

# La incidencia de las Habilidades Blandas en los Líderes de proyectos de equipos de trabajo

The incidence of Soft Skills in Project Leaders of Work Teams

A incidência de Soft Skills em Líderes de Projetos de Equipes de Trabalho

**Martha Cecilia García Pupo<sup>1</sup>**

## **Autores**

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial, Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Tecnológica de Bolívar – UTB, Colombia. E-mail: pupom@utb.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5146-7466>

**Corresponding author:** Martha Cecilia García-Pupo. Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. E-mail: pupom@utb.edu.co

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No.2, Edición abril-junio (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de reflexión / **Recibido:** 12/04/2022 **Aceptado:** 06/10/2023

**JEL Classification:** L63 O15 E24 J24

## **Cómo citar:**

García-Pupo, M.C. (2023). La incidencia de las Habilidades Blandas en los Líderes de proyectos de Equipos de trabajo. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(2), 7-15 edición abril-junio. DOI: 10.15665/dem.v21i2.3695

## **Resumen**

Para aquellas organizaciones que todavía manejan estructuras tradicionales, en donde la seguridad del trabajo presencial es predominante, adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, entre estas el remoto, resulta en un proceso desafiante de cambio en el cual los gerentes necesitan aprender y desarrollar estrategias y habilidades blandas para dirigir equipos exitosos, destacando el liderazgo y la comunicación, como elementos claves para la consecución de los objetivos comunes. Para estos fines se plantea una revisión bibliográfica encontrando evidencia que permita inferir la incidencia de las habilidades blandas en los equipos de trabajo. Los resultados demuestran que son aspectos como la Inteligencia emocional, negociación/resolución de conflictos, trabajo en equipo y adaptabilidad, que conjunto con la comunicación y el liderazgo, necesarias para dirigir equipos tanto en la presencialidad como en la virtualidad.

**Palabras clave:** Equipos remotos, Liderazgo, Habilidades blandas.

**Clasificación JEL:** Equipos de comunicaciones (L63), Recursos humanos; Desarrollo humano (O15), Capital humano agregado (E24), Capital humano; Cualificación; Elección de ocupación; Productividad del trabajo (J24).

## Abstract

For those organizations that still manage traditional structures, where the security of face-to-face work is predominant, adapting to new work modalities, including remote work, is a challenging process of change in which managers need to learn and develop strategies and soft skills to lead successful teams, highlighting leadership and communication as key elements for the achievement of common objectives. For these purposes, a bibliographic review is proposed, finding evidence that allows inferring the incidence of soft skills in work teams. The results show that emotional intelligence, negotiation/conflict resolution, teamwork and adaptability, and communication and leadership, are necessary to manage teams in face-to-face and virtual environments.

**Keywords:** Remote teams, Leadership, Soft skills.

**JEL Classification:** Communications equipment (L63), Human resources; Human development (O15), Aggregate human capital (E24), Humano capital; Qualification; Choice of occupation; Work productivity (J24).

## Resumo

Para aquelas organizações que ainda gerenciam estruturas tradicionais, onde a segurança do trabalho presencial é predominante, a adaptação às novas modalidades de trabalho, incluindo o trabalho remoto, resulta em um processo de mudança desafiador em que os gestores precisam aprender e desenvolver estratégias e soft habilidades para liderar equipes de sucesso, destacando a liderança e a comunicação, como elementos-chave para alcançar objetivos comuns. Para tanto, propõe-se uma revisão bibliográfica, encontrando evidências que permitem inferir a incidência de soft skills em equipes de trabalho. Os resultados mostram que são aspectos como inteligência emocional, negociação/resolução de conflitos, trabalho em equipe e adaptabilidade, que juntamente com comunicação e liderança, são necessários para liderar equipes tanto presencialmente quanto virtualmente.

**Palavras-chave:** Equipes remotas, Liderança, Soft skills.

**Classificação JEL:** Equipamento de comunicações (L63), Recursos humanos; Desenvolvimento humano (O15), Capital humano agregado (E24), Capital humano; Qualificação; Escolha da ocupação; produtividade do trabalho (J24).

## 1. Introducción

La gestión de equipos de trabajo va más allá de una tarea operativa y pasa a convertirse en una labor estratégica que requiere la utilización de técnicas, metodologías y herramientas que el gerente de proyectos debe aprender (Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016). Un proyecto necesita que el equipo de trabajo esté alineado con los objetivos y que aprenda a enfrentar los cambios que frecuentemente lo afectan, sin embargo, esto no se logra sin que el líder del proyecto sea quien guíe y motive a sus liderados (Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Bearman, & Jo, 2021). El trabajo presencial dentro de las organizaciones les

proporciona a los gerentes de proyecto la sensación de mayor control sobre las actividades y responsabilidades de sus colaboradores, lo anterior debido a que la comunicación formal e informal fluye de forma más rápida y la integración del equipo es fácil porque la gran mayoría se encuentra dentro de un mismo entorno de trabajo, lo que permite que las directrices se impartan casi que de manera inmediata.

A pesar de que el trabajo remoto ha sido una modalidad de trabajo utilizada desde mucho antes de la aparición de la emergencia sanitaria del COVID 19, su aceleración en los últimos años la ha

vuelto más importante, sin embargo, no todas las empresas están preparadas para los retos que esta modalidad de trabajo trae consigo. Las personas deben entender su funcionamiento y adaptar sus espacios de trabajo. Cuando los equipos se encuentran presenciales el líder tiene una gran variedad de herramientas de trabajo tradicionalmente conocidas para integrar a sus equipos en cualquier momento y la supervisión de las actividades se percibe que es más controlada.

Sin embargo, al pasar a equipos remotos, el director de proyecto debe aprender nuevas herramientas y potenciar habilidades blandas enfocadas a que esta nueva modalidad le permita tener ese control y seguimiento de los miembros del equipo, garantizando que aún en la distancia estos siguen conectados con los proyectos, la cultura y objetivos de la organización. El liderazgo debe venir acompañado, por ejemplo, de estrategias de comunicación e integración y con la confianza de que el trabajo se está realizando con la misma calidad y esfuerzo que si todos estuvieran presenciales dentro de una oficina. Por lo cual se realizan la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas en los Líderes de Proyectos de Equipos Remotos?

Este cuestionamiento será abordado a través de una revisión de literatura de las estrategias y habilidades blandas que los gerentes de proyectos deben tener para dirigir equipos de trabajo remoto, resaltando la importancia de éstas en el éxito del equipo.

## 2. Marco teórico

El desarrollo de habilidades blandas es indispensable dentro de los equipos de proyectos, las cuales están interrelacionadas entre sí y son diferenciadoras dentro de las actividades de la organización. Su impacto no solamente es sobre la productividad de la empresa sino también sobre la vida personal de sus colaboradores. Las empresas actualmente demandan estas habilidades tanto en los directores como en los miembros de los equipos de proyectos, contratando en la actualidad mayoritariamente al talento humano que las tenga

en algún grado de desarrollo. (Laines Alamina, Hernández García, & Zamayo Urbina, 2021)

Con la aparición del COVID 19 se aceleró la migración de los equipos a un trabajo remoto, y tanto líderes como empleados tuvieron que cambiar sus patrones de trabajo de la oficina a la casa. Debido a lo repentino y rápido de todo esto, algunos directores no tuvieron el tiempo necesario para adaptarse al liderazgo y gestión de equipos en entornos virtuales. Los líderes enfrentaron desafiantes retos para que los miembros de sus equipos tuvieran acceso a aplicaciones y herramientas digitales que les permitieran ejercer su trabajo sin inconvenientes, que mantuvieran una comunicación constante entre los miembros y con el líder no se perdiera el control y la cercanía que brindaba la presencialidad, a través de cinco pasos:

En primera instancia; Establecer y explicar la nueva realidad; Segundo, Mantener la cultura corporativa y reforzar la percepción de la integridad del líder; Tercero, Mejorar el liderazgo mediante técnicas y prácticas de comunicación; Cuarto, Fomentar el liderazgo compartido entre los miembros del equipo; Quinto, Crear y realizar periódicamente auditorías de alineación para asegurar que los empleados están alineados con los valores culturales de la organización incluyendo su compromiso con la misión (Newman, & Ford, 2021)

Los equipos remotos han sido herramientas organizativas utilizadas y estudiadas durante décadas, incluyendo esquemas de trabajo híbrido aprovechando las fortalezas de la presencialidad y de la virtualidad. Los desafíos generados por el trabajo virtual pueden incluir, esperar para hablar o dominar el habla, malentendidos, distracciones o falta de atención, falta de información, pensamiento grupal, objetivos mal definidos, mala planificación entre otros, los cuales requieren de estrategias definidas para poderlos gestionar efectivamente. La colaboración que es una herramienta poderosa dentro de estos equipos de trabajo se convirtió en una colaboración virtual que depende en gran medida de las herramientas tecnológicas utilizadas. Con el fin de enfrentar los desafíos anteriores se proponen ocho estrategias claves:

Establezca un entorno de trabajo flexible y eficaz, y confíe en las elecciones de los miembros del equipo; Comuníquese a través de múltiples canales, enfatizando primero el remoto; Aclare el propósito y use la herramienta de colaboración adecuada para la tarea; Sea deliberado al solicitar retroalimentación del equipo sobre necesidades, obstáculos y sentimientos; Supervise los lazos del equipo y cree oportunidades para fortalecer las relaciones de trabajo y la unión del equipo; Reserve tiempo de colaboración sincronizado e inclusivo; Prepare y comparta agendas y objetivos de reuniones, planificación para la inclusión y la productividad de las reuniones; Reconocer y premiar los logros individuales y del equipo. (Mitchell & Brewer, 2021)

Uno de los beneficios de la modalidad de equipos de trabajo remoto es que permiten flexibilidad en los modelos de trabajo, permitiendo que las organizaciones puedan reaccionar rápidamente a requisitos comerciales de los clientes. Sin embargo, estos equipos presentan desafíos relacionados con la comunicación, trabajo en equipo/cohesión, motivación y confianza, por lo cual los directores o gerentes requieren esfuerzos adicionales para gestionar la comunicación de manera eficaz, mantener al personal motivado y adoptar tecnologías adecuadas que permitan la integración y el diálogo abierto, y por último encontrar el estilo de liderazgo que mejor se adecue a la nueva realidad virtual. (Zuofaa & Ochieng, 2021)

En los miembros del equipo de trabajo que no estaban acostumbrados al trabajo remoto se presentaron sentimientos de ansiedad ante este cambio, incomodidad o intimidación por la cooperación a distancia por lo cual el líder necesita diseñar una estrategia de adaptación, fomentar una disposición a ser proactivos, desarrollar el profesionalismo del equipo y cultivar un mayor sentido de comunidad. (Lee-Kelley, 2006)

Los miembros de equipos remotos deben tener claridad sobre las funciones y deberes bajo su responsabilidad, en donde el líder trabaja constantemente por mantener un espíritu de confianza y cooperación que permita la generación

de nuevos conocimientos e intercambio de la información. Esta comunicación constante permitirá que exista una coherencia entre las perspectivas del líder y de los miembros sobre el trabajo a realizar. (Abdulmuhsin & Tarhini, 2021)

En un equipo remoto los miembros valoran la confianza depositada por el director o líder en ellos, otorgándoles diferentes grados de autonomía para la toma de decisiones, haciendo que este proceso sea más rápido e independiente. Un líder con conocimientos tecnológicos contribuye con el empleo de estas herramientas para optimizar y mejorar los procesos, por lo cual, este tipo de director debe permanecer abierto para asimilar y utilizar nuevas ideas y desarrollos digitales, además de permanecer en un aprendizaje continuo. (Terkamo-Moisio, Suyen, Mari, Johanna, & Häggman-Laitila, 2021)

Los equipos remotos de proyectos enfrentan diferentes desafíos derivados del distanciamiento físico entre los miembros, por lo cual requieren establecer una estrategia definida y sólida capaz de vencer las limitaciones que el trabajo virtual trae consigo. En este tipo de equipos la comunicación representa un componente clave para superar los inconvenientes que se presentan y que se incrementan en el trabajo virtual debido a factores como la distancia, diversidad cultural y dificultades con el idioma o acento. (Lee-Kelley & Sankey, 2008). La comunicación da como resultado el empoderamiento de los miembros del equipo de trabajo y es una de las variables que facilita el liderazgo eficaz, y que también depende de la autonomía del equipo del proyecto. (Nauman, Mansur Khan, & Nadeem, 2010)

Un director de proyecto capaz de gestionar las interacciones de los miembros del equipo permite establecer buenos principios de comunicación efectiva (Talukhaba & Mutunga, 2011). La comunicación es un factor que es importante en cualquier modalidad de trabajo, sin embargo, en los equipos remotos los directores o gerentes deben desarrollar estrategias que garanticen una interacción constante entre líder y equipo y entre los compañeros del equipo. (Ramserran & Haddud, 2018)

La inteligencia social es otra de las variables que influye en la gestión de equipos de proyectos remotos, con la cual se espera conseguir el éxito del proyecto a través de una orientación no sólo a la tarea sino también a las relaciones entre las personas, complementado con la comprensión de las necesidades y la empatía. (Nauman, 2012). El entrenamiento para el desarrollo de vínculos relacionales en las interacciones grupales permite un mayor nivel de cohesión, percepción del proceso y satisfacción con los resultados. Además, la comunicación entre los miembros del equipo contribuye a mejorar la resolución de conflictos y a incrementar los niveles de colaboración y preocupación por el bienestar del otro. (Beranek & Claiborne, 2012).

La gestión de conflictos es una de las habilidades destacadas dentro de los directores de equipos de proyectos remotos, con la cual se debe construir un mayor nivel de cohesión, respeto y confianza que permita mitigar los efectos que éstos generan sobre los proyectos. (Galli, 2018)

El liderazgo ha sido una de las variables más estudiadas frente al incremento de las modalidades de trabajo remoto, ya que con la apropiación de las herramientas tecnológicas y la separación de los miembros de los equipos de trabajo, no sólo una persona ostenta el rol de líder, sino que aparecen integrantes que debido a su proximidad espacial, frecuencia de comunicación, habilidades frente al manejo de las nuevas herramientas tecnológicas y confianza, están en capacidad de enfrentar los problemas y conflictos comúnmente presentes en los proyectos tanto con grupos internos y externos. (Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016)

La aparición de equipos remotos de proyectos se ha hecho más frecuente en la actualidad debido a la necesidad de las empresas de que sus productos sean consumidos y utilizados a un nivel global, por lo cual los empleados pueden estar ejerciendo sus labores desde diferentes ubicaciones, sin embargo, la gestión de estos equipos genera retos relacionados con la comunicación, la gestión del conocimiento y los datos de rendimiento para el seguimiento y el control. En estos equipos es

esencial que el director del proyecto ejerza un liderazgo que depende del tipo de trabajo remoto realizado por sus integrantes y que permita resolver las diferencias geográficas y temporales a través de cinco factores de éxito: objetivos claros, lineamientos para reuniones virtuales, integrantes fijos del equipo para generar confianza, capacitación en idiomas y logro del equipo de metas globales, todo esto acompañado de una estrategia de comunicación. (Gallego, Ortiz-Marcos, & Romero Ruiz, 2020)

El liderazgo de equipos remotos impulsa y mejora el desempeño creativo de los trabajadores que se encuentran dispersos en diferentes ubicaciones y que laboran dentro de sus hogares, en ellos debe desarrollarse compromiso y confianza para un desempeño laboral exitoso, que deben ir acompañados por una relación bidireccional entre el miembro del equipo y el gerente de proyectos. Estos nuevos líderes digitales deben asegurar el bienestar de los trabajadores asegurándoles que no se traspasará el límite entre su vida laboral y personal en esta nueva forma de trabajo, además, los líderes deberán garantizar que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios para poder trabajar de manera efectiva y creativa. Estas demandas de los miembros del equipo no deberán superar los recursos disponibles con los que cuenta la organización, por lo cual es responsabilidad del líder gestionar una planificación y distribución eficiente. (Chamakiotis, Niki, & Davison, 2021)

La comunicación es uno de los desafíos que sobresale dentro de los equipos remotos, ya que los miembros pueden percibir que los líderes no entienden su trabajo por la ausencia de esta, por lo cual los líderes que son llamados hoy en día transformacionales deben propiciar espacios de escucha y compromiso dentro de su equipo. Es importante diseñar estrategias que permitan mejorar el conocimiento de las actualizaciones y cambios organizacionales, y de solución de dudas e inquietudes frente a estas situaciones, por lo cual la comunicación debe ser clara y fluida a pesar de la distancia física del trabajo remoto. Estos nuevos líderes deben inspirar y fomentar el crecimiento de su equipo mostrando que la comunicación y conexión con sus actividades es la prioridad.

(Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman, & Jo , 2021)

La industria 4.0 ha llevado a que las organizaciones replanteen la forma en que manejan sus negocios y procesos, transformando el modelo operativo en un modelo digital que conlleva a que los gerentes desarrollen nuevas habilidades y competencias. El Gerente de Proyectos deben optimizar e integrar sus recursos en tiempo real, por lo cual la automatización y robotización de los procesos se ha popularizado dentro de su aplicación, seguimiento y control. La forma de gestión actual del gerente de proyectos se compone de unas habilidades blandas encabezadas por la comunicación y la autoridad, en donde la primera demanda que la información sea conducida a todos los interesados con el fin de resolver problemas críticos y fomentar la creación y colaboración integrada; y la segunda va encaminada a un liderazgo que requiere involucramiento y habilidades en la gestión de recursos. La gestión de equipos, imprevistos y habilidades de negociación permitirán que los nuevos líderes transformen a su gente en personas con iniciativas, alineadas con el cumplimiento de las metas estratégicas definidas en el proyecto. (Ribeiro, Amaral, & Teresa , 2021)

La formación y capacitación de los miembros de equipos remoto es una prioridad para el gerente o director, en la cual éste debe enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas que lo incluyen tanto a él como a sus colaboradores, con el fin de lograr comportamientos claves frente a la comunicación, inteligencia intercultural, trabajo en equipo, conciencia situacional, toma de decisiones, atención en equipo, liderazgo, seguidores y manejo de conflictos. (Minato, Ikeda, Higashimoto, Yamagata, & Kamiyoshi, 2021)

Según la encuesta realizada a funcionarios de distintas áreas de una muestra de empresas bogotanas sobresalieron las siguientes habilidades blandas dentro de líderes de proyectos de equipos remotos:

**Comunicación Asertiva:** Esta competencia se complementa con la escucha empática;  
**Adaptabilidad:** El director debe transformarse para

enfrentar nuevos retos. En general para la organización es importante para generar responsabilidad, creatividad e innovación frente a los cambios; **Motivación:** Esta competencia debe ser individual y requiere de impulso y entusiasmo para enfrentar los retos; **Trabajo en equipo/cooperación:** Encaminar las fuerzas para cumplir un objetivo común; **Análisis de problemas:** generar planes de acción frente a situaciones contingentes o el fin de minimizar sus impactos. (Vargas Salas & Sánchez Rodríguez, 2022)

En este marco, de acuerdo con el criterio de varios encuestados con perfiles directivos, administrativos u operativos de empresas ubicadas en la ciudad de Medellín y también de académicos ubicados en universidades de esta misma ciudad, se determinó que hay tres habilidades blandas relevantes a la hora de pasar de esquemas de trabajo presencial a trabajo remoto. El primero es el trabajo en equipo en el cual prima la colaboración para consecución de objetivos comunes; el segundo la capacidad de escuchar que requiere atención y escucha activa y el tercero la inteligencia emocional como habilidad para ser empático y entender las necesidades y conductas de los demás. (López Gallego & Pérez Ferrer, 2022)

En la actualidad se ha generalizado la estrategia de liderar clientes a través de gerentes de cuentas globales, los cuales dirigen equipos conformados por personas que se encuentran en diferentes ubicaciones alrededor del mundo. Estos gerentes han desarrollado estrategias de proximidad con los miembros de sus equipos a través de la construcción de lazos emocionales basados en una comunicación constante, compañerismo y apoyo mutuo. Estos líderes deben tener empatía, ser solidarios e inducir el compromiso personal de cada miembro del equipo a través del buen trato y mediante un desarrollo fuerte de las habilidades interpersonales, competencias emocionales y motivacionales. (Lacoste, Kenza , & Cuevas, 2022)

### **3. Metodología**

Para la realización del presente artículo se llevó a cabo una revisión bibliográfica de 22 documentos entre los años 2006-2022, contenidos en el

repositorio de diferentes fuentes de investigación tales como Google Academic, Scopus y Science Direct, usada para desarrollar un artículo de carácter reflexivo.

La investigación utilizada en el presente documento es de carácter cualitativa para identificar y seleccionar, dentro de la literatura revisada, las habilidades blandas que los gerentes de proyectos deben adquirir y/o desarrollar, y realizar un análisis de su importancia dentro de los equipos de trabajo remotos.

#### **4. Resultados**

De acuerdo con la pregunta de investigación abordada en este artículo: ¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas en los Líderes de Proyectos de Equipos Remotos?, se tiene que iniciar aclarando que los equipos que trabajan bajo esta modalidad existen desde hace varios años atrás, y han sido estudiados por diferentes autores, ya que representan retos de dirección diferentes a las estructuras tradicionales de trabajo presencial.

Debido a las características de este modelo de trabajo y a las exigencias de la realidad actual, provenientes de la transformación digital, para los directores no basta simplemente con los conocimientos y habilidades técnicas para hacer el trabajo, sino que se requiere del desarrollo de otro tipo de habilidades, denominadas habilidades blandas para la gestión de sus equipos de trabajo.

Dentro de las habilidades blandas se destaca la comunicación y el liderazgo, como las más representativas, ya que requieren estrategias efectivas para mantener cercanos a los colaboradores a pesar del distanciamiento físico que produce el trabajo remoto. El liderazgo debe venir acompañado de empatía y preocupación por el otro, además de la capacidad de delegar, debido a que existe confianza mutua entre el gerente y su colaborador.

Dentro de la revisión de literatura realizada, también se destacan habilidades blandas como: Inteligencia emocional, negociación/resolución de

conflictos, trabajo en equipo y adaptabilidad, que conjunto con la comunicación y el liderazgo, son necesarias para dirigir equipos tanto en la presencialidad como en la virtualidad.

Sin embargo, teniendo en cuenta los desafíos que generan los equipos remotos son destacadas por algunos autores porque garantizan que se fortalezca el compromiso de los miembros del equipo con el director y por ende con la organización. El trabajo remoto dirigido por un verdadero líder transformacional complementado con las habilidades anteriormente mencionadas elimina las preocupaciones existentes de la figura de autoridad permanentemente supervisando el trabajo.

#### **5. Discusión y conclusiones**

Teniendo en cuenta que a través de este artículo se realiza una reflexión de la importancia de las habilidades blandas dentro de los equipos de trabajo remoto, se debe resaltar que un gerente necesita complementarlas con conocimientos técnicos que permitan gestionar las actividades del proyecto y también el desarrollo de los miembros de los equipos. Los proyectos son dinámicos, sujetos a riesgos previsible o no previsible que impactan directamente sobre éste.

Las personas son parte importante en el enfrentamiento de estos cambios generados por la materialización de los riesgos, y del éxito de superar las dificultades y adaptarse a ellos. Ante estas situaciones el director de proyectos necesita desarrollar otras habilidades, específicamente las denominadas habilidades blandas para dirigir desde el ser a su equipo de trabajo.

Aunque en este artículo se destacan unas habilidades blandas específicas, es importante, continuar revisando las nuevas estrategias y competencias que se van a exigir producto de la rapidez con la que se mueve el mundo actual y que demandarán seguramente gerentes o directores con mayor capacidad de liderazgo en entornos que serán muy seguramente desconocidos.

**Referencias**

- Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A. (2021). Impact of knowledge leadership on the challenges and innovative performance of virtual teams: an empirical examination in oil sector companies. *Int. J. Knowledge Management Studies*, 12, 1-33. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2021.112228>
- Beranek, P.M., & Claiborne, M.C. (2012). The Impact of Training on Virtual Project Teams: A TIP Investigation. *International Journal of Information Technology Project Management*, 3(1), 36-48. Doi: <https://doi.org/10.4018/jitpm.2012010103>
- Chamakiotis, P., Niki, P., & Davison, R.M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60(1), 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Charlier, S.D., Stewart, G.L., Greco, L.M., & Reeves, C.J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>
- Gallego, J., Ortiz-Marcos, I., & Romero Ruiz, J. (2020). Main challenges during project planning when working with virtual teams. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.12035>
- Galli, B. J. (2018). An Evidence-Based Model of Virtual Team Training and Development. *International Journal of Information Technology Project Management*, 9(2), 65-79. Doi: <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2018040104>
- Lacoste, S., Kenza, Z., & Cuevas, J. M. (2022). Lateral collaboration and boundary-spanning from a global leadership perspective: The case of global account managers. *Journal of World Business*, 57(3), 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101288>
- Lee-Kelley, L. (2006). Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*, 24(3), 234-243. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.01.003>
- Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 26(1), 51-62. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>
- López Gallego, F.D., & Pérez Ferrer, J.E. (2022, Marzo 28). *Liderando equipos en modalidad no presencial: los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia* [Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos, Universidad de EAFIT] *Univeridad de EAFIT Repositorio Institucional*. Retrieved from Univeridad de EAFIT Repositorio Institucional: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30715>
- Minato, N., Ikeda, Y., Higashimoto, Y., Yamagata, K., & Kamiyoshi, S. (2021). Developing a remote team training program based on the space flight resource management model. *Journal of Space Safety Engineering*, 8(2), 138-149. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jsse.2021.04.001>
- Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2021). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>
- Nauman, S. (2012). Patterns of Social Intelligence and Leadership Style for Effective Virtual Project Management. *International Journal of Information Technology Project Management* 3(1), 49-63. Doi: <https://doi.org/10.4018/jitpm.2012010104>
- Nauman, S., Mansur Khan, . A., & Nadeem, E. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management* 28(7), 638-649. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.013>
- Newman,, S., & Ford, R. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Ramserran, S. M., & Haddud, A. (2018). Managing online teams: challenges and best practices. *Int. J. Business Performance Management*, 19(2), 131-155. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.090686>



- Ribeiro, A., Amaral, A., & Teresa, B. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181(1), 803–810. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Jo, C. (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse Leader*, 19(3), 294 - 299. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>
- Talukhaba, A., & Mutunga, T. (2011). Indicators of effective communication models in remote projects. *Int. J. Project Organisation and Management*, 3(2), 127-138. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2011.039817>
- Terkamo-Moisio, A., Suyen, K., Mari, K., Johanna, L., & Häggman-Laitila, A. (2021). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 78(3), 114. Doi: <https://doi.org/10.1111/jan.15028>
- Vargas Salas, G.D., & Sánchez Rodríguez, N. (2022, Marzo 28). *Competencias blandas de los líderes en organizaciones en Bogotá D.C., durante la pandemia Covid-19* [Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás] Repositorio Institucional: *Repositorio Universidad Santo Tomás*. Retrieved from Repositorio Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34265/2021germanvargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zuofaa, T., & Ochieng, E. (2021). Investigating Barriers to Project Delivery using Virtual Teams. *Procedia Computer Science*, 181(1), 1083–1088. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.304>