugar a resultados a veces contradictorios, de hecho el único resultado hallado sistemáticamente es la existencia de una relación positiva entre la consideración y la satisfacción de los subordinados (Yulk, 2008, p55).

En la misma década, y casi en paralelo, se desarrolló el programa de investigación de la Universidad de Michigan. Los investigadores de esta universidad se esforzaron en determinar la relación existente entre la conducta del líder, los procesos grupales y la medida del rendimiento del grupo. El estudio fue desarrollado a través del análisis sobre el terreno de diversos líderes (incluyendo supervisores de industria, directores de aseguradoras, supervisores de equipos de trabajo en el ferrocarril, etc.), la información fue recopilada a través de entrevistas y cuestionarios utilizando a su vez medidas objetivas de productividad para declarar si un grupo era eficaz o no. Utilizando comparativas entre las conductas de los líderes eficaces contra las mostradas por los ineficaces identificaron tres tipos principales de conductas (Likert, 1967):

- La conducta orientada a las tareas, como la planificación, organización y coordinación del trabajo. También incluyeron en este término la obtención de recursos (materiales, herramientas, etc.) y de apoyo técnico. Un factor remarcable, que como veremos es importante para estudios posteriores, fue que los líderes eficaces guiaban a sus subordinados mediante el establecimiento de objetivos muy exigentes pero realistas.
- La conducta orientada a las relaciones, estas incluyeron la demostración de confianza y seguridad; la comprensión y consideración; el apoyo al desarrollo y progreso profesional; el intentar entender los problemas de los subordinados; la comunicación; el reconocimiento de los logros; la autonomía concedida en el trabajo.
- El liderazgo participativo, en este punto se mostró que los directivos eficaces se preocuparon más por la supervisión del grupo que por el seguimiento individualizado de los subordinados. Fomentaron la cooperación y la comunicación, facilitaron la participación grupal en la toma de decisiones y ayudaron a que las reuniones tuvieran un carácter más constructivo enfocado a la resolución de problemas. Siempre sin dejar de lado la responsabilidad que acompaña al directivo sobre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

Como se puede observar los dos primeros grupos de conductas coinciden con los resultados de las investigaciones realizadas por la Universidad de Ohio State. Estos estudios centrados en las tareas o en las relaciones dieron lugar a la aparición del concepto de líder Alto-Alto basados en la propuesta de Blake y Mouton de la matriz gerencial (Ilustración 1), matriz ampliamente utilizada para explicar a los directivos la correlación entre estos factores. La propuesta del líder Alto-Alto propone un modelo donde los líderes más eficaces tienen valores altos en los niveles de orientación a las tareas y en el de orientación a las personas (Blake y Mouton, 1964). La orientación a las personas puede dar como resultado una mayor satisfacción de los empleados, mejorar el trabajo en equipo y el compromiso hacia la organización. Mientras que la conducta orientada a las tareas ofrecería mejor comprensión de las exigencias administrativas, mejor coordinación entre los subordinados y un uso más eficiente de los recursos materiales y humanos. Los dos tipos de resultados son importantes para la eficacia del líder y esto hace que los directivos eficaces recurran al uso de ambas conductas.

Ilustración 1: Matriz gerencial



Fuente: Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

2.2.3 Liderazgo Participativo

En la década de 1970 aparece una corriente interesada en el liderazgo participativo, y más en concreto en la toma de decisiones. Las decisiones son la actividad más importante de un directivo que abarca un gran espectro de posibilidades, desde la asignación de tareas, selección de subordinados, resolución de problemas, establecimiento de objetivos, políticas salariales, etc. Los líderes animan a sus equipos a participar de estas decisiones e intentan promover la implicación de la organización en los procesos de decisión. Esto es lo que principalmente incluye el liderazgo participativo, y desarrolla dos tipos principales de situaciones complementarias al liderazgo ejercido por una sola persona, estos tipos son la delegación (delegation) y la delegación del poder (empowerment). La primera trata de compartir el poder con sus subordinados y darles responsabilidad y autoridad para tomar ciertas decisiones. La segunda trata de la percepción de los integrantes de una organización que tienen la oportunidad de definir su papel laboral, realizar un trabajo significativo e influir sobre los acontecimientos de relevancia. Las ventajas potenciales del liderazgo participativo serían:

- Calidad de la decisión, ya que la participación de más personas aportará mayor información y conocimiento que si lo hiciera el líder sólo.
- Aceptación de la decisión, al ser partícipes de la decisión los subordinados pueden hacerla propia e implementarla con más éxito.
- Satisfacción, las personas se sienten más valoradas si se tiene en cuenta sus opiniones.
- Desarrollo de las habilidades de los participantes, ya que aprenderán sobre la complejidad del proceso de decisión y adquirirán una mayor confianza al verse capaces de participar en él.

Claro está que el grado de participación hará que estas ventajas potenciales se den en mayor o menor medida. Respecto al grado de participación se proponen diferentes variedades de participación:

- Decisión autocrática, el líder toma sólo la decisión, no hay participación
- Consulta, el directivo pide opiniones y sugerencias que tiene en cuenta cuando toma la decisión aunque sigue tomando la decisión en solitario
- Decisión conjunta, el directivo se reúne con otras personas y entre todos discuten el problema y toman una decisión.
- Delegación, el directivo otorga los poderes de decisión a un individuo o grupo, y éste toma la decisión dentro de unos límites marcados. Puede ser que necesiten la autorización del directivo a la hora de implementar la decisión.

Quizás el modelo más reconocido y utilizado es el Modelo de Decisión Normativa desarrollado por Vroom y Yetton en 1973. Este modelo basa la eficacia de la decisión en dos variables que son: la calidad de la decisión y la aceptación de la misma por

quienes tiene que llevarla a cabo. Identificaron cinco procedimientos diferentes de decisión que incluían dos variedades de decisión autocrática (AI y AII), dos variedades de consulta (CI y CII) y una variedad de decisión conjunta (GII). Definen las variedades como sigue (Vroom y Yetton, 1973, p13):

- AI. El directivo resuelve el problema o toma la decisión en solitario, utilizando la información disponible en ese momento
- AII. El directivo recoge la información necesaria de sus subordinados, después decide qué solución utilizar. Puede informar o no a los subordinados de la naturaleza del problema en cuestión. El papel de los subordinados es el de proporcionar información más que de resolver los problemas.
- CI. El directivo comparte el problema de manera individual con los subordinados que considere, obteniendo ideas y sugerencias, todo ello sin reunirles en grupo. Toma la decisión, que refleja o no las sugerencias propuestas.
- CII. Comparte el problema con el grupo, obteniendo ideas y sugerencias. Al tomar la decisión, ya en solitario, puede incluirlas o no.
- GII. Reúne a los empleados, y como grupo generan y evalúan las sugerencias e intentan alcanzar un consenso como grupo. No influye en la decisión y acepta e implementa lo que el grupo proponga.

Para fortalecer este modelo crearon una serie de normas basadas en la situación que facilitaban la elección del procedimiento más adecuado atendiendo principalmente a las variables de calidad (referida sobre todo a la cantidad de información necesaria para elegir la mejor opción) y de aceptación (referida a quienes deben implementar la decisión tomada).

2.2.4 Enfoque diádico

Como podemos intuir estas teorías basadas en el liderazgo participativo empiezan a tener en cuenta el papel de los subordinados en la eficacia del liderazgo. Esta relación diádica entre el líder y el seguidor se materializó con la aparición de las teorías de Intercambio Líder-Miembro (ILM). Estas teorías describen el proceso de definición de los papeles entre el líder y cada subordinado individual y la relación de intercambios que se desarrollan a lo largo del tiempo. Se basan en las relaciones de los líderes con los subordinados de confianza principalmente (adjuntos, lugartenientes, etc.), con esos subordinados con los que mantiene una relación de intercambio elevada. A estos subordinados se les otorga papeles más relevantes en la organización, con una mayor delegación y más confianza. Reciben a su vez recompensas y compensaciones a la vez que asumen costes más elevados debidos a la mayor responsabilidad obtenida. Se describen tres etapas posibles en la relación o ciclo de vida (Graen y Scandura, 1987):

- Fase inicial, donde el líder y el miembro se evalúan mutuamente a niveles de motivación y actitudes, que recursos podrían intercambiar y se establecen expectativas mutuas.
- Refinamiento, se desarrolla el acuerdo de intercambio y comienza a crearse una confianza, lealtad y respeto entre ambos.
- Madurez, el intercambio basado en el beneficio propio se transforma en un compromiso mutuo por la misión y objetivos de la organización.

La relación no evoluciona siempre a las etapas segunda y tercera, y es distinta para cada subordinado. Las subsiguientes investigaciones se centran en determinar cómo se comporta el líder ante la eficacia o ineficacia del subordinado, por ejemplo ante un subordinado que se ha mostrado resolutivo, el líder le ofrecerá más respaldo y será más probable que reciba más delegaciones por parte de éste al aumentar el nivel de confianza. Se puede extrapolar las relaciones diádicas a lo largo de la cadena de mando viendo como se correlacionan relaciones favorables entre un directivo y un mando intermedio y constatar que el mando tendrá posiblemente más tendencia a mantener relaciones favorables con sus subordinados a su vez. Una aplicación directa de esta teoría ha sido la teoría de atribuciones que describe los procesos cognitivos de los líderes para determinar las causas del buen o mal rendimiento de los subordinados y las reacciones adecuadas a cada caso. El modelo se basa en un proceso de dos etapas ante un caso de mal rendimiento, primero encontrar la causa del mal rendimiento y segundo encontrar la respuesta adecuada para corregir ese rendimiento (Green y Mitchell, 1979). Principalmente las atribuciones a un mal rendimiento se realizan sobre un factor interno del subordinado (por ejemplo falta de esfuerzo o capacidad) o de un factor externo que el subordinado no puede controlar (recursos insuficientes, falta de apoyo, falta de información, etc). La respuesta más adecuada dependerá de si la causa es interna o externa y de la naturaleza de la misma, un ejemplo para ilustrar esta afirmación: para una causa interna como la falta de capacidad la respuesta más adecuada podría ser un aumento de la supervisión al subordinado o unas instrucciones más detalladas; o para una causa externa podría ser otorgar más recursos o mejorar la información.

2.2.5 Teorías contingentes

La mayoría de las teorías vistas hasta el momento abordan el tipo de liderazgo óptimo para cada situación de una manera indirecta. Ante esta situación en las décadas de 1970 y 1980 aparecieron teorías centradas en establecer la relación entre los rasgos o conductas del líder con los indicadores de eficacia del liderazgo en distintas situaciones, estableciendo una serie de características de las situaciones que pueden potenciar o moderar los efectos de los rasgos o conductas del líder. Estas características se denominan variables circunstanciales moderadoras. Las teorías que intentan explicar la eficacia del liderazgo en función de estas variables se denominan

teorías contingentes del liderazgo. Vamos a describir dos de las teorías contingentes más populares: la teoría del camino-meta y la teoría del liderazgo situacional.

La teoría del camino-meta explica como la conducta del líder influye en la satisfacción y rendimiento de los empleados. Empezaremos por las conductas del líder (House y Mitchell, 1974):

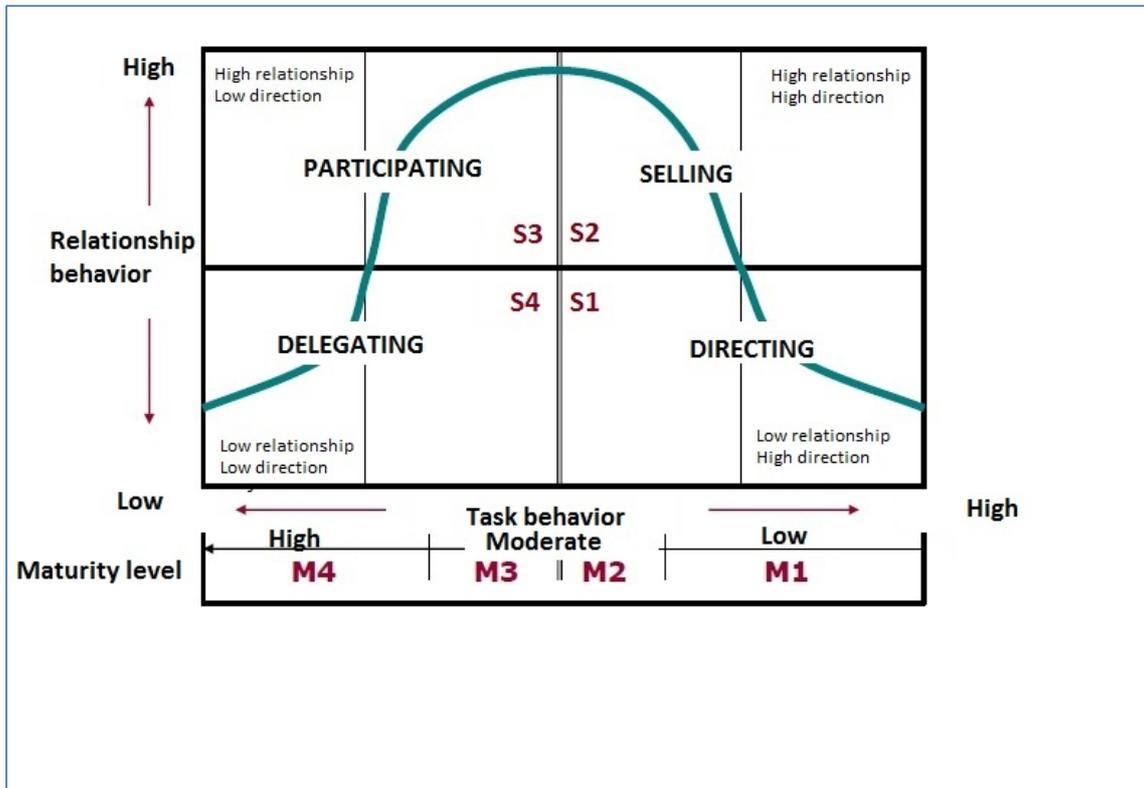
- Liderazgo alentador, se centra en las necesidades de los subordinados, mostrando preocupación por su bienestar, creando un entorno agradable de trabajo.
- Liderazgo directivo, un estilo directo de mando donde se establecen las expectativas sobre los subordinados a través de normas y procedimientos. Programando y coordinando los trabajos.
- Liderazgo participativo, consultando a los subordinados y teniendo en cuenta sus opiniones
- Liderazgo orientado a la consecución, estableciendo metas difíciles para obtener una mejora del rendimiento buscando la excelencia y confiando en que los subordinados alcanzarán elevados estándares.

Las variables circunstanciales moderadoras serían las características de la situación, incluyendo las características de la tarea y las de los subordinados. Por ejemplo para una tarea sin estructurar y compleja con subordinados inexpertos el estilo de liderazgo más adecuado sería el directivo que ofrece una manera estructurada de abordar esta dificultad y facilita la consecución de la misma a través de las normas y procedimientos. Pero si los subordinados fueran expertos, este liderazgo directivo surtiría un efecto de baja satisfacción al sentirse excesivamente controlados. En este caso un liderazgo participativo podría ofrecer mayores niveles de satisfacción al encontrar el subordinado un reconocimiento a sus capacidades.

La otra teoría contingente que destacamos es la teoría del liderazgo situacional, formulada por Hersey y Blanchard en 1977. Esta teoría especifica el estilo de liderazgo para distintos niveles de madurez del subordinado. Sobre la madurez la dividen en cuatro cuadrantes, de M1 a M4, en sentido creciente. Después relacionan las conductas de liderazgo orientada a tareas y orientada a relaciones dependiendo del estado de madurez de los subordinados. Si los subordinados están situados en el cuadrante M1 necesitaran un mayor enfoque de la conducta del líder orientada a la tarea, con un estilo de liderazgo directivo para facilitar la comprensión y consecución del trabajo, por el contrario necesitará un nivel bajo de conducta orientada a las relaciones. La orientación a la tarea irá disminuyendo a medida que la madurez se desplace hacia los cuadrantes M2 y M3, mientras que la orientación a las relaciones crecerá hasta su máximo al desplazarse por el cuadrante M2 empezando a bajar al llegar al cuadrante M3. Ambas conductas alcanzará niveles mínimos en el cuadrante M4, donde la madurez es máxima y se supone que los subordinados necesitan poca

supervisión para la consecución de tareas y no necesitan tampoco una conducta alentadora por parte del líder (orientada a las relaciones)(Hersey y Blanchart, 1977).

Ilustración 2: Curva del liderazgo situacional



Fuente: <http://talkingaboutprojects.com/wpcontent/uploads/2013/09/SituationalLeadershipCurve.bmp>

2.2.6 Enfoque Emocional-simbólico

En las décadas de 1980 y 1990 apareció una corriente de investigación entre los especialistas en dirección de empresas sobre las características emocionales y simbólicas del liderazgo. Bajo este enfoque se puede explicar cómo influyen los líderes sobre los seguidores para que prioricen las necesidades de la misión u organización sobre sus propios intereses. Dos grandes teorías describen estos procesos: La teoría del liderazgo carismático y la teoría del liderazgo transformacional.

La teoría del liderazgo carismático se basa en el efecto profundo e infrecuente que tiene un líder carismático sobre sus seguidores. La idea de Carisma (del griego: don de inspiración divina) está basada en la influencia en la percepción de los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales. Las atribuciones de este tipo de líderes son una fuerte necesidad de poder, una gran confianza en sí mismos y una convicción en sus propias creencias e ideales. Las conductas de influencia sobre los seguidores serían (Conger y Kanungo, 1994):

- Expresan una visión atractiva
- Utilizan una forma de comunicación contundente y expresiva

- Asumen riesgos personales en pos de la consecución de la visión
- Comunican altas expectativas
- Expresan confianza en los seguidores
- Dan ejemplo coherente con la visión
- Gestionan las impresiones que tienen los seguidores de ellos
- Crean una identidad de grupo u organización
- Delegan poder en los seguidores

Los líderes carismáticos son capaces de comprender las necesidades y valores de los seguidores y se apoyan en ellos para enfatizar su visión. Hay condiciones que favorecen claramente la aparición de este tipo de liderazgo, sobre todo cuando los grupos u organizaciones tienen graves problemas o existe una gran incertidumbre con el futuro de la organización. Claro está que la naturaleza de la organización también puede ayudar, una empresa de alta tecnología puede asociarse a ideas como el desarrollo científico o el orgullo de ser pioneros, mientras que es más difícil encontrar ideas atractivas en sectores como la construcción y la minería.

Este tipo de liderazgo no está exento de peligros, si bien es verdad que este tipo de liderazgo puede contribuir a logros espectaculares, también crea una fuerte dependencia en el líder y el cambio conseguido puede acabar cuando este desaparezca. Otro peligro es el lado oscuro que se puede desarrollar con este tipo de liderazgos que en pos de la consecución de la visión se pueden cometer actos de moralidad reprobable. Debemos resaltar que el carisma es un proceso infrecuente y muy difícil de manipular, y como hemos indicado es un proceso transitorio, a no ser que se tomen medidas en la organización para mantener los logros alcanzados y éstos sobrevivan al líder.

La teoría del liderazgo transformacional complementada a su vez con el liderazgo transaccional, quizás es la teoría de la que más estudios se han producido en los últimos años. Básicamente la diferencia entre transformacional y transaccional estriba en que el liderazgo transformacional busca la adhesión de los seguidores por el bien de la organización resaltando la importancia de las tareas y la confianza mutua, mientras que el transaccional lo hace por los intereses personales e intercambio de beneficios. El líder transformacional motiva a los seguidores haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de la tarea, haciéndoles ir más allá de sus intereses personales por el bien de la organización y activando sus necesidades de orden superior (Bass, 1997). Los directivos eficaces deben ser capaces de utilizar ambas expresiones del liderazgo dependiendo de la situación. Si bien son procesos independientes ambas proposiciones no son mutuamente excluyentes (Yulk, 2008). Las principales conductas para cada estilo son:

Conductas transformacionales:

- Influencia idealizada, estimula las emociones de los seguidores con una identificación con el líder
- Consideración individualizada, incluye el apoyo, ánimo y asesoramiento de los seguidores
- Motivación inspiradora, incluye una comunicación de una visión atractiva y ejercer de modelo de las conductas adecuadas
- Estimulación intelectual, aumentando la concienciación de los seguidores sobre los problemas y ofreciéndoles nuevas perspectivas para abordarlos con éxito

Conductas transaccionales:

- Recompensas contingentes, incluye el uso de incentivos y recompensas para favorecer la motivación
- Dirección activa por excepción, define la búsqueda de errores y las normas para poder evitarlos
- Dirección pasiva por excepción, utiliza castigos y otras acciones para corregir desviaciones del rendimiento.

El liderazgo transformacional se ha visto respaldado por resultados empíricos que establecen una relación positiva entre el liderazgo y la eficacia, probado en distintos tipos de líderes con distinto grado de autoridad y de diferentes culturas (Bass, 1997).

2.2.7 Liderazgo compartido

En las últimas décadas ha tomado fuerza un nuevo enfoque del liderazgo. Resumiendo todas estas teorías anteriores que hemos repasado en el capítulo, el liderazgo es ejercido por una persona, líder, basado en las relaciones de tres componentes líder-seguidor-contexto (Palomo, 2013). Estas componentes marcaran la efectividad del liderazgo ejercido. Respecto a este paradigma, del líder único, presenta una relación de las condiciones que debe tener un líder, dejando claro que cualquier persona puede llegar a ser líder. Esta suele ser la aproximación natural hacia el liderazgo, como un proceso basado en la jerarquía enfocado en líderes de alto nivel influenciando a seguidores de bajo nivel, pero esta aproximación es peligrosa ya que fomenta la centralización del poder que puede tener resultados nocivos para la organización (Pearce y Manz, 2014). Además, los líderes se encuentran incrustados dentro de sistemas organizacionales en continuo desarrollo, creando un dibujo cada vez más complejo para comprender como los individuos piensan, sienten y se comportan en respuesta a los cambios que se producen. Por esto, el liderazgo debe involucrarse en los procesos de los equipos colaborativos, en los procesos basados en la influencia de los colaboradores (Bottom-up), además de las más típicas influencias desde la

dirección hacia abajo (top-down) (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Jinyu, 2014). Las organizaciones sufren un empuje que reclama protagonismo desde sus trabajadores, cada vez mejor formados y que ofrecen a las mismas un nuevo y profundo aliento de conocimiento (Pearce y Manz, 2005). El estudio del liderazgo es más complejo que nunca y las nuevas investigaciones apuntan hacia los equipos, los equipos dentro de los equipos, equipos dentro de redes de trabajo, redes dentro de organizaciones, colectivos, etc (Dionne et al. 2014).

El liderazgo compartido representa una forma de liderazgo de equipos donde los miembros del equipo, en vez de un solo miembro (líder), asumen la obligación de comportarse como líderes. Se caracteriza por una toma de decisiones colaborativa y una responsabilidad compartida sobre los resultados, es un proceso de mutua influencia entre los miembros del equipo u organización llevada de manera en que cada uno lidera al resto hacia la consecución de objetivos (Hoch y Dulebohn, 2013). Dicho de otra manera: El liderazgo compartido es un proceso de influencia dinámico e interactivo entre los individuos de un grupo donde el objetivo es liderarse unos a otros para la consecución de metas del grupo o de la organización, o de ambas (Pearce, Conger y Locke, 2008).

3 Organizaciones Virtuales

3.1 Introducción

El siglo XX terminó con un fuerte cambio en el panorama político mundial con la desaparición del telón de acero y la disolución de la Unión Soviética. Este hecho abrió las puertas a un mercado mucho mayor y menos restrictivo. Las grandes dificultades existentes para operar en Europa del este desaparecieron de una manera fulminante, y el mundo partido en dos dejó paso a lo que conocemos como economía global. Otro fuerte cambio que propició el nacimiento de la economía global fue el desarrollo de la informática y de las telecomunicaciones, dando paso a lo que conocemos como era de la información, también se ha denominado con el término de era digital, a ser la transmisión de datos de manera electrónica la vía de comunicación que ha potenciado el cambio.

Es la disponibilidad de la información lo que está produciendo el gran cambio que observamos a nuestro alrededor. En 1964 el sociólogo canadiense Marshall McLuhan acuñó el término de "Aldea Global", en esos momentos estaba relacionado con lo que él denominaba una extensión de los sentidos humanos y estaba relacionado con los medios de comunicación de masas existentes, radio, televisión, cine, etc., y con los medios de comunicación individuales como el teléfono y el telégrafo. McLuhan argumentaba que con estos medios al alcance de cada vez más personas era posible obtener la información de lugares distantes como si se estuviera en ese lugar, por desgracia murió en 1980, diez años antes de la aparición del World Wide Web (1991) y ver como se multiplicaba el efecto de la globalización de la información. Ahora la información fluye de una manera tan grande que empequeñece la revolución que supuso la radio o la televisión.

Las empresas han tenido que adaptarse rápidamente a estos cambios, tanto en su manera de enfrentarse al mercado como en el diseño de sus organizaciones. El conocimiento ha pasado a ser un valor crucial y la gestión de éste una clave para la competitividad de la empresa.

3.2 La empresa virtual

En los últimos años, el escenario competitivo ha experimentado un gran número de cambios. Tales cambios incluyen la creciente globalización de los mercados y de la competencia (que ha aumentado la tasa de nuevos productos que se lanzan y la reducción de sus ciclos de vida), las nuevas necesidades de los clientes (como resultado de la demanda de productos de mayor personalización, mayor calidad y tiempos de entrega más bajos), las nuevas condiciones sociales (que surgen de la creciente conciencia ambiental y de las presiones legales), la innovación tecnológica (reducción en el precio de la tecnología y un aumento en el rendimiento, lo que reduce el tamaño de las plantas y permite que las pequeñas empresas implementen procesos que antes eran sólo posibles para las grandes empresas de producción), y la

aceleración de la velocidad de difusión y adopción de tecnología, con especial referencia a las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Esposito y Evangelista, 2014).

Dentro de este escenario, las organizaciones empresariales también cambian, y cambian de forma conjunta su estrategia y su estructura buscando ajustarse a la evolución del entorno (Claver, Molina y Pertusa, 2005), entendiendo este cambio de las organizaciones no sólo como una adaptación sino también como una evolución de las mismas (Bohórquez, 2013). Esta evolución de las organizaciones las podemos orientar en dos aspectos fundamentales: Flexibilidad en la organización para poder adaptarse rápidamente a los cambios del entorno; Uso intensivo de herramientas basadas en las TIC y en la gestión del conocimiento para gestionar la información y para aprovecharse de las relaciones innovadoras y colaborativas de una manera eficiente y efectiva. Dentro de esta adaptación es donde aparece el modelo de las organizaciones virtuales, "Las organizaciones virtuales surgen como respuesta ante los cambios en el entorno (especialización, adaptabilidad, oportunidad, optimización de la estructura de costes, etc.), es decir aquellos puntos donde las empresas deben insistir para poder ofrecer una respuesta eficaz y rentable a las necesidades de los clientes" (Capó-Vicedo, Tomás- Miquel y Espósito-Langa, 2009, pp 70).

Existen dos modelos de organizaciones virtuales según se relacionen: la empresa virtual y la empresa extendida. Entendemos como empresa extendida a un grupo de empresas independientes que cooperan de manera vertical a lo largo de la cadena de suministro, habitualmente con una empresa a la cabeza, compartiendo costes y coordinando sus planes de fabricación (Rolstadas, 1998), podría considerarse como un extensión de la cadena de suministro. La empresa virtual por el contrario no limita a relaciones verticales si no que puede incluir relaciones de tipo horizontal, sin que haya una empresa dominante, estableciendo un clima de confianza mutua, podemos decir una empresa extendida es una tipología dentro de la empresa virtual (Capó-Vicedo et al, 2009).

En principio toda empresa virtual (EV) comparte las siguientes seis características independientemente de la tipología de la empresa (Esposito y Evangelista, 2014):

- Principal propósito: Aprovechar las oportunidades de los rápidos cambios del mercado.
- Objetivos de la asociación: Compartir costes, competencias básicas y riesgos.
- Características de las redes: Flexible, rápidas, dinámicas y reactivas.
- Naturaleza de la organización: Asociación entre compañías independientes.
- Características de la asociación: son típicamente temporales y basadas en la colaboración y cooperación.
- Coordinación y comunicación: basadas en un uso intensivo de las TIC, utilizando para ello plataformas comunes.

Los mismos autores nos ofrecen cinco características para enmarcar la tipología de las EV (fruto de su revisión sobre la literatura existente y de sus propias investigaciones):

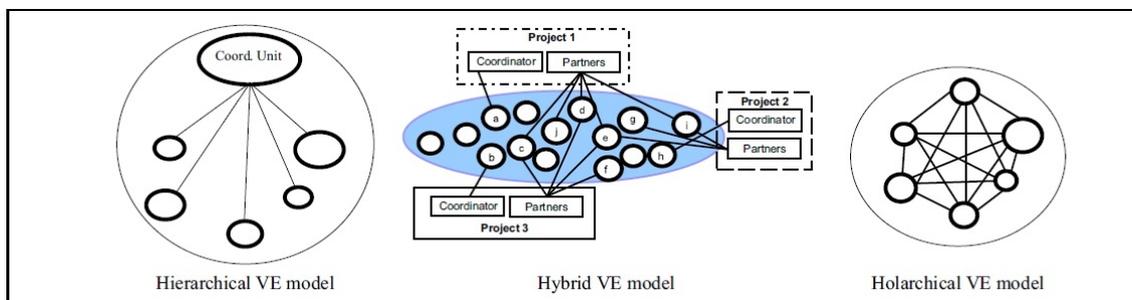
- Unidad de coordinación: la presencia de un coordinador o de mecanismos de coordinación marcan la diferencia entre distintos tipos. Las empresas pueden auto organizarse y en muchos casos el iniciador del proyecto actúa como coordinador y en otros casos es el integrador de producto.
- Estructura organizacional: Las organizaciones pueden asociarse de manera vertical (Empresa extendida) o de manera horizontal. Incluso se pueda dar casos de un modelo híbrido debido a diferentes mecanismos de coordinación.
- Tamaño de las empresas: Pueden ser desde pequeñas empresas a grandes empresas. Lo más habitual son pequeñas empresas que se unen para un proyecto en particular.
- Gestión del conocimiento: Al compartir recursos y procesos de negocio comunes es necesario el flujo de información y sistemas que gestionen dicho flujo. En los estudios empíricos las empresas encuestadas eran conscientes de la necesidad de un sistema de gestión del conocimiento pero ninguna de las asociaciones de empresa lo compartía
- Relaciones mercantiles: Las relaciones con los clientes son muy importantes para poder enfocar los esfuerzos de las firmas envueltas en la EV para satisfacer las necesidades de estos clientes. En el estudio empírico el iniciador del proyecto y/o el integrador del producto gestionaban dichas relaciones.

Teniendo en cuenta estos factores se identifica una taxonomía de modelos de EV:

- Jerárquicas: Una compañía asume el liderazgo y la coordinación de la VE actuando como integrador del producto y controlando las relaciones con los clientes.
- Holárquicas (resultado de unir la palabra griega "Holon"¹ con jerarquía): caracterizado por la auto organización de la asociación como principal medio de coordinación (eligiendo al coordinador del modo *primus inter pares*), donde el éxito de la misma depende de que todas las firmas actúen como si fuera una de ellas.
- Híbrida: Tiene parte de las dos, confluyen relaciones jerárquicas con relaciones del tipo *primus inter pares*.

¹ Holon: forma neutra del griego Holo, que significa "entero" (del DRAE 21ª edición). En este artículo de holon, término acuñado por Arthur Koelster en su obra El espíritu de la máquina, significa lo que es to y parte a la vez. Muy similar al término fractal (Fuente wikipedia: Holón)

Ilustración 3: Modelos de empresa virtuales



Fuente: Esposito, E. y Evangelista, P. (2014). "Investigating virtual Enterprise models: Literature review and empirical findings". *Int. J. Production Economics*, Vol. 148, p 156.

En las configuraciones no jerárquicas (holarquía e híbrida) se establece una base de confianza mutua y se establece una forma de gestión por consenso donde el acuerdo entre las partes genera un clima de entendimiento común. Al ser asociaciones de carácter temporal formadas por organizaciones independientes que colaboran en un momento dado, para aprovechar una oportunidad específica de mercado, se establecen los objetivos siempre por acuerdo entre las partes (Capó-Vicedo et al, 2009). Es en estos casos donde aparecen situaciones de liderazgo compartido como veremos más adelante.

3.3 Tecnologías de la información en la empresa

Los sistemas de información y comunicación que habitualmente usan las empresas no sólo incrementan su capacidad comercial sino que les permiten una mayor flexibilidad al enfrentarse a los cambios, eliminan de una manera drástica la burocracia (aplicada correctamente), reducen los costes de operación, facilitan la toma de decisiones a todos los niveles de su estructura (acompañado de una cultura empresarial y unos niveles de instrucción adecuados). A demás el flujo de información tanto interno como externo a la empresa aumenta considerablemente, cada vez el volumen de información que necesita ser procesada es mayor lo que hace necesario el uso de sistemas avanzados de proceso de datos (Gándara, Mathison, Primera y García, 2007). Bajo este prisma entendemos las TIC como una serie de recursos técnicos, económicos y humanos con la finalidad de satisfacer las necesidades de información de las empresas y que a su vez facilitan la toma de decisiones. Principalmente tenemos dos tipos de sistemas: los que se encargan de la recogida de datos de actividad, Procesamiento Electrónico de Datos (comúnmente referido por sus siglas en inglés, EDP: *Electronic Data Processing*); Y los que relacionan esos datos para la toma de decisiones por parte de los directivos (referido comúnmente como BIS, del inglés:

Business Intelligence Systems). Destacamos los siguientes sistemas de procesos de datos que encontramos en las empresas (Laudon y Laudon, 2014):

- Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS, del inglés Transaction Processing Systems): Realizan y almacenan las transacciones rutinarias diarias (entrada de pedidos, nóminas, embarques, etc.). Sirve a todo los empleados, cada grupo sus transacciones, y permite a los directivos monitorizar a tiempo real el estado de las operaciones y de las relaciones externas directas. Permite el seguimiento de ciertos objetivos y ayuda con las decisiones básicas.
- Sistemas de información gerencial (MIS, del inglés Management Information Systems): Sirven a mandos intermedios, ofreciendo informes sobre el funcionamiento actual de la empresa basando los datos en los recogidos desde TPS. Da respuesta a preguntas rutinarias que tienen un procedimiento predefinido para responderlas, tienen una capacidad de análisis limitada. Por ejemplo información sobre ventas por productos en diferentes áreas comparado con los planes de venta establecidos.
- Sistemas de apoyo a decisiones (DSS, del inglés Decision Support Systems): Sirven a mandos intermedios y proporcionan respuestas a preguntas no rutinarias (p.e: ¿Qué pasaría con la programación de fabricación si las ventas de diciembre se doblaran?). Pueden utilizar datos externos así como los datos de origen del MIS y TPS.
- Sistemas de apoyo ejecutivo (ESS del inglés Executive Support Systems): Sirven a la alta dirección, abordan decisiones no rutinarias que requieren evaluación, juicio y perspicacia (entendida como conocimiento de alto nivel). Incorporan datos significativos del exterior (p.e: datos de la competencia o de impuestos) así como información resumida de origen interno (de las sistemas MIS y DSS). Por ejemplo un cuadro de control en tiempo real de la marcha financiera de la empresa (inventario, circulante, liquidez, deuda acorto, etc).

A estos sistemas de información deberíamos añadir las aplicaciones empresariales que vinculan las diferentes aéreas de la empresa. Estas aplicaciones ejecutan procesos de negocio transversales incluyendo a todos los niveles de mando, destacamos las cuatro más importantes (Laudon y Laudon, 2014):

- Sistemas empresariales: Recogen datos de las diferentes funciones de la empresa y los almacenan en un único repositorio, esto resuelve el problema de la información fragmentada. Estos sistemas permiten: la coordinación de las actividades diarias; una respuesta eficiente a los pedidos de los clientes; y ayuda a la dirección a tomar decisiones sobre las actividades diarias y la planificación a largo plazo. Por ejemplo la aplicación comercial SAP, una de sus aplicaciones sería unificar entre otras cosas, todos las compras y contrataciones

de las diferentes áreas de la empresa, niveles de mando y aprobación, formación de los empleados, pedidos inventarios, etc.

- Sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM, del inglés Supply Chain Management): Gestiona las relaciones de la empresa con sus proveedores, compartiendo información sobre pedidos, producción, niveles de inventario, entrega de productos y servicios. Su objetivo principal es la entrega de la cantidad correcta de productos a su destino utilizando la menor cantidad de tiempo y coste.
- Sistemas de gestión de las relaciones con clientes (CRM, del inglés Customer Relationship Management): Proporciona información para coordinar todos los procesos de negocio que tratan con el cliente, como son: Ventas, Marketing y servicio a cliente. Su objetivo es identificar, atraer y retener a los clientes más rentables.
- Sistemas de gestión del conocimiento (KMS, del inglés Knowledge Management Systems): Apoya a los procesos para capturar y aplicar el conocimiento y la experiencia, en otras palabras cómo crear, producir y entregar productos y servicios. Recoge el conocimiento interno y la experiencia de la empresa y la hace disponible para los empleados. Es habitual que esté entrelazada con fuentes externas de conocimiento.

Estos sistemas se ven soportados a su vez por redes por donde la información fluye entre los departamentos aportando y recogiendo los datos necesarios para cada tarea que se pueda desarrollar. Destacaríamos dos tipologías de redes: Intranets, redes internas a la empresa donde los accesos limitados por niveles de autorización están disponibles a todos los empleados; y Extranets, redes donde se pueden conectar proveedores, clientes u otras empresas asociadas, también con sus niveles de autorización pertinentes. Estas redes principalmente en base web, permiten accesos remotos tanto de los empleados como de los agentes externos.

Como podemos ver fácilmente, estos sistemas permiten una mayor rapidez de respuesta a las empresas ante cualquier cambio que se pueda producir ya que, si están bien implementados e integrados, las decisiones y los datos se pueden producir a tiempo real independientemente de la hora y de la localización de los sujetos. Si bien los sistemas de información nos dan la posibilidad de tener los datos de una manera adecuada para decidir, los sistemas de comunicación como las redes o los terminales remotos (ordenadores portátiles, teléfonos móviles y smartphones) nos dan la libertad de actuar desde cualquier punto geográfico conectado.

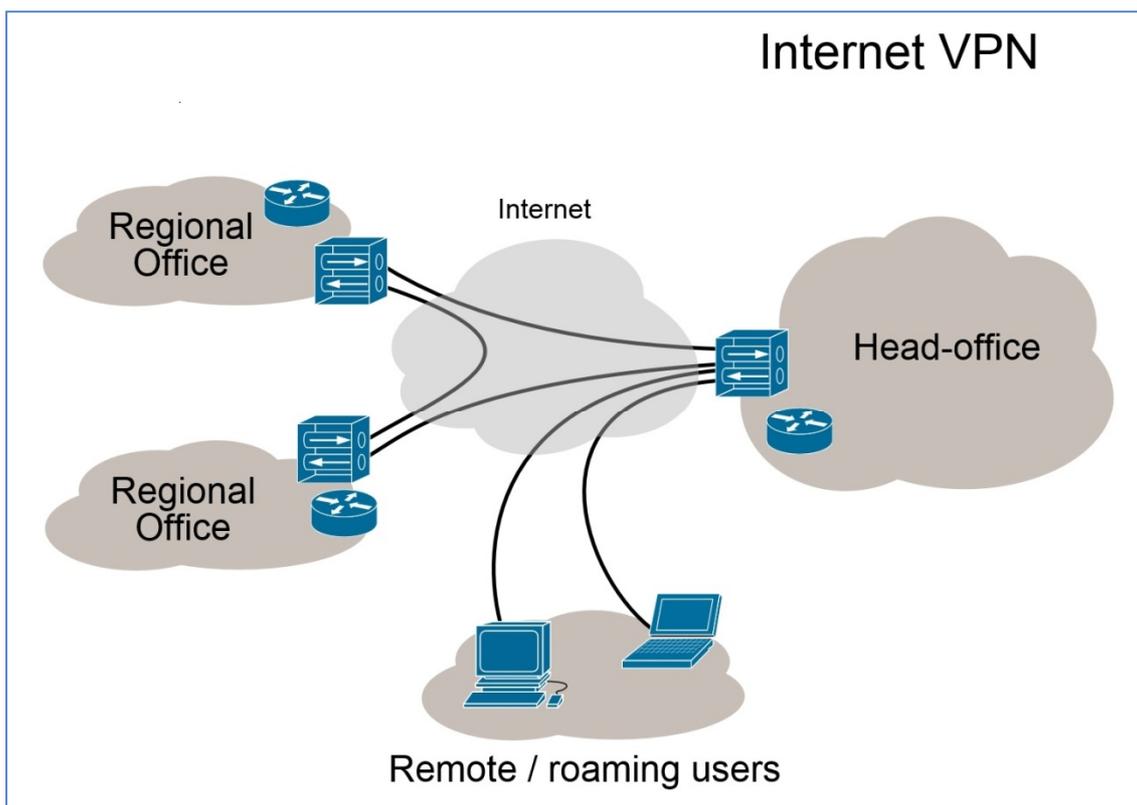
Brevemente veremos las tecnologías más habituales de comunicación. Estas tecnologías pasan primero por el teléfono, ya sea en su versión de cable o las inalámbricas por satélite, que era el principal medio de comunicación a distancia, hasta la mensajería instantánea, los espacios digitales compartidos y las teleconferencias.

Estas tecnologías permiten la comunicación entre los miembros de la organización, no sólo compartiendo información si no también reduciendo las barreras de las distancias y horarios. La mayor contribución a esta interconectividad fue la aparición en los años 90 del World Wide Web, plataforma que ha servido de soporte a la mayoría de los avances en la comunicación.

3.4 La empresa en Red

EL uso de las TIC en la empresa ha facilitado la gestión de empresas, incluso si estas se encontraban dispersadas geográficamente. El desarrollo de tecnología para el uso de redes internas y externas ofrece posibilidades de gestión que hacen replantearse la estructura de la organización entera (Claver, Molina y Pertusa, 2005). Por ejemplo la tecnología de VPN (Virtual Private Network) permite la conexión desde cualquier punto a la red interna de la empresa y acceder a sus bases de datos como si el usuario estuviera en la misma oficina. Por otro lado la red interna puede interconectar distintas localizaciones permitiendo el uso compartido de las bases de datos existentes (Ilustración 4).

Ilustración 4: Representación de red privada

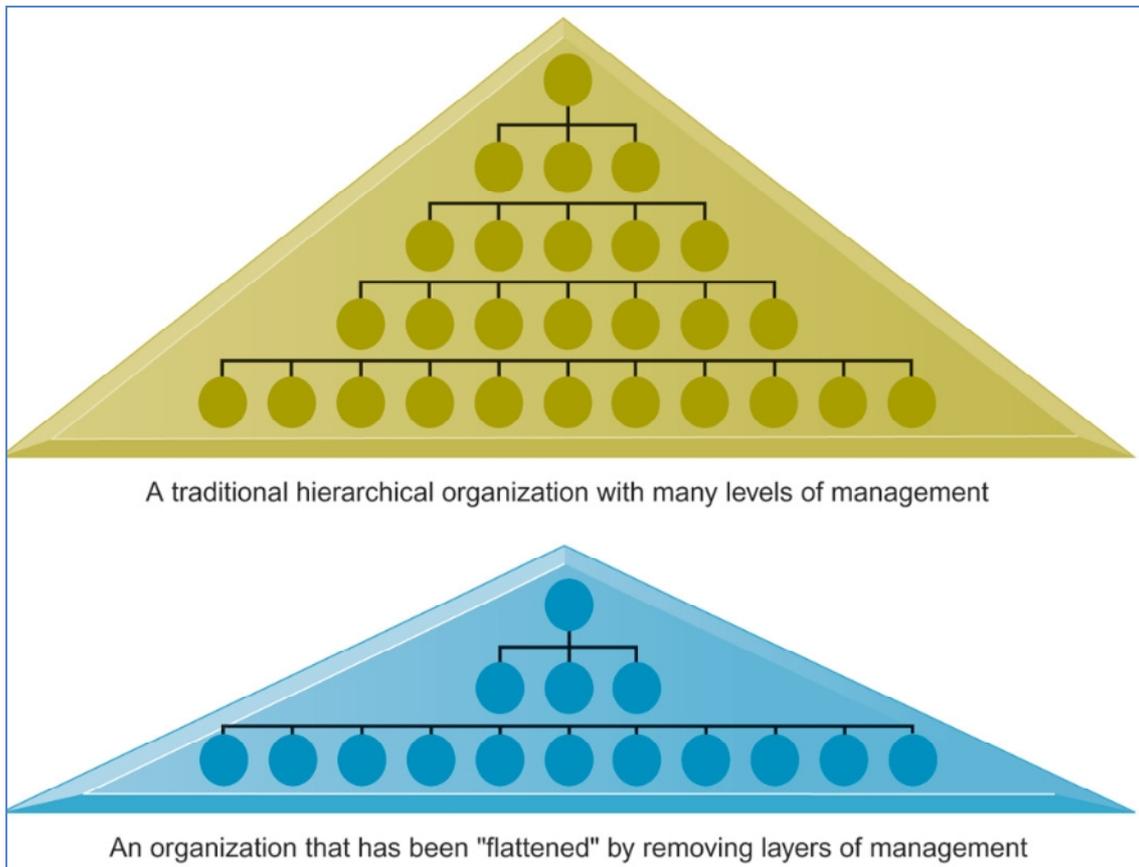


Fuente: https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_private_network#/media/File:Virtual_Private_Network_overview.svg

Esta disponibilidad de información empuja la capacidad de decidir hasta niveles jerárquicos más bajos de la estructura, llegando a reconfigurar el organigrama a una figura mucho más plana, exigiendo una mayor especialización a nivel horizontal,

disminuyendo los escalones jerárquicos intermedios capaces de supervisar a un mayor número de empleados (Ilustración 5), existe un movimiento en las organizaciones desde la jerarquía vertical hacia organizaciones tipo red que permiten mejores flujos de conocimiento entre unidades de negocio y superando las límites de la organización (Snellman, 2014).

Ilustración 5: De organización Vertical a organización Horizontal



Fuente: Laudon K. y Laudon J. (2014). *Management Information Systems, Global Edition*. Pearson Education. Cap. 3, pp 25

Esta estructura debe facilitar la gestión de la información y el conocimiento de forma que la toma de decisiones sea más eficiente, las tendencias que caracterizan a estas estructuras se pueden resumir en (Gándara et al., 2007):

1. Simplificación de los niveles de jerarquía organizativa: la reducción de la jerarquía se logra con la combinación de tareas relacionadas entre sí y antes fragmentadas y a la descentralización del proceso de decisión. Esto proporciona un marco para agrupar el trabajo de la dirección intermedia dotándolo de nuevos contenidos más allá de la mera supervisión directa.
2. Organización del trabajo en torno a procesos de negocio o a flujos de trabajo y no entorno a tareas: Poniendo foco en las necesidades de los clientes para enlazar mejor los trabajos que realizan los empleados. Las TIC posibilitan una comunicación que salva las barreras del tiempo y el espacio, facilitan la

aparición de redes de alto rendimiento y potencian la flexibilidad, la innovación la responsabilidad del personal de la empresa.

3. Ruptura de fronteras a nivel vertical y horizontal, se enriquecen las competencias de los equipos que asumen posiciones transjerárquicas (vertical), se sustituye el departamento por el equipo funcional (horizontal)
4. Centrado en competencias y no en especialización, la flexibilidad y adaptabilidad para desarrollar nuevas habilidades de los empleados es una exigencia para poder afrontar los cambios. En los planes de contratación se deben enfocar más hacia los potenciales de aprendizaje y al nivel de auto confianza. Se buscan personas de alta capacidad y muy versátiles capaces de integrarse en diferentes equipos y desempeñar posiciones diversas. Destacar el énfasis que se le está dando a las habilidades sociales de los individuos como necesidad para la interacción de activos intelectuales.
5. Redefinición de los mecanismos de coordinación y control de la organización, a través del compromiso organizativo se va sustituyendo el control externo por el autocontrol, la supervisión se suple por una relación basada en la confianza, la interiorización de valores y la definición de objetivos compartidos.
6. Liberar el flujo de información, atendiendo a la flexibilidad otorgada por la versatilidad de los empleados se debe liberalizar el flujo de información para que ésta esté disponible donde y cuando se pueda necesitar. Utilizando para ello redes descentralizadas y aportando la posibilidad de intercambio de conocimientos con organizaciones externas. Esto aporta rapidez de respuesta y una mayor eficacia de los resultados obtenidos.
7. Orientación al cliente y una reducción del tiempo de desarrollo de productos, siendo el eje de los procesos la satisfacción del cliente. En la implantación de estrategias de reducción del desarrollo de productos los estudios valorados por estos autores demuestran el éxito de los equipos virtuales.

Hay que variar los enfoques respecto a la aproximación tradicional vertical de la jerarquía, al aumentar la comunicación pasamos de modelos de control-mando a modelos de coordinación- visión compartida. Las redes facilitan en gran medida la dispersión geográfica de las empresas reduciendo la necesidad de aumentar los niveles de control. Este entorno posibilita la aparición de modelos de cooperación como las Empresas virtuales que permiten abordar proyectos que aisladamente era imposible para pequeñas y medianas empresas (Capó-Vicedo et al, 2009). Estas nuevas configuraciones están modificando algunos principios básicos de la organización: los especialistas necesitan ser complementados por perfiles multifuncionales y de gran formación; y los esquemas de supervisión abandonan los principios de jerarquía, constituyéndose grupos de trabajo que tienen la opción de la autogestión más que nunca, aumenta el número de equipos virtuales y esto tiene un impacto en el conjunto de la organización (Acevedo, Alvarez, Mataix y Moreno, 2015).

4 Equipos virtuales

4.1 Introducción

Un equipo virtual son dos o más personas que están generalmente separadas geográficamente y trabajan independientemente para la consecución de una meta común utilizando TIC para comunicarse y colaborar a través del tiempo y el espacio (Peñarroja, Orengo, Ripoll, Sánchez y Zornoza, 2015), incluso superando los límites de las organizaciones (Hambley, Kline, y O'Neil, 2007). Como las organizaciones cada vez más expanden sus operaciones y asociaciones a través de mayores distancias geográficas, se pone a prueba a los equipos que tienen que buscar nuevas maneras de encajar con efectividad en distintas formas de trabajo virtual (Fui-Hoon Nah, Luse, Mennecke y Schiller, 2014). El uso de TIC han permitido la unión de equipos diseminados globalmente y permiten que éstos ofrezcan soluciones diversas a organizaciones más esbeltas y planas, pero no sólo a ellos ha afectado el incremento de uso de las TIC, éste se ha asentado en las organizaciones siendo los medios electrónicos la principal vía de comunicación entre los empleados (Snellman, 2014).

Con la implantación de las TIC en el trabajo, los empleados están familiarizados con la comunicación entre ellos utilizando medios virtuales incluso si están en la misma localización geográfica (hablamos del correo electrónico, video conferencias, uso de espacios compartidos en la red, etc.). De hecho los equipos que han dominado las mejoras tecnológicas y han desarrollado el correspondiente sistema humano o social adaptado al uso de estas tecnologías han mejorado su productividad considerablemente (Tohidi, 2011)

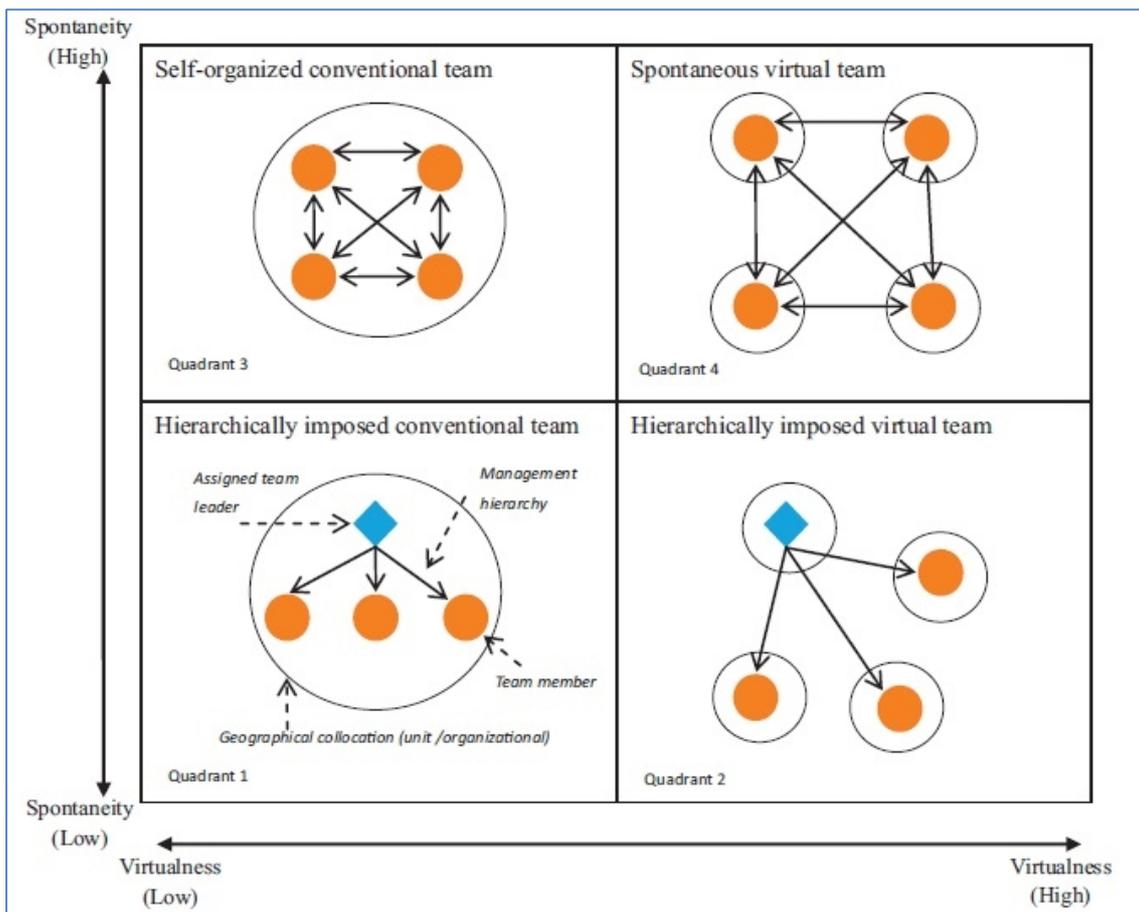
Para clasificar estos equipos, un factor a tener en cuenta es la espontaneidad de los mismos (espontaneidad entendida como el grado de auto formación y auto dirección) y otro es el grado de virtualidad (entendido como el grado de uso de medios tecnológicos para la comunicación y coordinación), entonces los equipos de trabajo en las organizaciones los podemos clasificar como (Tong y Yang, 2013):

- Equipos convencionales jerárquicamente impuestos (Cuadrante 1 de la Ilustración 6): Los miembros del equipo suelen pertenecer al mismo departamento/organización y son asignados y gestionados por líderes de equipo. Al estar en la misma localización la comunicación entre los miembros del equipo se realiza por medios convencionales como las reuniones presenciales y llamadas de teléfono. Complementados cada vez más con el uso de correos electrónicos y el uso de espacios compartidos (discos de red y share points).
- Equipos virtuales jerárquicamente impuestos (Cuadrante 2 de la Ilustración 6): Los miembros del equipo están geográficamente dispersos pero son asignados y gestionados por líderes de equipo. Los medios utilizados serían las video conferencias, la mensajería instantánea, el correo electrónico y los espacios

compartidos. Los medios convencionales también se utilizarían, sobretodo el teléfono. Ocasionalmente se pueden organizar reuniones presenciales.

- Equipos convencionales auto organizados (Cuadrante 3 de la Ilustración 6): Los miembros del equipo pertenecen al mismo departamento u organización, ellos son los responsables de la iniciación del equipo, así como de la gestión del mismo. Utilizan los mismos medios de comunicación que en los del cuadrante 1
- Equipos virtuales auto organizados (Cuadrante 4 de la Ilustración 6): Los miembros del equipo pueden ser de diferentes lugares siendo responsables de la iniciación del equipo y la gestión del mismo. Principalmente utilizaran medios electrónicos para comunicarse, así como el teléfono. Muy rara vez tendrán reuniones presenciales.

Ilustración 6: Estructuras típicas de los equipos de trabajo



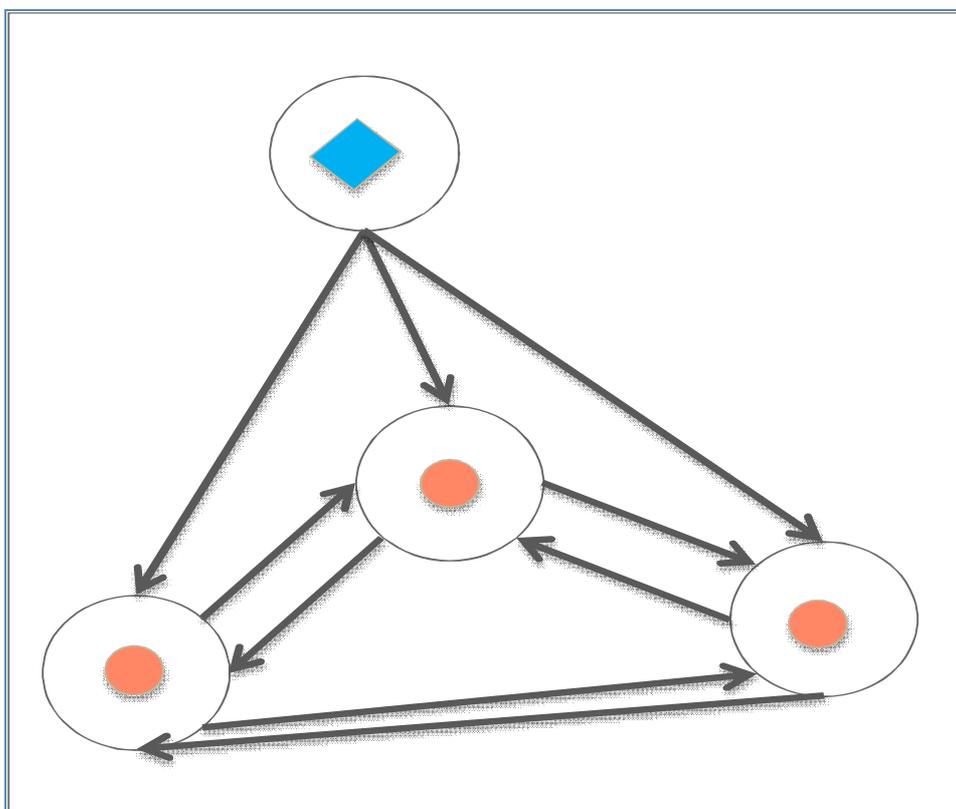
Fuente: Teo, H.H., Tong, Y. y Yang, X. (2013). "Spontaneous virtual teams: Improving organizational performance through information and communication technology" *Business Horizons*, Vol. 56, pp 363

Como podemos ver, según esta clasificación, los equipos virtuales independientemente de su espontaneidad tienen en común el entorno de trabajo, un entorno caracterizado por el uso de las TIC y de la distancia entre sus miembros (la distancia puede conllevar mayores retos como son la diferencia horaria y la diversidad cultural).

Podríamos relacionar esta clasificación con la definición de empresa virtual y empresa extendida (ver punto 2.2), siendo para la empresa extendida el cuadrante 2 (al ser una extensión de la cadena de suministro), y para la empresa virtual tendríamos configuraciones como el cuadrante 4.

Por experiencia, habría que incluir una variedad híbrida entre los cuadrantes 2 y 4 (incluso entre el 1 y 3), es habitual que se dé libertad a los equipos aunque se realiza una supervisión por parte de un encargado dentro de la jerarquía, su misión es la de facilitador cuando sea necesario y las más veces de aprobador, mientras que el equipo se auto gestiona, gráficamente podemos verlo en la siguiente Ilustración:

Ilustración 7: Forma Híbrida de equipo virtual espontáneo con relación jerárquica



Fuente: Elaboración propia

4.2 Competencias para equipos virtuales

Al cambiar el entorno y la forma de comunicación, es fácil determinar que se necesitarán habilidades diferentes para poder trabajar en equipos virtuales. Los retos a los que se enfrentan hacen que difiera mucho de la habitual forma de trabajo de los equipos convencionales: la dispersión geográfica, que puede conllevar un alto grado de diversidad cultural (cultura de empresa o cultura nacional); las diferencias horarias debidas no sólo a razones geográficas, sino a turnos y compatibilidades con otras funciones del personal que integra estos equipos; y las diferencias de procedencia

profesional de los integrantes (sobre todo en equipos multifuncionales, donde los objetivos pueden variar significativamente respecto de un departamento a otro).

Acevedo et al. (2015) establecen un perfil un perfil de competencias para los miembros de equipos virtuales, basándose en tres grupos de competencias: Para desenvolverse en entornos de red; Para mantener el equilibrio de roles; y para desarrollar capacidades generativas de red.

Tabla 2: Competencias para trabajar en red

Grupos	Competencias	Explicación
Para desenvolverse en entornos de red	Gestión de la información y uso de las TIC	Capacidad para acceder a la información relevante en diferentes formatos, así como para valorar su calidad y fiabilidad, conectarla y utilizarla de manera crítica
	Comunicación efectiva en la distancia	Capacidad para usar un lenguaje efectivo, ya sea de manera oral o escrita por medio de las TIC, así como para escuchar y comprender a través de estos medios las necesidades del interlocutor
	Control de la atención	Capacidad para repartir adecuadamente el tiempo entre las tareas a realizar y su prioridad relativa, evitando la preponderancia de las más intrusivas o inmediatas frente a las más importantes, mediante el adecuado control de la propia atención.
Para mantener el equilibrio de roles	Liderazgo en red	Capacidad para liderar y concertar el trabajo de personas distribuidas en red que persiguen un objetivo común
Para desarrollar capacidades generativas de red	Visión sistémica en red o conciencia de red	Capacidad para entender el entorno complejo y obtener valor en él. Ser capaz de comprender el todo (de un proyecto, de una estrategia, etc.), para luego desmenuzar y reconstruir las partes de forma dinámica convergiendo hacia objetivos institucionales
	Simplificación de la operación	Capacidad para ejecutar tareas complejas mediante procesos sencillos, obteniendo resultados fácilmente iterables en el objetivo global
	Creación y cuidado de redes de trabajo	Capacidad para crear y mantener redes de colaboradores con esquemas de comunicación dialógica, incluiría aspectos relacionados con el liderazgo, la cooperación y el mantenimiento de roles dentro de la red.

Origen: Acevedo, M., Alvarez, M., Mataix, C. y Moreno, A. (2015). " Competencias para trabajar en red: Modelo teórico y casos de aplicación a redes interorganizativas" *Dirección y Organización*. N° 55, pp 29-30

Uno de los mayores retos de los equipos virtuales es la comunicación entre sus miembros: por un lado las normas y estándares de trabajo deben ser comunes y aceptadas por todos los miembros (Hambley et al, 2007); por otro lado en las relaciones del equipo debe ser cuidada (la comunicación) para generar estados de confianza mutua, sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos (Haines, 2014). Las investigaciones sugieren que la interacción cara a cara es más rica que la que se realiza a través de medios electrónicos, es más rica debido a que podemos añadir información no verbal y social, y evitamos más pérdidas de información que cuando se utilizan varios canales de comunicación como ocurre con los equipos virtuales (Snellman, 2014).

En el caso de trabajar con equipos multiculturales habría que ampliar las competencias debido a la diversidad cultural entre los miembros. Para sortear barreras culturales como las diferentes normas de toma de decisiones, diferentes actitudes hacia la jerarquía, la comunicación directa frente a la indirecta, los problemas con la fluidez del lenguaje y los diferentes acentos, para salvar estas diferencias y evitar conflictos se necesitan competencias específicas. La principal competencia a añadir sería competencia transcultural, entendida como la capacidad de relacionarse con varias culturas, a nivel de personalidad y social (mostrando interés en relaciones interculturales, mostrando empatía cultural, etc.); y a nivel de habilidades que sirvan de puentes interculturales (entendimiento y comunicación clara de los objetivos del grupo, normas y roles, etc.) (Butler, Mockaitis y Zander, 2012). Obviamente el conocimiento del idioma, frecuentemente inglés, y hablarlo de una forma fluida y evitando grandes distorsiones debidas al acento, afectará positivamente a la comunicación entre el equipo y al refuerzo de la confianza mutua (al evitar mal entendidos) y generación de sentido de pertenencia al poder expresarse y ser entendido. Básicamente también se debiera abordar las diversidades culturales de empresa, ya que éstas pueden influir en muchos procesos, y resolver los conflictos generados de la misma manera, con tolerancia y buscar puntos comunes centrados en la tarea.

Otro punto remarcable es que dada la especialización habitual en los equipos, multifuncionales y en los formados por especialistas de una misma área, que cada miembro tenga un rol natural dentro del equipo y se busquen específicamente competencias que faciliten su función esperada. Las competencias mostradas en el capítulo sólo se refieren al las necesarias para trabajar en un entorno virtual de mayor o menor complejidad.

La selección del equipo no se verá afectada por las características personales que suelen influir en la selección en equipos de proximidad física (atractivo físico, género, raza, similitud actitudinal, en todas contrastada su influencia empíricamente) en la selección de miembros para un equipo virtual, en éste primarán las habilidades

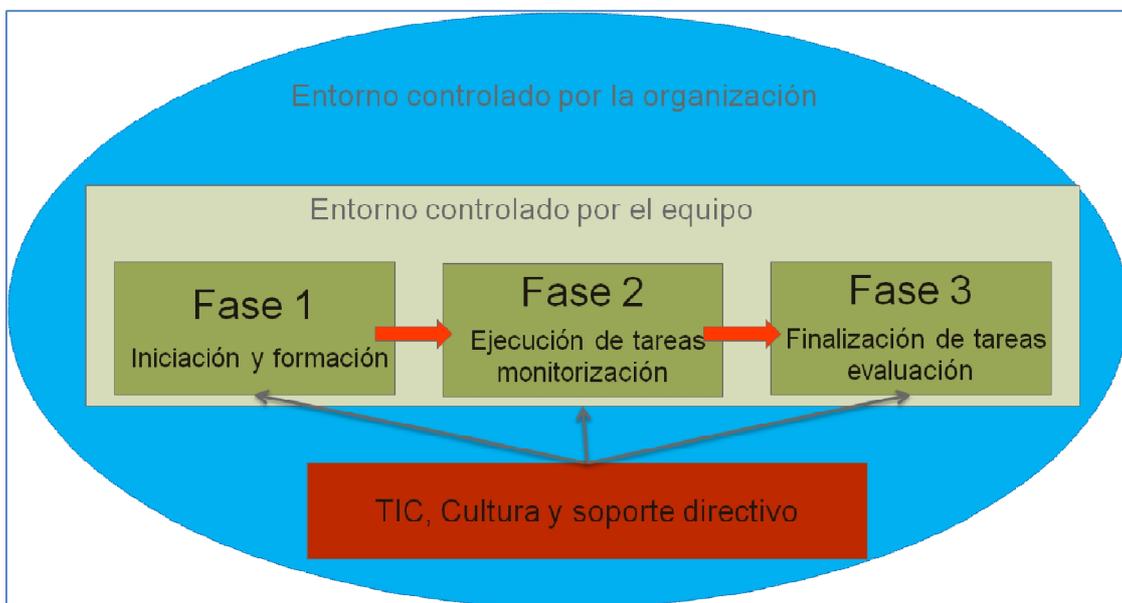
orientadas a la tarea (Colarelli y D'Souza, 2010) y las competencias de trabajo en red. Al no haber restricciones geográficas los miembros del equipo pueden ser seleccionados un global y diversificado *Talent Pool* (Tong et al, 2013).

4.3 Liderazgo en equipos virtuales

El fenómeno de los equipos virtuales cada vez es mayor, y las organizaciones cada vez usan más las formas de comunicación a través de medios virtuales y tienen cada vez más equipos espaciados geográficamente, es importante entender los procesos de liderazgo en estos entornos (Balthazard, Waldman y Warren, 2009).

Los equipos virtuales para funcionar eficientemente deben crear un entorno de trabajo virtual, parecido al entorno de los equipos de proximidad, donde los miembros del equipo: tienen metas claras y específicas; se les alienta e incluso se les requiere a comunicarse unos con otros; y deben sentir que pueden trabajar juntos otra vez (Haines, 2014). También hay que tener en cuenta que para cada etapa de ciclo de vida del equipo (Fase 1: iniciación y formación del equipo virtual; Fase 2: Ejecución de tareas y monitorización; Fase 3: Finalización de tareas y evaluación de resultados; Ilustración 8) puede ser más apropiado un tipo de liderazgo que otro. La madurez de los miembros influye en el tipo de liderazgo ejercido (ver punto 2.2.5 liderazgo situacional). Y obviamente el estilo del Equipo virtual (Jerárquico, auto dirigido o híbrido) enunciado en el apartado anterior también influye a la hora de elegir un estilo u otro de liderazgo.

Ilustración 8: Ciclo de vida del equipo virtual



Fuente: Elaboración propia

La primera tarea que debe abordar el equipo virtual al formarse es la planificación y la organización, establecer la misión, las metas y los objetivos; los roles y las

responsabilidades; y las fases o pasos a seguir por el grupo (Bryson y Crosby, 2010). En esta fase, si el equipo es virtual jerárquico, necesitaría de un líder altamente orientado a las tareas y a las relaciones (líder alto-alto de la matriz gerencial de Blake y Mouton FIGURA 1). En este momento, el fomento de las conexiones entre los miembros del equipo es probablemente un componente principal en asegurar que el equipo converge en cuanto a la comprensión de quién hace qué y quién sabe qué (Bush, Dionne, Hao y Sayama, 2010), por lo tanto una alta dosis de liderazgo participativo debe ser aplicada. En el caso de un equipo virtual auto dirigido, el liderazgo participativo va unido a un modelo de liderazgo compartido, ya que los roles de liderazgo se reparten entre los miembros. En esta fase inicial suele recaer la función de coordinador en el iniciador del proyecto o en el comercializador de la solución al ser éstos los que tienen una idea más clara de la razón de la formación del equipo (Esposito y Evangelista, 2014). En los equipos virtuales la relación entre la auto eficacia y la emergencia del liderazgo es mayor que entre los equipos de proximidad física (Dionne et al., 2015), y a una mejor comprensión del problema mayor eficacia en organizar el equipo por sus capacidades. En este caso el líder emergente es aquél que es percibido por sus compañeros como tal o es elegido por los mismos para ser líder a través de algún proceso interactivo (Erez y Lisak, 2015).

En la fase de ejecución de tareas, se hace necesario establecer puntos de control para monitorizar el estado de las tareas, coordinar los trabajos para que las tareas tengan cohesión y fomentar un clima de cooperación. Para los equipos virtuales jerárquicos, el desarrollo de esta fase mejora con la figura de líder transaccional o transformacional, siendo este último quien mejores resultados obtiene en el rendimiento (Huang, Justice y Kahai, 2010). El líder transformacional basa su influencia en inspirar a los seguidores a alcanzar mayores metas por encima de sus propios intereses, pero es muy difícil generar emociones cuando no se tiene la posibilidad de interactuar físicamente con los seguidores. Como las relaciones evolucionan a lo largo del tiempo y emergen altos niveles de confianza, los líderes virtuales deberían ser capaces de cambiar a modelos más participativos y transformacionales los cuales pueden permitir un mayor intercambio de ideas, un mejorado flujo de información, y una generación de soluciones más creativas (Avoilo, Baker, Kahai y Sosik, 2014). En los equipos auto gestionados, utilizando modelos de liderazgo compartido, la responsabilidad del liderazgo recae entre todos sus miembros lo que facilita adoptar varias aptitudes ante la problemática resultante de las tareas a desarrollar, los diferentes comportamientos a asumir pueden rotar entre los miembros del equipo, asegurando que el comportamiento correcto es aplicado (DeChurch, Doty, Hiller, Murase y Salas, 2010). A parte de esta versatilidad necesaria para resolver los conflictos y bloqueos que puedan surgir, el liderazgo compartido ofrece un intercambio de conocimientos entre los miembros, lo que favorece el aprendizaje de los miembros del equipo (Hu, Li, Lin, Liu y Wnag, 2014), y este aprendizaje facilita abordar mayor número de tareas y de mayor

diversidad, y mejora la creatividad proporcionando mejores resultados y soluciones (Choi, Lee, Lee y Seo, 2015).

La motivación en los equipos es un factor clave para su funcionamiento y su éxito, más aún en equipos multifuncionales. Hauer y Rothacker (2014) analizan los efectos de varios estilos de liderazgo (Situacional, Transformacional, Transaccional) en la motivación concluyendo que todos pueden ser usados para motivar al equipo. Esta conclusión apoyaría la idea del liderazgo compartido como el modelo más adaptado a equipos virtuales. A pesar que se detecta que los integrantes de un equipo bajo ese liderazgo tienden a seguir menos las normas que los liderados por líderes transaccionales o transformacionales (Karakowsky, Kotylar y Ng, 2011), los niveles de creatividad y rendimiento han sido mejores en los equipos bajo modelos de liderazgo compartido, este alcanza esos niveles de eficacia a través de promulgar un estado motivacional emergente: la confianza de equipo (Cortina, Chen, LaPort, Nicolaidis, Tomassetti, Weis, y Zaccaro, 2014).

Para cultivar un entorno de trabajo donde el liderazgo compartido tenga lugar es necesario promover el auto liderazgo en las organizaciones, practicando la auto imposición de metas, la auto observación, la auto gestión, otorgándose recompensas a sí mismo y rediseñando su propio trabajo entre otras prácticas, mejora el rendimiento la eficacia y reduce el absentismo (Alves, Lovelance y Manz, 2007). El liderazgo compartido tiene la capacidad de fortalecer los sentimientos: de apropiación, de pertenencia, y de compromiso de los empleados (Pearce y Manz, 2005).

Esta cultura de empresa basada en el liderazgo compartido se muestra incluso más relevante cuando se trata de empresas de nueva creación (Ensley, Hmieleski y Pearce, 2006).

5 Conclusiones

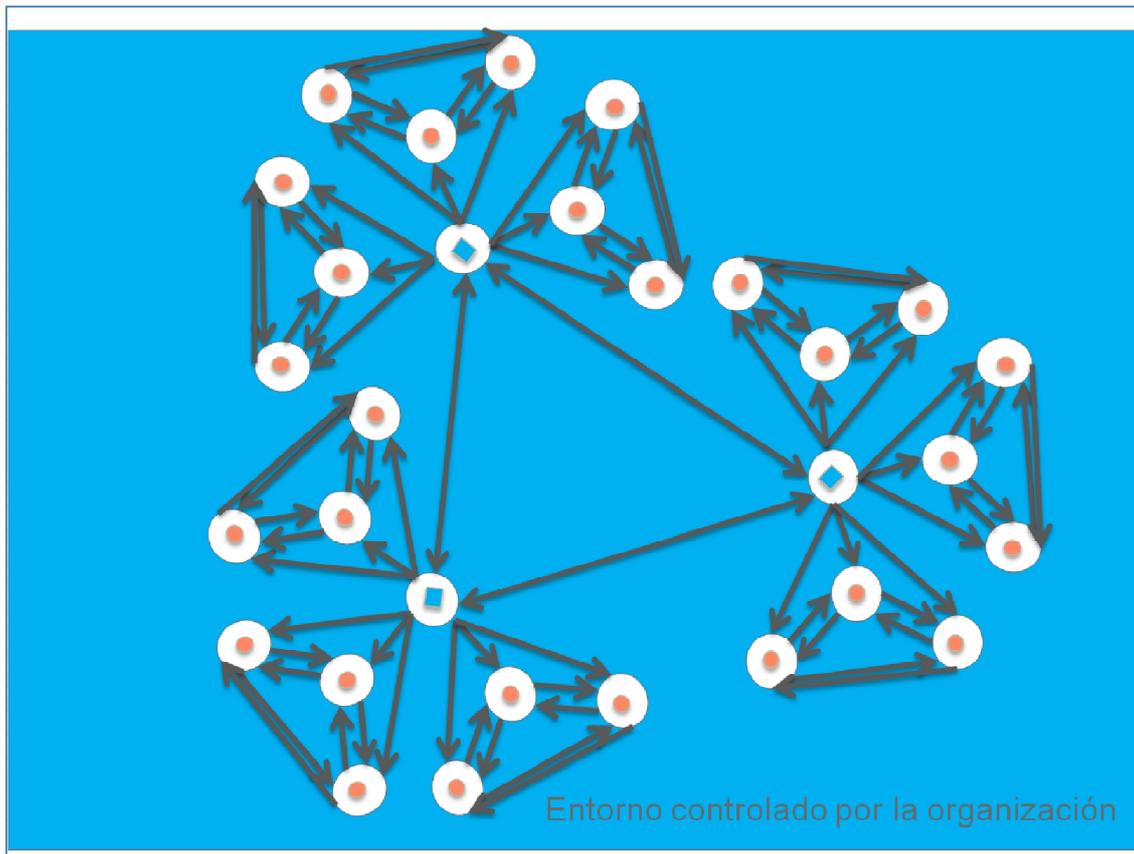
Comenzábamos este trabajo con un repaso de la evolución del liderazgo hasta llegar a los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional y el liderazgo compartido o colaborativo. El liderazgo compartido rompe con la idea de que necesariamente el liderazgo debe recaer sobre un individuo, siendo una distribución de las funciones propias del liderazgo entre todos sus miembros.

Tras esta introducción al tema general, que es el liderazgo, hemos pasado a describir el contexto de aplicación: las organizaciones virtuales. El gran avance en materia de TIC ha abierto una gran cantidad de oportunidades nuevas. Por un lado se tiene una facilidad de toma, de almacenamiento, de análisis, y de acceso de datos como nunca en la historia, y aumenta progresivamente; por otro lado se tiene una comunicación a nivel global con acceso a una red interconectada que nos permite comunicarnos con cualquier parte del mundo y compartir conocimientos, datos, información, etc. en tiempo real. Estos avances aplicados a la empresa dan como resultado la aparición de la empresa en red, con cantidades de información creciendo exponencialmente y con todos sus empleados interconectados, dando posibilidades de generar equipos de trabajo tanto dentro de la empresa como con agentes externos, en forma de equipos virtuales. Estos equipos ofrecen versatilidad y flexibilidad, a demás de ser una potente herramienta de adaptación de las empresas a los entornos cambiantes de ese mercado global cada vez más complejo.

El liderazgo de estos equipos tiene las restricciones de la dispersión geográfica, la diferencia horaria, la comunicación casi exclusivamente por medios electrónicos, el carácter temporal de la asociación, las diferentes formaciones de los miembros, e incluso de las diferencias culturales. La propuesta que ofrecemos es la de fomentar una cultura empresarial que promueva el auto liderazgo para formar equipos de trabajo bajo el liderazgo compartido. Esta propuesta la basamos en que el liderazgo compartido favorece la creatividad de los equipos que son capaces de dar soluciones más eficaces a un entorno cada vez más competitivo, equipos que aprenden, no sólo de la experiencia y conocimientos de sus compañeros sino que además desarrollan capacidades de liderazgo al involucrarse en la toma de decisiones, en el establecimiento de objetivos y de estrategias, en la coordinación de trabajos y planificación de las tareas, en establecer relaciones cooperativas entre ellos, etc. Esta forma de liderazgo también consolida el sentimiento de equipo, muy importante en personas que están separadas geográficamente, dando lugar a la aparición de una confianza de equipo básica para que el funcionamiento sea el adecuado. Por otro lado la motivación será mayor al comprender cada miembro: el carácter y finalidad de la tarea, su aportación en la consecución de la misma, y el sentimiento de pertenencia al equipo.

Se propone a su vez un modelo de equipos virtuales híbridos donde un nexo de unión con el resto de la organización cuida de mantener la cultura de la organización, facilita el desarrollo del equipo y hace de aprobador final de las soluciones propuestas (ver Ilustración 7). Este nexo de unión lo puede ser a su vez de otros equipos generando una red de equipos diferentes (Ilustración 9).

Ilustración 9: Red de equipos virtuales híbridos



Fuente: Elaboración propia

La formación del personal en aspectos básicos de liderazgo (orientación a tareas y resultados, orientación a las relaciones, liderazgo participativo, auto liderazgo, etc.), y en la competencias para trabajar en red (ver Tabla 2), son básicas para el desarrollo de estos equipos. De la formación en las competencias para desenvolverse en la red se destaca la comunicación efectiva como base para establecer relaciones entre los miembros y evitar ambigüedades y lecturas entre líneas que pudieran generar conflictos fortaleciendo las habilidades de escucha y expresión escrita. A las competencias iniciales de trabajo en red se amplían en el caso de que los equipos sean multiculturales, como se ha justificado en el punto 4.2. La primera competencia es muy clara, poseer habilidad en la comunicación en otro idioma, usualmente inglés, y ser capaz de desenvolverse entre acentos diferentes. La segunda es lo que se ha denominado como competencias transculturales, que estarían conformadas por una serie de habilidades que facilitarían la conexión con otras culturas (p.e: normas de

conducta y protocolos) así como una predisposición a aceptar e interesarse por aspectos culturales diferentes a los propios.

El carácter temporal de los equipos facilita la aproximación a los problemas con los profesionales más adecuados para resolverlos, y cuando un equipo finaliza sus miembros pueden unirse a otros equipos o bien implementar las soluciones encontradas dentro de la organización, siempre es más fácil implementar soluciones de las que uno ha formado parte de la creación. Además estos individuos tendrán capacidad para liderar a otros si es necesario. Es un grado de flexibilidad que permite que la empresa se adapte a las necesidades que le aparezcan, a la vez que mejora su plantilla con la formación, motivación y eficiencia obtenida por medio de los equipos.

El uso de equipos virtuales con liderazgo compartido puede ser usado por las empresas independientemente de si tienen estrategias orientadas a la reducción de costes como si están orientadas a la diferenciación. La sinergia que se puede provocar mediante estos equipos da como resultado una mayor creatividad que puede ser enfocada hacia las dos estrategias. El disponer de profesionales y expertos a nivel global sin tener la necesidad de desplazarlos, favorece la satisfacción de los mismos al no verse obligados a desplazarse con las consecuencias familiares y sociales para el individuo.

También esta propuesta permitiría el trabajo desde sus propios hogares a los miembros del equipo facilitando la conciliación laboral con la familiar, flexibilizando los horarios y disminuyendo el tiempo empleado en desplazamientos.

6 Futuras investigaciones

Para completar este modelo Equipo virtual-liderazgo compartido sería necesario iniciar dos líneas de investigación complementarias. La primera línea sería el determinar un modelo de medición de las competencias con el fin detectar carencias de formación, poder identificar a los miembros más adecuados para formar un equipo virtual (selección de personal), para identificar puntos que mejoren la motivación, etc. La segunda línea sería una revisión de las herramientas específicas para el trabajo virtual, las comúnmente conocidas como *group ware* con el fin de identificar las más eficientes y los ámbitos de aplicación, con ello se podría establecer marco complementario de formación en dichas herramientas.

A su vez sería interesante comprobar la validez del mismo para el sector público. Comprobando si las competencias determinadas son válidas para ese entorno y el modelo de liderazgo se puede desarrollar en ese entorno más burocratizado y jerarquizado que la empresa privada.

Este trabajo está basado en algunos estudios de investigación empírica de la validez de algunos modelos presentados. La mayoría de estos estudios utilizan estudiantes de post grado como sujetos de análisis, y adolecen de una experimentación en equipos virtuales empresariales (formados por equipos de una misma organización o de varias). Por ello una línea de futura investigación sería la aplicación de este modelo de equipo virtual- liderazgo compartido a una empresa real. Se ha contactado con una start up valenciana interesada en esta propuesta.

7 Referencias

- Acevedo, M., Álvarez, M., Mataix, C. y Moreno, A. (2015). "Competencias para trabajar en red: Modelo teórico y casos de aplicación a redes interorganizativas" *Dirección y Organización*. N° 55, pp 26-37.
- Alves, J.C., Lovelace, K.J. y Manz, C.C. (2007). "Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control". *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp 374-387.
- Avoilo, B.J., Baker, B., Kahai, S.S. y Sosik, J.J. (2014) "Re-examining transformations in leadership source and transmission". *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 105-131.
- Bass, B.M. (1997). "Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?" *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 130-139.
- Balthazar, P.A., Waldman, D. A. y Warren, J. E. (2009): "Predictor of emergence of transformational leadership in virtual decision teams". *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp. 651- 653.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bohórquez, L. E. (2013). "La organización empresarial como sistema adaptativo complejo". *Estudios Gerenciales*, Vol. 29, pp. 258-265.
- Bryson, J.M. y Crosby, B.C. (2010). "Integrative leadership and the creation and maintenance of Cross-sector collaborations". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 211-230.
- Bush, B.J., Dionne, S.D., Hao, S. y Sayama, H. (2010). "The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 1035-1049.
- Butler, C.L., Mockaitis, A.I. y Zander, L. (2012). "Leading global teams". *Journal of World Business*, Vol. 47, pp 592-603.
- Capó-Vicedo, J., Tomás-Miquel, J.V. y Expósito-Langa, M. (2009). "Redes virtuales de PYMES. Un caso de estudio en el sector textil español". *Dirección y Organización*, N° 38, pp. 66-77.
- Claver, E., Molina, J. F. y Pertusa, E. M. (2005). "Configuraciones administrativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura". *Revista de Economía y Empresa*, N° 53, pp. 197-214.

Colarelli, S.M. y D'Souza, G.C. (2010):"Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams". *Computers in Human Behavior*, Vol.26, pp 630-635.

Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1994). "Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp 439-452.

Cortina, J.M., Chen, T.R., LaPort, K.A., Nicolaidis, V.C., Tomassetti, A.J., Weis, E.J. y Zaccaro, S.J. (2014):"The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships". *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 923-942.

Choi, D.Y., Lee, D. S., Lee, K.C. y Seo, Y.W. (2015). "An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment". *Computers in Human Behavior*, Vol.42, pp 47-56.

DeChurch, L.A., Doty, D., Hiller, N.J., Murase, T. y Salas, E. (2010)." Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact". *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 1069-1085.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Jinyu, H. (2014). "Leadership Theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives" en *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 36-62.

Dionne, S. D., Gupta A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Chanyu, H., Dong, H. K., Yammarino, F. J. (2014). "A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research" en *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 6-35.

Dionne, S.D., Frederich, T.L., Hao, C., Kahai, S.S., McHugh, K.A., Mushore, A.B.R., Peterson, D.R., Serban, A., Sotak, K.L. y Yammarino, F.J. (2015). "Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests". *The Leadership Quarterly*, Vol. XX, pp. x-x (17pags). Artículo en prensa

Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. y Pearce, C.L. (2006)."The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications of the performance of startups" *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 271-231.

Erez, M. y Lisak, A. (2015). "Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics". *Journal of World Business*, Vol. 50, pp 3-14.

Esposito, E. y Evangelista, P. (2014). "Investigating virtual Enterprise models: Literature review and empirical findings". *Int. J. Production Economics*, Vol. 148, pp 145-157.

Fleishman, E.A. (1953). "The description of supervisory behavior". *Personnel Psychology*, Vol. 37, pp 28-35.

Fui-Hoon Nah, F., Luse, A., Mennecke, B.E: Schiller, S. Z. (2014). "Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design: An experimental study in a virtual world environment" *Computers in Human Behavior*, Vol. 35, pp 565-577.

Gándara, J.A., García, L.R., Mathison, L. E. y Primera, C.A. (2007). "Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: De la gerencia vertical a la empresa horizontal". *Negotium Ciencias Gerenciales*, Vol. 3, N° 8, pp 4-29.

Graen, G.B. y Scandura, T. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing". *Research in organizational behavior*, Vol. 9, pp 175-208.

Green S.G. y Mitchell, T.R. (1979). "Attributional processes of leaders in leader-member exchanges". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp 429-458.

Haines, R. (2014). "Group development in virtual teams: An experimental reexamination". *Computers in Human Behavior*, Vol. 39, pp 213-222.

Hambley, L. A., Kline, T.J.B. y O'Neil, T.A. (2007): "Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103, pp 1-20.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hoch, J. E., Dulebohn, J. H. (2013). "Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation" en *Human Resource Management Review*, Vol. 23, pp. 114-125.

House, R.J. y Mitchell, T.R. (1974). "Path-goal theory of leadership". *Contemporary Business*, Vol. 3, 81-98.

Huang, R., Jestice, R. y Kahai, S. (2010). "The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams". *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, pp 1098-1110.

Hu, J., Li, Y., Lin, X, Liu, S. y Wang, Z. (2014). "Examining the cross level relationships between shared leadership and learning in teams: Evidence for China". *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 282-295.

Karakowsky, L., Kotlyar, I. y Ng, P. (2011). "Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions". *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 666-679.

Laudon K. y Laudon J. (2014). *Management Information Systems, Global Edition*. Pearson Education.

- Likert, R. (1967): *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación en los equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pearce, C.L., Conger, J.A., Locke, E.A. (2008). "Shared Leadership theory: Theoretical and Practitioner Letters" en *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 622-628.
- Pearce, C.L. y Manz C.C. (2005). "The new silver bullets of Leadership: The importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work" en *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 130-140
- Pearce, C.L. y Manz C.C. (2014). "The leadership disease... and its potential cures" en *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 215-224
- Peñarroja, V., Orengo, V., Ripoll, P., Sánchez, J. y Zornoza, A. (2015). "How feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model" *Computers in Human Behavior*, Vol. 48, pp 9-16.
- Rolstadas, A. (1998). "Virtual and extended enterprise-definition" en *Production Planning & Control*, Vol. 9, Nº 3, 215.
- Snellman, C.L. (2014). "Virtual Teams: Opportunities and challenges for e-leaders" en *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, pp 1251-1261.
- Stogdill, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature" en *Journal of Psychology*, Vol. 25, pp 35-71
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of literature*. New York: Free Press
- Teo, H.H., Tong, Y. y Yang, X. (2013). "Spontaneous virtual teams: Improving organizational performance through information and communication technology" *Business Horizons*, Vol. 56, pp 361-375
- Tohidi, H. (2011). "Teamwork productivity and effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology". *Procedia Computer Science*, Vol. 3, pp 1137-1146
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W.(1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press
- Yulk, G.A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación