

Liderazgo de equipo compartido de un programa online

Shared team leadership for an online program

Dr. Brian REDMOND. Profesor Titular. The Pennsylvania State University (brian.redmond@psu.edu).

Resumen:

Hasta la fecha, el liderazgo de los programas *online* ha imitado el estilo de liderazgo de los programas académicos tradicionales. Sin embargo, dado el entorno de rápida evolución que presenta la educación *online*, es necesario encontrar soluciones integrales a los problemas más rápidamente de lo que permiten actualmente los modelos académicos tradicionales. Un modelo de liderazgo más reciente, el liderazgo de equipo compartido, puede contribuir a alcanzar dicho objetivo en la educación *online*. Este modelo también puede aumentar las probabilidades de éxito del programa, ya que ofrece múltiples perspectivas de las cuestiones, lo que permite una gestión más eficaz del programa. También dota de recursos al liderazgo organizacional para responder rápidamente a medida que van cambiando las exigencias externas. En este artículo se muestra un ejemplo de un liderazgo de equipo compartido para un conjunto de programas *online*, circunstancia que los ha convertido en unos de los más exitosos de una importante institución

con gran presencia en el ámbito de la educación *online* de EE. UU. Se evaluará dicho modelo de liderazgo de equipo compartido *online*, se examinarán sus ventajas y desventajas, y se hará un breve resumen de los efectos que ha tenido en los programas basados en él.

Descriptores: liderazgo de programa *online*, liderazgo de equipo compartido, educación *online*.

Abstract:

Leadership for online programs to date has mirrored the leadership style of traditional academic programs, however in the rapidly changing environment of online education, thorough solutions to issues need to be arrived at in a more rapid manner than traditional academic models currently allow. A newer model of leadership, shared team leadership, can help online education achieve those goals. This model can also increase the chances of program success by providing multiple pers-

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 18-07-2019.

Cómo citar este artículo: Redmond, B. (2020). Liderazgo de equipo compartido de un programa *online* | *Shared team leadership for an online program*. *Revista Española de Pedagogía*, 78 (275), 89-100. doi: <https://doi.org/10.22550/REP78-1-2020-04>

<https://revistadepedagogia.org/>

ISSN: 0034-9461 (Impreso), 2174-0909 (Online)

año 78, n° 275, enero-abril 2020, 89-100
revista española de pedagogía



pectives on issues that allow the program to be more effectively managed. It also empowers organizational leadership to rapidly respond as external demands change. This article will provide an example of a shared team leadership for a set of online programs that make them some of the most successful at a large institution that has a major presence in U.S.

online education. This model of online shared team leadership will be assessed, its pros and cons examined, and a brief summary of the impact it has had on the programs that it oversees will be provided.

Keywords: online program leadership, shared team leadership, online education.

1. Introducción

La educación *online* constituye una innovación que ha permitido impulsar la educación moderna. Gran parte de esa innovación surge de iniciativas de profesores y diseñadores de programas de enseñanza. Si bien esos esfuerzos comunitarios han dado lugar a una gran creatividad y la aparición de buenas prácticas en los ámbitos de la enseñanza y el aprendizaje a nivel de curso, eso no siempre se ha traducido en un éxito general del programa. Uno de los motivos de este estancamiento del progreso es que los modelos tradicionales de liderazgo académico favorecen el mantenimiento del orden establecido en lugar de las soluciones innovadoras y creativas para la enseñanza y el aprendizaje en entornos virtuales (por ejemplo, reuniones *online* sincrónicas). Ese mantenimiento del orden establecido también ha reducido el tiempo de respuesta ante entornos de rápida evolución (por ejemplo, cambios normativos, nuevas tecnologías, etc.). El liderazgo de equipo compartido ofrece un modelo que puede contribuir al progreso de la creatividad y la innovación, de manera que la educación

online pueda adaptarse y responder de manera exhaustiva a los desafíos modernos.

En este artículo examinaré el liderazgo de equipo compartido como solución a los tres problemas principales a los que se enfrenta la educación *online*. Después analizaré brevemente el liderazgo tradicional como punto de comparación. A continuación, señalaré la ventaja comparativa del liderazgo de equipo compartido en la resolución de problemas. En general, el liderazgo de equipo compartido puede tener efectos tanto directos como indirectos sobre la gestión de programas. Por ejemplo, un efecto directo podría darse cuando un miembro del profesorado o un estudiante tuviera un problema delicado con el que no se sintiera cómodo al hablar con un líder de equipo y pudiera recurrir a otros líderes con los que hablar de ello. En una jerarquía tradicional, puede que el problema en cuestión nunca llegase a oídos del líder de la unidad si el profesor o estudiante se sintiera incómodo al hablar con esa persona. La falta de comunicación puede dar lugar a graves repercusiones a nivel organizacional. El liderazgo

compartido también puede tener efectos indirectos, ya que favorece la creación de una cultura donde las personas se sienten capaces de asumir responsabilidades. Continuando con el ejemplo del problema delicado, los miembros del equipo pueden resolver la cuestión mucho antes de que esta se convierta en un problema para la organización. Se proporcionarán más ejemplos del modelo de liderazgo de equipo compartido para explicar cómo funciona el modelo y documentar sus efectos en la organización.

2. Problemas de la educación *online*

Son muchos los problemas a los que se enfrenta la educación superior en Estados Unidos. Estos incluyen un aumento de las matrículas (en solo una década, la cifra se triplicó hasta superar los 1.5 millones de estudiantes, Bettinger & Loeb, 2017); mayores tasas de fracaso (sobre todo de los estudiantes menos preparados, Bettinger, Foz, Loeb y Taylor, 2015); las cuestiones relacionadas con el aumento de la deuda de los estudiantes y los índices de incumplimiento de pago de los préstamos (Looney y Yannelis, 2018); cambios legislativos en materia de educación *online* (por ejemplo, Departamento de Educación de EE. UU., 2016), y mucho más. Aunque estas tendencias más amplias afectan a la educación superior en general, también tienen efectos específicos sobre la educación *online*, como las expectativas de los estudiantes respecto a la combinación de modalidades de presentación de contenidos y formación de capacidades (Agarwal, 2019) y las actitudes variables y divididas en relación con la educación superior (Alexander, 2017).

Las organizaciones deben priorizar sus respuestas cuando hagan frente a las múltiples exigencias de entornos externos. La lista de problemas mencionada anteriormente es solo una fracción de los numerosos desafíos que afronta actualmente la educación *online*. En la siguiente sección, me centraré en tres cuestiones que son sumamente relevantes para la educación *online* y que constituyen la base de muchos de los problemas más específicos identificados por investigadores e instituciones. Son cuestiones en las que el liderazgo de equipo compartido puede ejercer un impacto significativo. Se trata de la evolución rápida, la necesidad creciente de soluciones integrales y el posicionamiento por encima de la competencia.

2.1. Cuestión 1: evolución rápida

El cambio en el mundo moderno es un hecho, y la educación superior no es inmune a este. Esto es especialmente cierto en el caso de la educación *online*, ya que su infraestructura no está ni remotamente tan desarrollada como la de la educación presencial tradicional. El sistema moderno de educación superior presencial tradicional ha evolucionado a lo largo de los siglos, mientras que la historia de la educación *online* se remonta solo unas décadas atrás. Como resultado, gran parte de la primera época de la educación superior *online* tenía un carácter sumamente experimental y, hoy en día, la estructura de los programas universitarios todavía se encuentra sujeta a cambios. Esta situación de evolución constante se ha visto acrecentada por los cambios en las políticas universitarias locales y las normativas del gobierno federal. Por ejemplo, en 2006, el Congreso de Estados Unidos autorizó el uso de fondos

federales para la educación *online*, pero luego solicitó un cambio para garantizar que dicha financiación cumpliera con lo dispuesto en la State Authorization Reciprocity Act (Ley de Reciprocidad de Autorización Estatal) (Departamento de Educación de EE. UU., 2016). Y, probablemente, los cambios que más influyeron vinieron del ámbito de la tecnología, donde la tasa de innovación no es constante y, por lo tanto, resulta difícil de controlar. Entre los numerosos cambios tecnológicos que afectan a la educación *online*, destacan la transición del acceso a Internet por línea conmutada al de banda ancha, el paso de los teléfonos fijos a los inteligentes y, más recientemente, la aparición de la inteligencia artificial y la realidad virtual.

2.2. Cuestión 2: necesidad creciente de soluciones integrales

La consecuencia de la rápida evolución es que, más que nunca, también existe la necesidad de encontrar soluciones a los problemas que sean lo más integrales posible. Los cambios rápidos van acompañados de la necesidad de seguir avanzando hacia el siguiente hito, en lugar de quedarse atascado intentando resolver el mismo problema una y otra vez. Las instituciones que experimentan esto último pueden quedarse rezagadas en un mercado que cada vez compite más por atraer estudiantes. Por lo tanto, en este caso, "integral" se refiere a soluciones completas que no necesiten ser revisadas con el tiempo. En otras palabras, significa dedicar el tiempo y la energía necesarios para encontrar una solución que aborde todas las perspectivas (de los estudiantes, administrativa, educativa, etc.) y que evite consecuencias no

deseadas que puedan hacer que posteriormente se pierda más tiempo en resolver el problema. El ejemplo típico es la creación de un nuevo formulario con el objetivo de facilitar el trabajo de un administrador, pero que finalmente termina por recopilar información redundante de los estudiantes. Aunque es posible que resuelva el problema inicial relativo al administrador, provoca la consecuencia involuntaria de crear más trabajo para los estudiantes y el personal, lo que a su vez puede hacer disminuir el número de matrículas y, en última instancia, la viabilidad de un programa. Incluso las pequeñas soluciones, como crear un nuevo formulario, pueden tener repercusiones que afectan posteriormente a muchos otros asuntos o procesos de la organización.

Además de generar consecuencias no deseadas en el futuro, no pensar detenidamente en cómo resolver los problemas desde múltiples perspectivas puede hacer que sea necesario volver a abordar problemas que solo se resolvieron parcialmente. Esto puede impedir que una organización sea capaz de resolver el siguiente problema o, lo que es más importante, centrarse en la visión, la misión y la estrategia.

2.3. Cuestión 3: planificación estratégica

La educación *online* ha propiciado un auge en los ingresos de muchas instituciones, pero conviene tener en cuenta algunas advertencias. El éxito de una institución solo existe realmente en la medida en que esta ha comprendido la noción de cambio mencionada anteriormente e integrado la educación *online* en su estrategia general

(Rovai y Downey, 2010). Sin embargo, esas dos ventajas previstas son características de los buenos adoptantes tempranos de la educación *online*, en lugar de entre los adoptantes tardíos. La ventaja radica en aprovechar la innovación para integrar una educación de alta calidad en sus organizaciones. Aquellas instituciones que no han realizado esfuerzos conscientes para estar a la altura, en cuanto a calidad, de la competencia a través de la planificación estratégica suelen darse cuenta de que la generación de ingresos no es tan grande como tenían previsto porque se habían centrado en añadir programas en lugar de mejorarlos (Rovai y Downey, 2010). A menos que las universidades se anticipen al futuro mediante una planificación estratégica que incluya innovación y mejora en lugar de simplemente adición de programas, la conclusión a menudo será que la educación *online* no resulta rentable, ya que los esfuerzos comunitarios de profesores y diseñadores de programas de enseñanza no tienen efectos significativos en la organización. Si el liderazgo no lleva a cabo una planificación estratégica eficaz, las matrículas corren el riesgo de estancarse o reducirse a medida que la institución se va quedando por detrás de la competencia.

Sin embargo, son muchas las instituciones *online* que se han enfrentado con éxito a las tres cuestiones mencionadas anteriormente (evolución rápida, necesidad de soluciones integrales y planificación estratégica). En concreto, existe una solución de liderazgo que aborda las tres cuestiones y puede hacer aumentar las probabilidades de éxito de los programas

online de una institución; se trata del liderazgo de equipo compartido.

3. Liderazgo de equipo compartido

El liderazgo de equipo compartido es una teoría de liderazgo relativamente nueva que se ha adoptado en muchas organizaciones modernas del sector privado y gubernamentales con el objetivo de abordar las cuestiones mencionadas anteriormente, como la evolución rápida y las soluciones integrales (Morgeson, DeRue y Karam, 2010; Sharma y Bajpai, 2014). Los equipos hacen mucho tiempo que existen, obviamente, pero no sucede lo mismo con la noción de ponerlos a cargo de organizaciones. Así pues, antes de ilustrar nuestro ejemplo de educación superior, resultará útil proporcionar un poco de contexto a fin de comprender los mecanismos específicos mediante un análisis más exhaustivo del principio general.

El liderazgo de equipo compartido (en ocasiones denominado más genéricamente "liderazgo de equipo" o simplemente "liderazgo compartido") es, en esencia, un grupo igualitario y participativo de personas que tienen facultad para tomar decisiones relativas a la organización y decidir democráticamente como grupo¹. En otras palabras, es un conjunto de colíderes que comparten autoridad y están dispuestos a apoyar a la mayoría cuando su opinión sea minoritaria. Funciona mejor cuando el equipo de liderazgo es diverso, ya que, de ese modo, las decisiones se basan en múltiples perspectivas (Miles y Kivlighan, 2010).

3.1. Ejemplo: filosofía de liderazgo

Ahora analizaremos un ejemplo específico de una filosofía de liderazgo de equipo compartido eficaz. El ejemplo mostrado es a nivel de departamento, aunque existen matices del modelo a nivel de universidad, lo que explica al menos en parte por qué este departamento podría implementar íntegramente dicho modelo. En la Pennsylvania State University, el control académico de los programas se realiza a nivel de departamento. La universidad establece reglas generales para los programas basadas en la acreditación, las políticas universitarias, el senado universitario, etc. Pero dentro de esos límites, el departamento tiene libertad para operar según lo que considere adecuado en relación con los programas que administra, y recibe poca influencia directa de la universidad. La Pennsylvania State University es una gran universidad de investigación que tiene la triple misión de enseñar, investigar y servir. La divulgación lleva desde 1855 formando parte de esa misión, y comenzó con cursos por correspondencia. Esta universidad también fue una de las primeras instituciones en adoptar la educación *online*, iniciando dicha actividad en 1998. Por aquel entonces, se tomó la decisión de permitir que el control académico de los programas *online* fuera asumido a nivel de departamento, en lugar de a nivel de universidad, a fin de que pudieran crearse programas *online* con la misma alta calidad que los programas presenciales equivalentes. Gracias a la decisión de conceder el control académico a los departamentos, muchos programas de grado y postgrado, tanto presenciales como *online*, figuran año tras año entre los mejores del mundo.

El equipo *online* específico (uno de los muchos que existen en la universidad) que aquí se analiza supervisa seis programas de grado de tres niveles distintos (un postgrado, cuatro licenciaturas y un grado asociado). El departamento está ubicado en la Escuela de Relaciones Laborales y Empleo, y estos programas se encuentran entre los más populares de la Pennsylvania State University. Combinados, constituyen casi una décima parte de todas las matrículas *online* de la universidad. El éxito de estos programas *online* puede atribuirse en gran parte al liderazgo compartido que practica el departamento.

La adopción de este tipo de liderazgo se produjo en un momento en que las matrículas para las versiones presenciales de dichos programas (completamente independientes de los grados *online*) estaban disminuyendo y el decano llegó a plantearse su eliminación. Indagando en la educación *online* mediante el uso de un modelo de liderazgo de equipo con el que dirigir los nuevos programas, el departamento resucitó. El ámbito académico general del departamento es un terreno donde el liderazgo de equipo compartido no solo se enseña, sino que también se practica. De ese modo, el responsable del departamento pone en práctica esas ideas en el departamento para que los profesores ejemplifiquen las buenas prácticas que enseñan. El líder escogido para los programas también fue elegido por su estilo de liderazgo. Se debe tener en cuenta que, aunque el liderazgo de equipo compartido fue la causa próxima del éxito de los programas, también hay algunas causas distales que contribuyeron a este. Dado que estas se encuentran fuera

del alcance de este artículo, basta con decir que la universidad disponía de una buena infraestructura *online* antes de poner a disposición los programas, lo que brindó recursos y experiencia al equipo.

A continuación, examinaré los componentes principales que hacen que este modelo de liderazgo de equipo compartido sea eficaz: personas, estilo y comunicación. Seguidamente analizaré las ventajas y desventajas de dicho modelo para determinar si el liderazgo de equipo puede adaptarse o no a todas las universidades.

3.2. Ejemplo: personas

El equipo tiene un líder designado, el director de programas *online*, así como varios colíderes que desempeñan diferentes cargos en el departamento; profesor de práctica, administrador, profesor titular y personal. Algunos de los miembros también han sido estudiantes *online* en el pasado. Esta diversidad en títulos y experiencias fue escogida intencionadamente para que, cada vez que surja un problema, se tengan en cuenta varios puntos de vista y el equipo pueda encontrar una solución holística que identifique todos los aspectos del problema. Dado que el equipo tiene acceso a múltiples puntos de vista, puede ver los diversos desafíos que entraña la implementación de soluciones a medida que estos se presentan en los distintos aspectos de la universidad (como los procesos administrativos, la experiencia de los estudiantes, la tecnología, etc.). Esta diversidad de perspectivas también permite acceder a una mayor base de conocimientos donde encontrar recursos disponibles para la implementación de soluciones.

Esta es una ventaja fundamental del liderazgo compartido, dado el gran tamaño de la universidad y su larga historia, puesto que los recursos se encuentran dispersos por muchos ámbitos organizacionales diferentes; a nivel de universidad, facultad y departamento, tecnología, capacitación docente, etc.

El equipo está distribuido por todos los Estados Unidos. La mitad de sus miembros reside en la ubicación física de la universidad, concentrándose todos en el mismo edificio. La otra mitad del equipo se encuentra dispersa por toda la geografía del país. Varios miembros viajan por negocios relacionados con la universidad como parte de sus responsabilidades laborales, por lo que a veces el equipo está repartido por todo el mundo o por lo menos trabaja en lugares distintos a sus ubicaciones habituales. Esta dispersión añade otra capa a la multiplicidad de perspectivas. Permite al equipo pensar en aquellos asuntos que implican un marco temporal de un modo distinto a como lo harían si todos se encontraran en la misma ubicación física, ya que las fechas de las reuniones y los plazos deben ajustarse debido a las diferencias horarias.

Un ejemplo simple de lo anterior lo encontramos en la distribución de alumnos de programas *online*. En estos programas, los estudiantes tienen que trabajar en grupos *online* y entregar los trabajos antes de una fecha límite concreta, por lo que deben coordinarse para hacer frente a las grandes diferencias horarias. Siguiendo con este ejemplo, la fecha límite estándar de muchos programas *online* es la media-

noche del domingo, hora estándar del este, pero una gran parte de los alumnos vive en otras zonas horarias. Por el contrario, muchos profesores se encuentran en la zona horaria del este, quedándoles aún varias horas de sueño después de esa fecha límite. Una fecha límite artificial como esta puede perjudicar a los estudiantes adultos que trabajan, quienes teóricamente podrían disfrutar de mucho más tiempo para completar sus tareas si la fecha límite fuera diferente. Como resultado de la perspectiva de dispersión geográfica del equipo, en muchas clases la fecha límite se amplió a las 9 horas del lunes, hora estándar del este, para permitir que los estudiantes tuvieran más tiempo para trabajar en sus tareas y, al mismo tiempo, hacer que coincidiera con el horario de los profesores.

3.3. Ejemplo: estilo y consenso

El equipo es democrático, participativo y comparte la autoridad. En este caso, "democrático" significa que las decisiones se toman por mayoría; "participativo" significa que todos los miembros del equipo participan en cada uno de los asuntos debatidos, y "autoridad compartida" significa que todos los miembros tienen facultad para tomar decisiones relativas a los programas cuando deban tomarse decisiones inmediatas. Aun así, hay un líder designado que genera la mayor parte de la agenda del equipo y actúa como punto de contacto principal. Sin embargo, la mayoría de las decisiones se toman a través del consenso. Esto significa que, a veces, los miembros deben ceder a la voluntad de la mayoría.

Suele llegarse a un consenso por medio del debate con todos los miembros, quie-

nes contribuyen al mismo compartiendo sus puntos de vista y preocupaciones. Esto funciona porque el director de programas *online* no expone su punto de vista hasta que los demás expresan primero su opinión. Si los miembros no llegan por sí solos a una solución sintetizada, el director intenta facilitar la síntesis de ideas mediante las contribuciones del resto del equipo. En aquellos casos excepcionales en que no sea posible sintetizar las ideas en una única solución, el director someterá a votación las opciones restantes una vez que se hayan eliminado las no viables. Para que las ideas de todos tengan el mismo peso, la votación debe ser verdaderamente democrática. Ha habido ocasiones en que la idea del director ha sido rechazada por el resto del equipo y se ha implementado la decisión mayoritaria. Esta filosofía funciona porque el líder confía en todos los colíderes y en que la perspectiva en conjunto de estos vale más que la suya.

3.4. Ejemplo: comunicación

Desde el punto de vista práctico, la comunicación es esencial para que el liderazgo de equipo compartido funcione, incluso más que en otros estilos de liderazgo, y particularmente en este caso, ya que la mitad del equipo se encuentra geográficamente disperso. La comunicación genera confianza entre las personas y crea un entendimiento que permite un apoyo mutuo en caso necesario. En el ejemplo que estamos analizando, esto se consigue mediante reuniones de vídeo semanales, correos electrónicos diarios, chats de vídeo y/o llamadas telefónicas según se requieran a medida que van surgiendo preocupaciones inmediatas. Además, el equipo participa de manera re-

gular y activa en reuniones más numerosas a nivel de departamento y universidad, tanto presencial como virtualmente, que permiten que el equipo se integre en todos los aspectos de la institución y, por lo tanto, se mantenga informado. Dado que este es un equipo con miembros a distancia, se han realizado esfuerzos deliberados y conscientes para establecer un vínculo con diversos ámbitos de la universidad, de modo que los programas *online* se incluyan en los objetivos estratégicos de la institución. La combinación de reuniones semanales y comunicaciones puntuales permite que el proceso de comunicación cuente siempre con una respuesta rápida a los problemas.

El contenido de las reuniones también tiene un gran impacto. Gracias al uso de soluciones integrales, el equipo también tiene tiempo en sus reuniones semanales para analizar tendencias futuras, así como para desarrollar planes estratégicos en relación con estas. Cuando el tiempo lo permite, lo anterior se añade a la agenda como tarea pendiente del tipo "¿en qué deberíamos estar pensando?".

4. Análisis

En los ejemplos proporcionados en este artículo, se atribuye al liderazgo de equipo compartido el mérito de ayudar a resucitar un departamento que estaba a punto de ser eliminado. Puede que los resultados en otras universidades no sean tan significativos, pero se ha determinado que el liderazgo compartido resulta beneficioso en muchas circunstancias diferentes (Morgeson, DeRue y Karam, 2010; Sharma y Bajpai, 2014). Sin embargo, no es una panacea.

Solo funcionará si la cultura organizacional realmente puede adaptarse o adherirse a un estilo de liderazgo más igualitario, participativo, comunicativo y flexible que permita a todos los colíderes actuar en nombre de la organización. Hay muchos ejemplos de organizaciones que han adoptado "equipos" solo de palabra y cuyos resultados no han sido los mismos (Hitt, 1992). Los líderes de la universidad pueden determinar si este enfoque resulta adecuado para su organización evaluando las ventajas y desventajas del modelo. Algunos de los problemas a los que se han enfrentado la universidad y este departamento en cuestión son el escalamiento de las innovaciones, la redundancia de recursos y la complejidad de los canales de comunicación. En el caso de la Pennsylvania State University, muchos de sus problemas se deben al tamaño de la institución, que consta de 24 campus y casi cien mil estudiantes.

5. Ventajas

La descripción del uso del liderazgo de equipo compartido por parte de un equipo de la Pennsylvania State University muestra que este modelo presenta tres ventajas principales:

El equipo posee más conocimientos que una sola persona, lo que permite encontrar soluciones integrales que no necesitan ser revisadas con el tiempo.

El empoderamiento de las personas y la comunicación frecuente permiten responder rápidamente a los problemas, así como ahorrar tiempo para dedicarlo a la planificación estratégica.

El equipo puede analizar las cuestiones desde todos los ángulos y el debate conduce a un examen exhaustivo y al hallazgo de soluciones a los problemas.

6. Desventajas

Sin embargo, el liderazgo de equipo compartido presenta algunos inconvenientes potenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de adoptar dicho modelo:

1. Es fundamental elegir a las personas adecuadas que formarán parte del equipo. Estas deben ser flexibles, participativas y competentes en sus ámbitos.
2. El equipo debe contar con herramientas y tecnologías que permitan una respuesta y una comunicación rápidas.
3. El equipo debe tener una estructura organizacional global que permita facultar a sus miembros para tomar decisiones.

A continuación, analizaremos por qué existen estos inconvenientes potenciales. No todas las personas están dispuestas a renunciar al poder, especialmente quienes han ocupado puestos de responsabilidad en los sistemas de dirección de jerarquías tradicionales. Aunque, en realidad, en el modelo de equipo compartido, la cantidad de poder del líder no cambia, sino que es el resto del equipo el que adquiere poder, cosa a la que quizás no está acostumbrado. Eso puede hacer que el director sienta que su poder se ve mermado o amenazado (Zhang, Zhong y Ozer, 2018). Sin embargo, el poder no es un juego en el que para que unos ganen otros deban perder. Este estilo de liderazgo permite aumentar el poder

de los demás sin que el líder deba renunciar a él. Por lo tanto, el equipo de liderazgo debe estar preparado para ayudar a sus miembros a adaptarse a la adquisición de poder.

No todas las organizaciones están preparadas para este tipo de autoridad compartida. Si la infraestructura de la organización no permite a los colíderes actuar en sustitución del líder designado, se pierde la respuesta rápida y el líder queda bloqueado con responsabilidades administrativas. Esto le impide centrarse en la visión y la estrategia, cosa que podría evitarse si ganara tiempo cediendo el liderazgo a otras personas. Finalmente, la tecnología y las herramientas que permiten una comunicación rápida son fundamentales para el éxito del equipo. Para que el liderazgo del equipo sea eficaz, cada persona debe compartir sus ideas con los demás miembros. La tecnología puede ser tan simple como una sala de reuniones designada donde mantenerse informados mutuamente sobre sus proyectos individuales, pero si el equipo no se comunica entre sí, no podrá coordinar sus esfuerzos de manera eficiente, lo que puede hacer que se dupliquen las tareas o, lo que es peor, que se ignoren cuestiones particulares.

7. Conclusión

Entonces, ¿cómo puede una organización crear un modelo de liderazgo de equipo compartido para sus programas *online*? Si bien la respuesta dependerá de muchos factores relacionados con la institución (por ejemplo, tamaño, filosofía organizacional general, capacidad para cambiar la cultura), el ejemplo aquí proporcionado permite extraer algunas conclusiones generales: participación del lí-

der, equipos expertos y diversos y apoyo institucional.

En primer lugar, el líder debe creer de verdad en el liderazgo de equipo compartido. La clave de dicha creencia consiste en ponerlo en práctica. Si el líder afirma que quiere compartir el liderazgo de equipo, pero sin embargo actúa de manera autoritaria, el resto del equipo no participará al nivel requerido para que dicho modelo resulte eficaz, ya que carecerá de autoridad para hacer lo que sea necesario a fin de ayudar al líder en sus numerosas tareas. En cambio, si el líder confía en el equipo para hacer aquello que sea necesario y lo empodera para que tenga autoridad tanto en las decisiones de equipo como en las individuales, los resultados obtenidos serán mucho mayores.

En segundo lugar, el equipo debe ser diverso y experto. Contar con miembros que desempeñan distintas funciones en la universidad (docencia, puestos administrativos y personal vario, estudiantes en potencia) permite analizar los problemas desde múltiples puntos de vista para así llegar a soluciones holísticas. El inconveniente que plantean muchas "soluciones" organizacionales actuales es que resuelven el problema inmediato para el administrador en cuestión, pero no tienen en cuenta las consecuencias sobre otros aspectos de la universidad, lo que a menudo genera más problemas para esta, perpetuando así un ciclo interminable de resolución de problemas en lugar de aportar innovación. Para que el modelo funcione y pueda producirse la confianza mencionada anteriormente, los miembros del equipo deben ser expertos en sus respectivos ámbitos. De esa manera,

cuando el equipo encuentre auténticas soluciones, se dará cuenta de que sus puntos de vista individuales encajan y permiten abordar los problemas en cuestión.

Por último, este modelo debe contar con el apoyo institucional. La Pennsylvania State University lleva muchos años concediendo autonomía a los departamentos académicos para que adopten este tipo de liderazgo a nivel local a través de un proceso descentralizado de toma de decisiones. Eso permite a los departamentos gestionar sus programas de la forma que mejor se adapta a sus ámbitos. Además, la universidad proporciona los recursos necesarios para que el departamento desarrolle la metodología sin demasiadas restricciones sobre cómo operar, siempre y cuando se realice un uso adecuado de los fondos y las herramientas. Intentar implementar un liderazgo de equipo compartido en una organización burocrática altamente centralizada tiene un riesgo alto de fracaso, ya que muchas decisiones a nivel local se verán desautorizadas y eso desmotivará al equipo, porque perderán el poder que concede este enfoque. En resumen, se trata de un buen modelo de liderazgo para la educación *online*, pero solo si las condiciones son las adecuadas.

Si se implementa correctamente, el liderazgo de equipo compartido puede servir para abordar varios de los problemas clave a los que se enfrenta la educación *online* moderna. En concreto, puede ayudar a lograr rapidez de respuesta, exhaustividad de la respuesta y continuidad de la competitividad. Contribuye a alcanzar dichos objetivos porque empodera a las personas, permite ahorrar tiempo para dedicarlo a la planifi-

cación estratégica y ofrece múltiples puntos de vista para encontrar soluciones holísticas. Se puede aplicar en todos los niveles de una organización y funciona mejor si se integra en una cultura organizacional que también sea igualitaria, participativa y diversa.

Nota

¹ Para obtener una explicación más detallada de los conceptos generales y modelos alternativos, consulte Kolger Hill, 2019.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, A. (2 de enero de 2019). Three Education Trends That Will Revolutionize The Workplace In 2019. *Forbes.com*. Recuperado de <https://bit.ly/2VBPZeY> (Consultado el 03-01-2019).
- Alexander, A. (11 de septiembre de 2017). *Are American attitudes towards higher education segmenting?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://bit.ly/2VtaJWd> (Consultado el 03-01-2019).
- Bettinger, E., Fox, L., Loeb, S. y Taylor, E. (2015). Changing Distributions: How Online College Classes Alter Student and Professor Performance. *Stanford Center for Education Policy Analysis*, working paper 15-10, 1-32.
- Bettinger, E. y Loeb, S. (2017). Promises and pitfalls of online education. *Evidence Speaks Reports*, 2 (15), 1-4. Retrieved from <https://brook.gs/2ssUBYy> (Consultado el 18-10-2019).
- Departamento de Educación de EE. UU. (22 de julio de 2016). *Education Department Proposes Rule on State Authorization of Postsecondary Distance Education, Foreign Locations*. Recuperado de <https://bit.ly/2ov9Y2K> (Consultado el 03-01-2019).
- Hitt, P. (1992). Is Team Management Failing? *Management in Education*, 6 (4), 30. doi: <https://doi.org/10.1177/089202069200600413>
- Kolger Hill, S. (2019). Team Leadership. En P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (pp. 363-393). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Looney, A. y Yannelis, C. (2018). How useful are default rates? Borrowers with large balances and student loan repayment. *Economics of Education Review*, 10 (4), 1-11.
- Miles, J. R. y Kivlighan Jr., D. M. (2010). Co-leader similarity and group climate in group interventions: Testing the co-leadership, team cognition-team diversity model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14 (2), 114-122. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0017503>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. y Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (2), 5-39. doi: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309347376>
- Rovai, A. P. y Downey, J. R. (2010). Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment. *The Internet and Higher Education*, 13 (3), 141-147. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2009.07.001>
- Sharma, J. P. y Bajpai, N. (2014). Teamwork a key driver in organizations and its impact on job satisfaction of employees in Indian public and private sector organizations. *Global Business Review*, 15 (4), 815-831. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150914543417>
- Zhang, G., Zhong, J. y Ozer, M. (2018). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, 152 (1), 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-3972-5>

Biografía del autor

Brian Redmond es Profesor Titular y Director de los Programas de Liderazgo Organizacional en la Pennsylvania State University. Estudió Psicología Industrial y Organizacional, especializándose en liderazgo (doctorado en el Graduate and University Center, City University of New York y máster en la New York University). Lleva más de 12 años impartiendo clases a tiempo completo exclusivamente *online* y ha formado parte de los equipos de liderazgo de varios programas *online* en el College of the Liberal Arts y en el World Campus.

 <https://orcid.org/0000-0002-8298-794X>