

# Funciones y dificultades de los equipos de trabajo virtual integrados por estudiantes de educación media superior

## Functions and difficulties of virtual work teams made up of high school students.

Ana Rosa Rodríguez Durán <sup>1</sup>  
Miriam Hazel Rodríguez López <sup>2</sup>  
Leticia Pesqueira Leal <sup>3</sup>  
José Castañeda Delfín <sup>4</sup>

Recibido: 14/10/2022  
Aceptado: 13/01/2023

Revista RELEP, Educación y Pedagogía en Latinoamérica.

Disponible en:  
<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relep/index>

<https://doi.org/10.46990/relep.2023.5.1.991>



### Resumen

Los equipos de trabajo virtual presentan desafíos diferentes a los equipos de trabajo tradicional, donde sus integrantes tienen la posibilidad de verse cara a cara; sin duda, el crecimiento exponencial y los desafíos inherentes al sistema educativo derivados por la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 subrayan la necesidad de generar investigación asociada a las nuevas dinámicas de trabajo en equipo para reconocer su estructura, funcionamiento y manejo en una modalidad virtual. El objetivo del presente estudio fue identificar las funciones y dificultades de los equipos de trabajo virtual de estudiantes de educación media superior en el estado de Durango, México. El tratamiento metodológico se dio a partir del paradigma cuantitativo, los resultados muestran que las funciones mayormente valoradas son el cumplimiento de tareas, no así las funciones de liderazgo; la dificultad más representativa es la incompatibilidad entre los miembros del equipo de trabajo, lo que generaba enojos, tensión y malos entendidos.

### Palabras clave

Educación, equipos y trabajo virtual

### Abstract

Virtual work teams present different challenges from traditional work teams, where their members have the possibility of seeing each other face to face; undoubtedly, the exponential growth and the challenges inherent to the educational system derived from the pandemic caused by SARS-CoV-2 highlight the need to generate research associated with the new teamwork dynamics in order to recognize their structure, functionality, and management in a virtual modality. The objective of this study was to identify the functions and difficulties of virtual work teams of high school students in the state of Durango, Mexico. The methodological

approach was based on the quantitative paradigm; the results show that the most valued functions are the fulfillment of tasks, whereas leadership functions are not; the most representative difficulty is the incompatibility among the members of the work team, which generated anger, tension and misunderstandings.

## **Keyword**

Education, virtual teams and workspaces

## **Introducción**

El sistema educativo en México demanda de los estudiantes una formación sustentada en competencias para el trabajo en equipo, siendo ésta una necesidad de los diferentes mercados laborales y sociales para impulsar desde la multidisciplina los procesos grupales de manera más efectiva y eficiente. Por su parte, Rico, Alcover y Taberner (2010) señalan que los equipos aportan diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias, cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes.

Es importante señalar que las estructuras sociales y de trabajo han sido pensadas en el marco de las relaciones sociales. Al respecto, Rivière (2004, citado en Santamaría, 2021), menciona que son precisamente estas relaciones sociales las que tienen lugar a partir de marcos de referencias como son asociaciones, la familia y los grupos; sean éstos formales e informales. Este tipo de agrupaciones a partir de su diversidad colectiva ha reconfigurado nuevas dinámicas organizacionales, transformando sus medios y formas de operación, delineando o redefiniendo sus funciones.

El trabajo en equipo además de impulsar las relaciones sociales, como ya se ha mencionado con anterioridad, representa una necesidad de los diferentes campos profesionales, siendo a su vez un desafío, ya que “involucra al grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán el logro de metas, para ello sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica, para que los miembros del equipo de trabajo obtengan mejores resultados” (Fajre, 2018, p. 153).

Sin duda, los equipos de trabajo virtual, cómo serán conceptualizados en la presente investigación, presentan retos diferentes a los equipos tradicionales donde los integrantes se ven cara cara. Estos equipos se enmarcan dentro de lo que se denomina comúnmente como nuevas formas de trabajo; en este sentido, es necesario señalar que el crecimiento exponencial y los desafíos inherentes de los equipos virtuales subrayan la necesidad de una teoría y una investigación para colaborar con las organizaciones en el diseño, la estructura y el manejo de estos equipos. De ahí que el presente trabajo de investigación contribuye al conocimiento

de la dinámica de los equipos virtuales respecto a las funciones y dificultades que tiene lugar entre sus propios integrantes, quienes forman parte de estas estructuras de organización, mediadas por recursos y dispositivos digitales.

El objetivo de la investigación fue identificar las funciones y dificultades de los equipos de trabajo virtual integrados por estudiantes de educación media superior en el estado de Durango, México.

## **Revisión de la literatura**

### *Nuevas realidades de los equipos de trabajo*

En la actualidad, los equipos de trabajo han diversificado sus recursos y estrategias para eficientar sus procesos. Las condiciones sanitarias que prevalecen en el mundo, debido al SARS-CoV-2, llevaron al país y al resto del planeta a desarrollar obligadamente un trabajo a distancia, lo que implicó la puesta en marcha de estrategias de aprendizaje, entre las que se incluye, mediatizar el trabajo de los equipos mediante la modalidad virtual, llamados así “equipos virtuales de trabajo, equipos distantes, equipos geográficamente distribuidos, teletrabajo, trabajo flexible, entre otras denominaciones” (Fay, 2019, p. 1).

Es preciso señalar que esta diversificación en las formas de trabajo no es una circunstancia incipiente, ya que esta modalidad ha tenido presencia en los últimos años, impulsada por el desarrollo tecnológico y el perfil demográfico de la fuerza de trabajo en muchos lugares del mundo. El fenómeno de las nuevas formas de trabajo puede abordarse desde distintos ángulos, tales como el impacto que tienen en la sociedad y en la economía, la respuesta a las motivaciones humanas en busca de libertad y autorrealización, el trabajo en los equipos virtuales, la relación entre trabajo y vida familiar, y el conflicto generado por esas nuevas formas de colaboración, por señalar algunos (Fay, 2019).

Por su parte, Guitert, Romeu y Pérez (2007) explican el aporte que tiene gestionar el desarrollo de tareas por medio de equipos virtuales de trabajo, y es precisamente el hecho de que los entornos virtuales facilitan no sólo que estos procesos de cooperación se puedan llevar a cabo, atendiendo a la vez necesidades individuales de espacio y tiempo, dando respuesta a una forma de aprendizaje más autónoma y liderada por el propio estudiante. También inaugura nuevas posibilidades de cooperación que permitirán enriquecer las propuestas pedagógicas que tenemos hasta estos momentos.

Respecto al abordaje investigativo de este objeto de estudio demarcado por los equipos de trabajo virtual, la comunidad científica que ha desarrollado aproximaciones teóricas y metodológicas son Santamaría (2021), Borrero-Puentes y Alcalá-Zarate (2020), Tejada, Garay y Romero-Andonegi (2017), Córdoba, Palacios y Cortez (2015), Pacios y Bueno (2013), Rico et al. (2010), Rincón y Zambrano (2008), Guitert et al. (2007). Todos ellos resaltando la importancia de diversificar las formas de trabajo

virtual potenciando sus beneficios y el seguimiento a los procesos que tiene lugar bajo estas condiciones innovadoras de trabajo en equipo.

#### *Conceptualización de los equipos de trabajo virtual*

Gallenkamp et al. (2010) ha definido el concepto de equipos de trabajo virtual como dos o más miembros, quienes trabajan juntos e interactúan para conseguir resultados conjuntos, al menos una persona trabaja en un lugar, organización, o una zona horaria diferente, la comunicación y la coordinación del trabajo están basados en medios tecnológicos de la información y la comunicación. Por su parte, Bell y Kozlowski (2003) refieren que los equipos virtuales son tipificados como miembros de equipos dispersos geográficamente, quienes se comunican unos a otros usando alguna variedad de información y tecnologías de la comunicación; se conectan a través del tiempo y la distancia para combinar esfuerzos y lograr objetivos comunes.

Gassmann y Von Zedtwitz (2003) definen los equipos virtuales como el grupo de personas y subequipos que interactúan por medio de tareas interdependientes guiados por un propósito y trabajo en común mediante enlaces para que se lleve a cabo la información, la comunicación y las tecnologías. Para Ferrazzi (2014), un equipo virtual es aquel donde la mayor parte del tiempo su interacción es mediada por un recurso tecnológico más que cara a cara; la comunicación se da a partir de email, mensaje de voz, teléfono, videoconferencia y foros en internet, por mencionar algunos.

Para Mortensen y Hinds (2001), los equipos virtuales son aquellos donde al menos dos de los miembros están ubicados en distintos lugares. Esta distancia física se establece a partir de un rango de distancia, ya sea desde un edificio, ciudad o continente. Para Fay (2019), son aquellos equipos cuyos miembros se encuentran geográficamente distribuidos, y representan hoy en día más una norma que una excepción, la prevalencia de este tipo de equipos está asociado a la disponibilidad y el avance en el uso de las tecnologías de la comunicación, considerados como factores disparadores del aumento del trabajo a distancia.

En este sentido, los aportes conceptuales que hacen los autores respecto a los equipos de trabajo virtual permiten definir para los propósitos de esta investigación a los equipos de trabajo virtual como dos o más integrantes que interactúan para el cumplimiento de tareas interdependientes, mediados por recursos tecnológicos de la información y la comunicación sincrónica y asincrónica.

#### *Caracterización de los equipos de trabajo virtual*

Ha quedado de manifiesto que los equipos de trabajo virtual están mediados a partir del uso de tecnologías digitales para hacer posible la comunicación y la interacción orientados al cumplimiento de los propósitos o metas preestablecidas. Otras de las características asociadas a esta modalidad

de trabajo y organización grupal se presentan a continuación retomando la propuesta de Rockmann y Pratt (2015, citados en Fay, 2019).

- Representación distante entre los integrantes que conforman este equipo, lo cual no es limitativo al espacio de trabajo compartido (misma infraestructura), siempre y cuando la colaboración tenga lugar sin estar cara a cara.
- La distancia física es mediada a partir del uso de los recursos tecnológicos y de la comunicación, la cual tiene lugar de manera sincrónica y asincrónica.
- Reducción del monitoreo o supervisión reducida, lo que promueve un mayor nivel de flexibilidad entre la operación de estos equipos de trabajo.
- Las demandas de interacción interpersonal necesarias entre los integrantes de los equipos de trabajo virtual con otros individuos u otros equipos de trabajo.

## Metodología

El tratamiento de este estudio se dio a partir del paradigma cuantitativo, representando un estudio de alcance descriptivo de diseño no experimental. La técnica empleada para la recuperación de la información es por medio de la encuesta y el instrumento es el cuestionario, siendo éste una adaptación a la propuesta de Herrera, Muñoz-La Rivera y Salazar (2017), conformado por dos dimensiones: funciones y dificultades. La dimensión de funciones está integrada por seis indicadores: integrar, debatir y analizar, liderar el equipo, comunicación de ideas, resolución de conflictos y cumplimiento de tareas. La dimensión de dificultades está conformada por cinco indicadores: desacuerdos en los puntos de vista, incompatibilidad entre miembros, fallas en interpretar instrucciones asignadas, falta de habilidades para desenvolverse en entornos virtuales, falta de equipamiento y conectividad.

El instrumento corresponde a una escala tipo likert con cinco opciones de respuesta que comprenden nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. El nivel de confiabilidad del instrumento para esta población de estudio fue de 0.841 en alfa de Cronbach.

La hipótesis de investigación establece que las funciones de los equipos de trabajo virtual que desarrollaron los estudiantes de educación media superior están orientadas al indicador de cumplimiento de tareas; mientras tanto, las dificultades que tendrían una mayor prevalencia, estarían asociadas al indicador de falta de habilidades para desenvolverse en entornos virtuales.

El universo corresponde a una institución educativa de educación media superior, el tamaño de la muestra es de 278 estudiantes (89% mujeres y 11% hombres, md=16.5 años edad), la selección de la muestra fue aleatoria. Para el análisis y tratamiento de los datos, se empleó el programa estadístico SPSS versión 22.0, los principios de confidencialidad y voluntariedad forman parte de las consideraciones éticas del estudio.

## Resultados

En un primer momento se presentarán los resultados obtenidos por cada uno de los ítems que comprenden el instrumento (Tabla 3.1); posteriormente, se presentan los puntajes globales por dimensión, seguido de los valores reportados por cada uno de los indicadores que comprenden las dimensiones para así obtener una lectura desagregada de los datos.

**Tabla 3.1**  
Descripción de ítems por opciones de respuesta

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	md
Dividirnos las tareas equitativamente y definimos plazos de cumplimiento.	-	1.4%	14%	37.8%	46.8%	3.30
Cumplir con las tareas solicitadas en los plazos y con la calidad previamente acordada.	-	0.7%	3.6%	32.9%	62.8%	3.58
Resolver conflictos que se generan en el interior del equipo.	0.4%	4.7%	28.9%	40.4%	25.6%	2.86
Comunicar adecuadamente mis ideas y escuchar activamente a los integrantes.	0.4%	1.4%	14%	38.5%	45.7%	3.28
Liderar al equipo para la consecución de los objetivos.	1.4%	6.8%	32.7	30.9%	29.6%	2.77
Integrar, debatir y analizar ideas.	1.1%	5.8%	23.8%	39.7%	29.6%	2.91
Falta de equipamiento y conectividad en mi domicilio para el desarrollo de las tareas.	7.2%	22.3%	42.4%	17.6%	10.4%	2.02

Falta de habilidades para desenvolverse en ambiente virtual (uso de plataformas virtuales, aplicaciones de videoconferencias).	9.0%	25.5%	39.2%	17.6%	8.6%	1.91
Fallas al interpretar instrucciones asignadas por el docente-facilitador o por los integrantes del equipo.	5.8%	25.3%	40.4%	20.6%	7.9%	2.00
Incompatibilidad entre los miembros del equipo de trabajo (enojos, tensión y malos entendidos).	12.9%	33.1%	35.6%	12.2%	6.1%	1.65
Desacuerdos en los puntos de vista y opiniones sobre el trabajo o la tarea.	8.3%	34.1%	36.6%	13.4%	7.6	1.78

Los ítems que reportan las medias más altas ( $md=3.58$ ) en un porcentaje acumulado de 95.7% en las opciones de respuestas casi siempre y siempre están asociadas a la función de los equipos de trabajo virtual, donde está presente el cumplimiento de las tareas solicitadas en los plazos y con la calidad previamente acordada, así como la función asociada a la división de tareas equitativamente y definición de plazos de cumplimiento; esto representa 81.6% en valores acumulados en las mismas opciones de respuesta de siempre y casi siempre.

Respecto a los ítems que muestran las medias más bajas están relacionados con las dificultades; es decir, aunque se presentan en valores menores de presencia, es importante resaltar que 18.3% de los participantes en las opciones de respuesta siempre y casi siempre presentan incompatibilidad entre los miembros del equipo de trabajo, lo cual se manifiesta mediante enojos, tensión y malos entendidos, siendo ésta una dificultad que presentan los equipos de trabajo virtual. Por su parte, 26.2% reportan como dificultad en valores acumulados en las opciones de respuesta siempre y casi siempre la falta de habilidades para desenvolverse en ambiente virtual como es en el uso de plataformas virtuales y aplicaciones de videoconferencias.

Respecto a los porcentajes globales por dimensión, se puede observar en la Figura 3.1 que las funciones de los grupos de trabajo virtual presentan más medias a diferencia de las dificultades.

**Figura 3.1**  
Porcentajes globales por dimensión



Esta información muestra una prevalencia mayor para el cumplimiento de las funciones asignadas dentro de los equipos de trabajo virtual, las cuales tienen que ver con la distribución de tareas, cumplimiento de las mismas, resolución de conflictos, comunicación de ideas, liderazgo, así como integrar, debatir y analizar. Mientras tanto la presencia de dificultades está reportada en un valor de medias más bajo; es decir, donde existe poca prevalencia de su presencia en el interior de estos equipos de trabajo virtual; no obstante, se destacan las dificultades para el desenvolvimiento en entornos virtuales, siendo éstas una nota de atención, ya que el proceso de trabajo tiene lugar precisamente por medio de estos recursos de virtualidad y los participantes del estudio reconocen la falta de estas habilidades.

Finalmente, en la Figura 3.2 se presentan las medianas representadas en los indicadores que comprenden ambas dimensiones

**Figura 3.2**  
Porcentajes globales por dimensión



Se ha identificado cómo las funciones que desempeñan los equipos de trabajo virtual tienen una valoración más significativa en aquellas que están vinculadas a la planeación y administración de tiempos, no así en aquellas relacionadas con asumir el liderazgo dentro de estos equipos; por su parte, las dificultades más imperativas en atención están asociadas a la falta de equipamiento y conectividad para hacer posible este trabajo en equipo mediado por la virtualidad.

### Discusión

La presente investigación mantiene correspondencia y contraste con otros aportes investigativos no sólo en el ámbito metodológico en el abordaje del objeto de estudio, sino con relación a los resultados obtenidos y las reflexiones que se derivan. Por ejemplo, para Santamaría (2021), el trabajo en equipo es un factor clave para impulsar el liderazgo entre sus integrantes. Esta investigación demostró que promover las funciones de liderazgo entre los integrantes es uno de los indicadores de menor prevalencia dentro de las funciones que se cumplen en el interior de los equipos de trabajo virtual.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que, en el interior de los equipos de trabajo, si bien potencian recursos y competencias entre sus miembros diversificando las estructuras de trabajo, el desarrollar habilidades de liderazgo están asociadas a otros componentes de alcance intrínseco y extrínseco propios de la organización y del sujeto; de ahí que el trabajo a

distancia o el trabajo en equipo no es a priori el determinante para estas condiciones de impulso a funciones de liderazgo.

Al considerar como variable de estudio el comportamiento de los equipos de trabajo bajo estas modalidades virtuales permite reconocer y establecer los mecanismos de operación-caracterización de sus funciones como lo hicieron Tejada et al. (2017) y Córdoba et al. (2015), declarando que en el interior de los equipos de trabajo virtual se promueve un equilibrio a partir de las funciones que desempeñan sus integrantes mediante una participación activa, la cual estaría orientada a potenciar sus fortalezas. En este sentido, Rico et al. (2010) señalan que los equipos aportan diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias, cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes.

Se coincide con Guitert et al. (2007), respecto de que el aporte de esta investigación es reconocer que dentro de las funciones que ponderan los integrantes con mayor frecuencia son el cumplimiento de tareas, y es precisamente el hecho de que los entornos virtuales facilitan no sólo que estos procesos de cooperación se puedan llevar a cabo, atendiendo a la vez necesidades individuales de espacio y tiempo, dando respuesta a una forma de aprendizaje más autónoma y liderada por el propio estudiante, también principian nuevas posibilidades de cooperación que permitirán enriquecer las propuestas pedagógicas que tenemos hasta estos momentos.

## Conclusiones

La hipótesis de investigación es comprobada respecto a las funciones de los equipos de trabajo virtual, donde el indicador que presentó valores superiores está relacionado con el cumplimiento de tareas, dejando de manifiesto que los integrantes de los equipos asumen el compromiso y enfoque en los propósitos de los equipos de trabajo; no obstante, respecto a las dificultades lo que se presenta con mayor frecuencia son aquellas relacionadas con la falta de equipamiento y conectividad, comprobando de igual forma esta perspectiva que se tenía en relación con las dificultades y limitantes que ha generado esta diversificación del trabajo mediado por las tecnologías.

Es importante mencionar que la población de estudio se reconoce como estudiantes que promueven su aprendizaje por medio del trabajo en equipo; sin embargo, las condiciones del trabajo virtual han exacerbado otras variables en este proceso de aprendizaje, aunado a las limitantes de infraestructura y conectividad, lo cual interviene en el flujo del trabajo y la comunicación, ya sea ésta sincrónica o asincrónica.

Esta investigación ha reflejado las condiciones de los equipos de trabajo virtual de una población de estudiantes durante un periodo especí-

fico, ambientado por las necesidades provocadas por la contingencia sanitaria que se vivió en el mundo a partir de la pandemia del SARS-CoV-2, si bien no corresponde a una opción de trabajo optativa que los estudiantes hayan decidido, sí ofrece un panorama de los recursos con los que cuentan para poder emigrar a estas nuevas formas de trabajo en equipo.

Los equipos de trabajo virtual se han convertido en una alternativa, donde es posible la interacción mediada por dispositivos. Es posible la interacción y la construcción de tareas constituidas desde colectivos, pero también las dificultades son evidentes; no obstante, los mecanismos de gestión de tareas, así como la resolución de necesidades y conflictos, es parte de los retos que tiene de frente esta modalidad de trabajo desde la virtualidad.

## Referencias

- Bell, B., & Kozlowski, S. (2003). Work group and teams in organizations. *Organizational Psychology*, 15 abril. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1214>.
- Borrero-Puentes, N., & Alcalá-Zarate, L. F. (2020). Modelo de gestión de equipos virtuales en la ejecución de proyectos académicos colaborativos. *Revista CEA*, 6(12), 147-166. Recuperado de <https://doi.org/10.22430/24223182.1609>.
- Córdoba, G. M., Palacios, R. R., & Cortez, J. (2015). Desempeño del trabajo en equipo y plataformas virtuales educativas. *Opción*, 31(5), 262-277. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045570016>.
- Fajre, L. (2018). La necesidad de conformar un equipo de trabajo. *Revista Argentina de Radiología*, 82(4), 153. Recuperado de <https://doi.org/10.1055/s-0038-1676312>.
- Fay, P. (2019). Conflictos en equipos virtuales. Trabajo final de doctorado de la Universidad de Navarra. Repositorio Académico de la Universidad de Navarra España. Recuperado de [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/58886/1/Tesis\\_Fay19.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/58886/1/Tesis_Fay19.pdf).
- Ferrazzi, K. (2014). Getting virtual teams right. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>.
- Gallenkamp, J. V., Assmann, J. J., Drescher, M. A., Picot, A., & Welp, I. M. (2010). Conflict, culture, and performance in a virtual team: Results from a cross-cultural study. *IEEE Computer Society*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/221177836>.
- Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R and D Management*, 33(3), 243-262. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00296>.
- Guitert, M., Romeu, T., & Pérez, M. (2007). Competencias TIC y trabajo en equipo en entornos virtuales. *RUSC Universities and Knowledge Society Journal*, 4(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78040102>.

- Herrera, R. F., Muñoz-La Rivera, F. C., & Salazar, L. A. (2017). The development's perception of teamwork competency in the formation of undergraduate engineering students. *Glob. J. Eng. Educ.*, 19(1), 30-35. Recuperado de <http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol19no1/04-Herrera-R.pdf>.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *Internat. J. Conflict Management*, 12(3), 212-238. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb022856>.
- Pacios, A. R. & Bueno, G. (2013). Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual. *RUSC Universities and Knowledge Society Journal*, 10(2), 112-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78028681009>.
- Rico, R., Alcover, C. M., & Taberner, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999- 2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316501004>
- Rincón, Y., & Zambrano, E. (2008). Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia. *Negotium*, 4(11), 104-119. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241107>.
- Santamaría, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: estudio bibliométrico. *Tendencias*, 22(2), 349-370. Recuperado de <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>.
- Tejada, E., Garay, U., & Romero-Andonegi, A. (2017). Características de los equipos de trabajo universitario en contextos virtuales. *Innovación Educativa*, 17(75), 49-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179454112002>.

### **Sobre los autores**

<sup>1</sup> Docente de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, ORCID: 0000-0001-7151-0620

<sup>2</sup> Docente de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, ORCID: 0000-0002-8609-5068

<sup>3</sup> Docente de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, ORCID: 0000-0002-5661-7910

<sup>4</sup> Docente de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, ORCID: 0000-0001-6140-164X



# iQU4TRO EDITORES

*En colaboración con:*

