

## Liderazgo electrónico en las organizaciones

*Electronic Leadership in Organizations*

*Liderança eletrônica nas organizações*

**Matías Abad Merchán**

Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador  
matabad@uazuay.edu.ec

Artículo de opinión

Licencia Creative Commons



Las organizaciones contemporáneas requieren de líderes que tengan visiones diferentes, innovadoras, disruptivas; que empoderen a los equipos de trabajo para generar continuamente valor y diferenciación para enfrentar mercados cada vez más globales y competitivos. Asimismo, también necesitan administradores capaces de sistematizar toda la información que produce la organización para contar con suficientes elementos para una correcta toma de decisiones.

En una dimensión amplia, el liderazgo no es más que la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de objetivos” (Robbins y Judge 2013, 368); y esta influencia es individual e interpersonal, en donde las autoridades motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría (Pfeffer 2000). La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización; e informal, cuando se da de manera independiente a la estructura.

En este sentido, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. Recibir una delegación de autoridad no es garantía de dirigir correctamente, mas pueden aparecer miembros del interior de la organización con una alta capacidad de influencia. Desde hace algunos años, las organizaciones están digitalizando prácticamente todos sus procesos, mejorando su productividad, competitividad y relación con el cliente. Esta revolución digital, sin duda, se ha acelerado por la aparición de la pandemia por la COVID-19; y la evidencia en aquellos países que empiezan a controlar la propagación del virus revela que ya no hay regreso: varias de las actividades y tareas se pueden realizar sin la presencia física del colaborador en horarios rígidos de trabajo.

Desde hace algún tiempo, las herramientas y plataformas digitales han estado a disposición de todos los usuarios; sin embargo, su uso en las organizaciones era bastante limitado. Con la pandemia, el futuro se aceleró. Los planes estratégicos de las organizaciones, que contemplaban una migración gradual hacia la digitalización de sus operaciones, pasaron a ser planes de

contingencia de inmediata implementación, esto ha supuesto la incorporación de nuevos canales de comunicación digital, que además se han integrado a los sistemas de gestión de las organizaciones. A este complejo escenario se agrega un entorno mundial, cada vez más interrelacionado e interdependiente, en donde los procesos de las organizaciones se desempeñan a escala global, y en donde convergen al mismo tiempo proveedores, clientes e inversores de todos los continentes.

En este sentido, el entorno y las nuevas herramientas digitales necesarias para desempeñar y cumplir con las funciones de la administración han redefinido las competencias y habilidades que requieren los líderes organizacionales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. De igual manera, queda un claro mensaje en el mercado laboral: aquellos ejecutivos menos sintonizados con el entorno digital enfrentan el reto de adaptarse a esta realidad o quedar excluidos.

Por otra parte, la acelerada transformación digital de los modelos de negocio en las industrias, especialmente de aquellas más tradicionales, han permitido identificar nuevos espacios de innovación, tanto en la relación con los clientes —internos y externos— así como en la generación de mayor eficiencia. Por lo descrito, empieza a tener especial pertinencia el estudio del *e-leadership* o liderazgo electrónico, concepto que, desde la academia, todavía no ha tenido la suficiente profundización y análisis. Hoy los requisitos técnicos son más altos, por lo que se espera que los líderes actuales tengan habilidades para el manejo de las TIC, con énfasis en las herramientas de comunicación digital y trabajo colaborativo. La revolución digital ha redefinido los patrones en las organizaciones. Van Wart et al. (2019) precisan tres razones por las cuales el liderazgo electrónico debe ser entendido y estudiado:

- Las habilidades de comunicación siempre han sido unas de las principales competencias de los líderes, y con el desarrollo de la tecnología emergen nuevas herramientas de comunicación, así como una sobrecarga de comunicación y contacto permanente.
- La revolución digital ha redefinido los patrones en las organizaciones. Con la comunicación electrónica y las herramientas de colaboración, han surgido los equipos de trabajo, el teletrabajo y el liderazgo distribuido.

- Ha cambiado la gestión de las empresas y, por ende, el liderazgo. Los requisitos técnicos son más altos, por lo que se espera que los líderes actuales tengan habilidades para el manejo de las TIC.

## ¿Qué es el *e-leadership*?

El término *e-leadership* aparece en los trabajos de Avolio, Kahai y Dodge (2000), quienes, a partir de sistematizar toda la información existente sobre el tema, proponen el término para examinar esta específica relación entre el liderazgo tradicional en un nuevo contexto de mercado y tecnología. Puntualmente, los autores definen al *e-leadership* como un proceso de influencia social, mediado por la tecnología de información avanzada, para producir actitudes, sentimientos, pensamiento, comportamiento y/o desempeño con individuos, grupos y/u organizaciones.

Paralelamente, Pulley y Sessa (2001), en su análisis del impacto de la tecnología digital en el liderazgo, determinaron que el *e-leadership* está determinado por cinco paradojas clave: a) rapidez y consciencia; b) individualidad y comunidad; c) desde arriba o desde las bases; d) detalles o panorama general, y e) flexible o rígido. Para los autores, el desafío más importante del *e-leadership* está en cómo hacer que las personas trabajen colectivamente para crear una cultura que permita que se escuchen todas las voces del liderazgo.

Más adelante, Gurr (2004) advierte que existe una significativa diferencia entre liderar una organización tradicional frente a aquellas que tienen entornos mediados por la tecnología. En este sentido, el *e-leader* tiene el reto de construir un clima social adecuado, a través de una comunicación sostenida y ser capaz de transmitir habilidades interpersonales ejemplares a través de la tecnología asociada. El liderazgo electrónico también plantea un mayor énfasis en el liderazgo disperso.

Recientemente, y como una respuesta a las abstractas definiciones propuestas sobre el término en la academia, desde una perspectiva profesional, Van Wart, Roman, Wang y Liu (2019, 83) plantean una definición: “el liderazgo electrónico es el uso efectivo y la combinación de métodos electrónicos y tradicionales de comunicación. Implica una conciencia de las TIC

actuales, la adopción selectiva de las nuevas TIC para uno mismo y la organización, y la competencia técnica en el uso de las TIC seleccionadas”.

## Las e-skills

En entornos digitales, las capacidades o destrezas que tiene que desarrollar un *e-leader* para direccionar al equipo hacia la consecución de los objetivos se pueden agrupar en tres amplias categorías: la innovación digital, la productividad y la competitividad. Particularizando en el análisis, un primer planteamiento, propuesto por Avolio, Kahai y Dodge (2000) sobre las habilidades que debe tener el líder de entornos virtuales:

1. Establecer y mantener la verdad a través del uso de la tecnología.
2. Asegurar que la diversidad es entendida y apreciada.
3. Manejar efectivamente los ciclos del trabajo virtual.
4. Monitorear el progreso utilizando la tecnología.
5. Mejorar la visibilidad de los miembros virtuales dentro del equipo y fuera de este.
6. Permitir que todos se beneficien de los logros alcanzados.
7. Detectar y resolver a tiempo los descontentos de su equipo.

Con base en un estudio exploratorio, del cual se establece una serie de similitudes lógicas, Van Wart, Roman, Wang y Liu (2019) plantean seis competencias basadas en habilidades que los *e-leaders* deberían dominar en las organizaciones contemporáneas. Las competencias son:

- *E-communication*: la comunicación en los entornos electrónicos debe ser clara, organizada y debe permitir retroalimentación para evitar errores o suposiciones no comprobadas. Asimismo, la comunicación tiene que ser concreta y cuidadosa de no incomodar al interlocutor.
- *E-social skills*: el equipo tiene que sentir que el líder los apoya; para ello, entre otras cosas, los empleados deben recibir de vez en cuando mensajes personalizados, a través de diferentes canales como reuniones cara a cara, llamadas telefónicas, videoconferencias.

- *E-team building skills*: se debe asegurar que la conformación de los equipos de trabajo cuente con una adecuada inducción, que se garantice la participación de todos los miembros y que todos tengan las mismas oportunidades de reconocimiento y recompensa, como los miembros del equipo cara a cara.
- *E-change management*: para la correcta gestión del cambio hacia lo electrónico, las transiciones deben ser debidamente planificadas, se debe dar seguimiento a la implementación, así como perfeccionar la práctica tecnológica en función de la experiencia.
- *E-technological skills*: se debe mantener al día con las nuevas herramientas de las TIC y adquirir aquellas que mejor se adapten a la organización. El líder también tiene que combinar los medios tradicionales con los virtuales, y tener la capacidad de resolver, de manera directa o con especialistas, los problemas técnicos que aparecen.
- *E-trustworthiness*: la información tiene que estar almacenada en servidores seguros; por otra parte, los entornos virtuales deben promover la diversidad y la confianza en la relación entre el equipo. El líder debe procurar un sano equilibrio entre el trabajo y la vida.

## ***E-leadership* en la pandemia**

La teoría del *e-leadership* estudia el liderazgo en entornos laborales que apoyan la tecnología que tiene un impacto en las interacciones potenciales y las redes de comunicación electrónica. En medio del estallido de la pandemia, el uso de medios de comunicación digital y trabajo colaborativo ha crecido exponencialmente, por lo que el *e-leadership* cobra especial actualidad y relevancia, especialmente por la oportunidad de contar con datos de primera mano que permitan establecer conclusiones sobre su desempeño y efectividad en el trabajo y resultados de los empleados de la organización.

Un estudio reciente de Wolor, Solikhah, Fidhyallah y Lestari (2020) encontró que la influencia del *e-leadership* en el desempeño de los empleados en medio de la pandemia es positiva y significativa. Los resultados de este estudio refuerzan la investigación realizada por Avolio, Kahai y Dodge

(2000) en la que se señalaba que un contexto de liderazgo y tecnología, combinados, optimizan el desempeño de los empleados. Asimismo, ratifica lo señalado por Hema y Gupta (2015) quienes agregaron que el *e-leadership* es un nuevo paradigma que brinda una variedad de nuevas oportunidades, a saber, la capacidad de comunicarse directamente uno a uno con empleados, clientes y proveedores utilizando la tecnología para mejorar el desempeño.

El reto principal del *e-leadership* es que los líderes deben adoptar la cultura de la organización en poco tiempo, porque asumen que la adaptación y el aprendizaje de las organizaciones a las amenazas que se presentan son importantes para que ellos puedan mantener el desempeño de sus organizaciones.

La evidencia reciente alrededor del mundo ha demostrado que adaptarse al teletrabajo, en la mayoría de los casos, ha sido fácil o muy fácil; a pesar de haber ocurrido de manera vertiginosa. Sin embargo, los equipos de trabajo han tenido que lidiar con una falta de interacción profesional con los compañeros de trabajo; limitación de acceso a recursos relacionados con las infraestructuras de apoyo como internet o una impresora y, sobre todo, la conciliación del teletrabajo con la vida familiar. En este sentido, aquellos líderes digitales que estaban más conscientes de la realidad de sus empleados tienen una mayor valoración y desempeño.

## Conclusiones

Ante el advenimiento de un mundo cada vez más globalizado, en el cual las fronteras para el intercambio de información, comercio, inversiones y trabajo se han casi disuelto, las organizaciones del futuro deberán estar más comprometidas con su misión, visión y objetivos; pero también sintonizadas con las nuevas causas que la sociedad en su conjunto busca.

No obstante, para lograr este ambicioso cometido, la figura y el rol del líder es indispensable. Sobre su rol, decisiones y acciones recae la enorme responsabilidad de crear y mantener una cultura cargada de valores positivos que se conviertan en sólidos cimientos de una organización rentable y a la vez comprometida con el crecimiento y desarrollo de los ciudadanos y la sociedad. De igual manera, aquellas organizaciones que tendrán éxito durante este siglo serán aquellas que cuenten con líderes constructores de culturas

organizacionales que evidencien los procesos humanos: comunicación, integración, delegación, motivación, creatividad, liderazgo.

En este contexto, hay que sentar un hito referencial: la aparición de la COVID-19 y el impacto que ha tenido en la redefinición de gran parte de los procesos administrativos. En la actualidad, debido a la vigencia de la pandemia, la mayoría de los administradores pasan más tiempo liderando contextos virtuales que los tradicionales. A pesar de ello, todavía se mantienen los paradigmas y prácticas de los contextos tradicionales, que se reflejan en estilos de dirección y de toma de decisiones poco compatibles con la realidad.

La literatura científica que aborda el tema del *e-leadership* es limitada. Lo cual evidencia, una vez más, la gran brecha existente entre la ciencia administrativa y la praxis de la administración. En principio, la naturaleza del liderazgo tradicional frente a la del electrónico es bastante similar: ambos tratan de ejercer influencia para el logro de objetivos, pero, a diferencia del contexto tradicional, el *e-leadership* debe liderar a equipos virtuales a través de medios tecnológicos.

En este sentido, recae también en la academia, y particularmente en las escuelas de negocios, el desarrollar programas curriculares orientados a formar líderes preparados para afrontar un mundo cada vez más digital, globalizado, interrelacionado e interdependiente; en donde los equipos virtuales serán indispensables para mantener la competitividad de las organizaciones.

## Referencias

- Avolio, Bruce, Surinder Kahai y George Dodge. 2000. "E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice". *The Leadership Quarterly* 11 (4): 615-668. 10.1016/S1048-9843(00)00062-X.
- Gurr, David. 2004. "ICT, Leadership in Education and E-leadership". *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* 25 (1): 113-124. 10.1080/0159630042000178518.
- Hema, Gupta, y Sanjay Gupta. 2015. "Adversity Quotient for Prospective Higher Education". *The International Journal of Indian Psychology* 4: 49-64.
- Pfeffer, Jeffrey. 2000. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Ciudad de México: Oxford University Press México.
- Pulley, Mary, y Valerie Sessa. 2001. "E-leadership: Tackling Complex Challenges". *Industrial and Commercial Training* 33 (6): 225-230. 10.1108/00197850110405379.



- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. 2013. *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Van Wart, Montgomery, Alexandru Roman, XiaoHu Wang y Cheol Liu. 2019. "Operationalizing the Definition of E-Leadership: Identifying the Elements of E-Leadership". *International Review of Administrative Sciences* 85 (1): 80-97. 10.1177/0020852316681446.
- Wolor, Christian Wiradendi, Solikhah Solikhah, Nadya Fidhyallah y Deniar Puji Lestari. 2020. "Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)* 7 (10): 443-450. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443.