

## Artículo

# Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy

Gustavo A. Esguerra<sup>a,\*</sup> y Françoise Contreras<sup>b</sup><sup>a</sup> Profesor principal, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia<sup>b</sup> Profesora titular, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 25 de noviembre de 2015

Aceptado el 18 de agosto de 2016

On-line el 28 de septiembre de 2016

*Códigos JEL:*

M1

M15

M54

*Palabras clave:*

Liderazgo

Liderazgo electrónico

E-liderazgo

Ciencias de la dirección

Equipos virtuales

*JEL classification:*

M1

M15

M54

*Keywords:*

Leadership

Electronic leadership

E-leadership

Management sciences

Virtual teams

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es describir y conceptualizar la noción de liderazgo electrónico y el reto que suponen para los líderes las nuevas formas de relación que implica este tipo de liderazgo. A partir de una revisión bibliográfica, se analiza la complejidad de liderar equipos virtuales a través de distintas formas de interacción, sugiriendo cambios en el ejercicio del liderazgo, no solo para lograr que este sea efectivo, sino también para que las organizaciones aprovechen las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y eviten quedar relegadas en un mundo cada vez más virtualizado. Finalmente, se discuten las limitaciones y las posibilidades de desarrollo del liderazgo en contextos virtuales, para avanzar en este campo emergente de conocimiento.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations

## ABSTRACT

The aim of this study is to describe and conceptualize the notion of electronic leadership, and the challenge that entail for the leaders the new ways of relationship that this kind leadership involves. The complexity to lead virtual teams is analyzed from a bibliographic review, considering the new communication forms, different from traditional ones, that the leaders have to face, suggesting changes in leadership styles, so that organizations can leverage the advantages of technology and avoid being relegated to an increasingly virtualized world. Finally, the limitations and possibilities to develop a suitable leadership for virtual environments are discussed in order to advance in this emergent field of knowledge.

© 2016 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Autor para correspondencia. Universidad del Rosario–Sede del Emprendimiento y la Innovación. Autopista Norte Calle 200, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: [gustavo.esguerra@urosario.edu.co](mailto:gustavo.esguerra@urosario.edu.co) (G.A. Esguerra).

## E-liderança, um desafio incontornável para as organizações de hoje

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

M1  
M15  
M54

#### Palavras-chave:

Liderança  
Liderança eletrônica  
E-liderança  
Ciência de gestão  
Equipes virtuais

O objetivo deste estudo é descrever e conceituar a noção de e-liderança e o desafio para os líderes de novas formas de relacionamento que envolve este tipo de liderança. A partir de uma revisão da literatura, é analisada a complexidade de liderar as equipes virtuais através de várias formas de interação, sugerindo mudanças no exercício da liderança, não só para garantir que seja eficaz, mas também para as organizações a colher os benefícios oferecidos pelas novas tecnologias e evitar ser relegados em um mundo cada vez mais virtualizado. Finalmente, as limitações e as possibilidades de desenvolvimento de liderança em contextos virtuais, para avançar neste campo emergente de conhecimento, são discutidas.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Dentro del campo del comportamiento organizacional, el liderazgo es uno de los temas que ha recibido mayor atención, tanto de los académicos como de los empresarios. En cuanto a los académicos, estos han buscado llegar a consensos respecto a su conceptualización y, referente a los empresarios, estos han tratado de comprender qué modelos podrían implementar en sus organizaciones a fin de mejorar su efectividad. Es así como durante décadas se ha llevado a cabo un amplio número de estudios e importantes análisis a partir de los cuales ha sido posible ampliar el conocimiento sobre el liderazgo, proponiendo modelos, teorías y estrategias de intervención.

De acuerdo con los hallazgos de investigación, actualmente se puede afirmar que el liderazgo es un fenómeno altamente complejo, determinado por múltiples variables en interacción entre las que participan las competencias y las diferencias individuales de los líderes, los aspectos socioculturales e históricos, las características de los colaboradores y las condiciones contextuales en las que este se desarrolla, dejando de lado la idea de llegar a un concepto único de liderazgo, expresado en una fórmula estándar que solo requiere la aplicación de una serie de recomendaciones obvias y generales; expresiones frecuentemente encontradas en la literatura popular y en los discursos de los llamados gurús del liderazgo.

Asimismo, se dispone de suficiente evidencia empírica para afirmar que el liderazgo es susceptible de ser aprendido, porque se compone de habilidades que, por definición, se pueden adquirir con la experiencia. Por lo tanto, pierden relevancia los modelos que se centran exclusivamente en las características personales o rasgos del líder como factor central en el ejercicio del liderazgo, porque si bien las características individuales inciden en el liderazgo, estas no lo determinan. Se asume también que el liderazgo es un proceso interactivo de influencia social, que no se produce de manera aislada sino en relación con otras personas, para el logro de objetivos comunes. Dentro de este contexto, la cooperación, la interactividad, la colaboración entre pares, las habilidades sociales tanto de los líderes como de los colaboradores, constituyen aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional (Avolio, Sosik, Kahai y Baker, 2014).

Al reconocer y aceptar la complejidad del liderazgo, se cambia la manera de estudiarlo; de esta forma, la identificación, la descripción y los análisis de factores relacionados se hacen ahora desde perspectivas de estudio más amplias, sistémicas e integrales, con la intención no solo de superar las visiones lineales y unicasales que caracterizaron muchos estudios en el pasado (Contreras, 2008), sino de fortalecer las teorías y modelos explicativos que incluyan aspectos que son relevantes en la actualidad, como la globalización, la diversidad cultural, la incertidumbre, los procesos de cambio social, la innovación, el emprendimiento y, principalmente,

la incorporación de las tecnologías a los procesos de interacción y comunicación humana, los cuales permean todos los procesos organizacionales.

En la actualidad, las organizaciones están dependiendo cada vez más de distintas formas de comunicación digital; muchos de sus procesos se desarrollan en línea y cuentan con las enormes ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos estratégicos, que de no aprovecharse llevaría a las organizaciones a quedar relegadas, perdiendo importantes oportunidades de inserción en el mundo de los negocios, el cual es cada vez más global. A lo anterior se suma el ambiente de incertidumbre creciente en el que operan las organizaciones de este siglo. De acuerdo con Gilstrap y Hendershot (2015), son justamente la inclusión de la tecnología a las organizaciones y la incertidumbre en la que estas operan las que han dado lugar al concepto de *e-leaders* o líderes electrónicos y de *e-leadership* o liderazgo electrónico.

Lo anterior está asociado también al desarrollo global que ha caracterizado el continuo incremento de unidades y subunidades de producción, redes de clientes, grupos de inversionistas y conjuntos de proveedores, así como la amplia inclusión, el rápido desarrollo y la evolución permanente de tecnologías de comunicación e información al interior de las organizaciones, las cuales han fortalecido las interacciones que día a día se establecen entre colegas, compañeros, subordinados y directivos que se encuentran dispersos geográficamente (Zaccaro y Bader, 2003).

Dentro de este contexto, se muestra la apremiante necesidad de desarrollar propuestas de liderazgo más pertinentes y ajustadas a estos cambios contextuales y a la realidad de las organizaciones, en las que es innegable la constante dinámica de modernización de sistemas, la digitalización de la información y la comunicación virtual en muchas de las interacciones de relación social y laboral.

Para desarrollar este análisis se presenta, inicialmente, una conceptualización del liderazgo electrónico; posteriormente, se discute sobre la complejidad de liderar de manera efectiva equipos virtuales de trabajo; a continuación, se describen las ventajas del liderazgo electrónico y sus implicaciones para las organizaciones en la actualidad; luego, se exponen las prácticas de liderazgo que han demostrado ser efectivas en entornos virtuales de trabajo y, finalmente, se discuten las limitaciones y las perspectivas de desarrollo de este importante campo de investigación.

## 2. Conceptualización del liderazgo electrónico

Los estudios pioneros del liderazgo electrónico aparecen a finales del siglo xx (Sosik, 1997; Sosik, Avolio y Kahai, 1997; Sosik, Avolio, Kahai y Jung, 1998), lo cual demuestra que se trata de un constructo relativamente reciente, en proceso de construcción, del que aún no hay suficiente conocimiento.

De los primeros hallazgos de investigación y discusión académica, [Avolio, Kahai y Dodge \(2001\)](#) proponen una definición inicial del liderazgo electrónico, señalando que el término puede ser utilizado para incorporar el liderazgo en un contexto emergente (avances en la tecnología de información y comunicación), presentándose como «un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones» (p. 617). Esta definición fue revisada algunos años después por [Avolio \(2007\)](#), quien agregó que se trata además de un proceso de influencia social, inmerso en contextos proximales y distales, mediados por las tecnologías de información. Por su parte, [Lee \(2009\)](#) lo define brevemente como el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios.

Las anteriores conceptualizaciones hacen énfasis en la importancia del contexto en el que el fenómeno del liderazgo se estudia y se ejerce, ya que el liderazgo no solo coexiste con estas tecnologías, sino que son parte fundamental del cambio y de los procesos de transformación organizacional. De esta forma, las tecnologías de la información se convierten en factores críticos que intervienen en los niveles individual, grupal y organizacional, afectando las estructuras organizacionales y las dinámicas que se dan en su interior, lo cual incluye, por supuesto, los procesos de liderazgo que se transforman como resultado de las interacciones con tales tecnologías.

Otro aspecto importante en la comprensión del concepto de liderazgo electrónico es entender que la toma de decisiones en la adopción, adaptación y desarrollo de tecnologías de información, así como en la definición de estrategias para comunicar, estructurar e influir sobre los integrantes de los equipos de trabajo respecto a los cambios tecnológicos, son en la actualidad procesos esenciales de la acción de los líderes ([Finkelstein, Hambrick y Cannella, 2007](#)). De acuerdo con los estudios, los líderes pueden influir en la apropiación de la tecnología, usando ya sea procedimientos legítimos, como la formalización de procesos, el establecimiento de normas y de políticas, o bien procedimientos no legítimos, como la manipulación y dominación de estructuras organizacionales, los cuales (legítimos o no) inciden en los comportamientos, en la motivación, en la percepción y, en general, en la manera de usar y relacionarse con las tecnologías de información y comunicación ([Chatterjee, Grewal y Sambamurthy, 2002](#)).

Por otra parte, dada la complejidad del contexto en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad y la capacidad humana para adoptar estos avances tecnológicos, que ofrecen enormes posibilidades para interactuar en un mundo globalizado, los directivos deben aprender a liderar a través de medios tecnológicos, esto es, ejercer influencia para el logro de objetivos, tal como se esperaría que lo hicieran en forma no virtual. De esta forma, la tecnología permitirá construir nuevas estructuras organizacionales, de las cuales el líder hace parte, y a la vez estas estructuras se irán transformando por la acción del liderazgo sobre las tecnologías. En este orden de ideas, el liderazgo electrónico puede darse en cualquier nivel jerárquico de la organización, involucrando las múltiples interacciones en las que se ejerce influencia recíproca, esto es, persona-persona, persona-grupo, grupo-persona e incluso de organización a organización.

Es importante considerar que entrar a estas nuevas dinámicas requiere del uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación, porque estas ofrecen un conjunto de herramientas, técnicas y conocimientos que soportan la participación multipartidaria en dichas actividades organizacionales e inter-organizacionales y en procesos sofisticados de recolección, procesamiento, administración, recuperación, transmisión y disposición de datos y saberes ([De Sanctis y Poole, 1994](#)). El uso de estas

tecnologías se ha venido convirtiendo en un factor fundamental para los procesos de transformación, adaptación y perdurabilidad de las organizaciones, imponiendo unas demandas específicas para el liderazgo en todos los niveles de gestión ([Shapiro y Variant, 2000](#)).

### 3. Liderar equipos virtuales

Debido a los avances tecnológicos, los líderes electrónicos deben atender a grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible. A lo anterior se suma la necesidad de comunicarse con sus equipos de trabajo, ya no solo de la forma tradicional, cara a cara, sino a través de una comunicación mediada por computador ([Avolio et al., 2001](#)), la cual incluye medios de comunicación digital, videoconferencias, correos electrónicos, mensajes de texto y software de colaboración, a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos ([Avolio et al., 2014](#)), cuya efectividad va a depender de la capacidad de liderar adecuadamente bajo entornos virtuales de trabajo.

De esta forma, liderar en entornos virtuales constituye un reto apremiante, pues este será un siglo marcado por grandes cambios que van a desafiar la capacidad de las organizaciones para subsistir y adaptarse dinámicamente a un ambiente cambiante, en el que la tecnología puede ofrecer grandes oportunidades, que solo se podrán aprovechar si el líder logra consolidar equipos virtuales efectivos, lo que le permitirá a la organización ahorrar tiempo y dinero, mientras se beneficia del intercambio cultural, el conocimiento y la experiencia de organizaciones que se encuentran en otras latitudes ([Hunsaker y Hunsaker, 2008](#)). Lo anterior redundará en la competitividad, el crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones de este siglo.

Por lo tanto, en la sociedad del conocimiento en la que operan las organizaciones en la actualidad, liderar efectivamente equipos virtuales será fundamental ([Zimmermann, 2011; Lee, 2009](#)), no solo por la ventaja competitiva que supone, sino también porque ofrece a los trabajadores algo que las nuevas generaciones reclaman: la posibilidad de contar con mayor flexibilidad laboral, desempeñarse con mayor libertad y manejar sus propios horarios ([Derosa, Hantula, Kock y d'Arcy, 2004](#)). Por este motivo, algunas empresas han establecido que parte de su fuerza de trabajo sea virtual, lo que permite a los empleados trabajar desde sus hogares o desde cualquier lugar, alterando el modo y el estilo de la comunicación tradicional ([Crawford-Mathis, 2009](#)).

En este sentido, los equipos virtuales son entendidos como aquellos en los que sus miembros están interconectados principalmente a través de las tecnologías de la información y en los que las telecomunicaciones ofrecen importantes beneficios para las organizaciones, cuando son adecuadamente lideradas ([Brandl y Neyer, 2009](#)). Estos equipos pueden ayudar al desarrollo de nuevos productos, permiten conocer opiniones de los clientes, contribuyen a la planeación estratégica de las compañías y ofrecen soporte al cliente, entre muchas otras actividades ([Rosen, Furst y Blackburn, 2006](#)). Debido a estas potencialidades, estos están siendo objeto prioritario de estudio en el área organizacional ([Daim et al., 2012](#)).

Dado el importante cambio que se está produciendo en el entorno, surge la inquietud respecto a si el efecto de la virtualización del contexto laboral demanda un nuevo tipo de liderazgo o, por el contrario, se trata del mismo concepto y el reto es lograr ejercerlo desde otros medios de comunicación; particularmente, aquellos que son mediados por las tecnologías de la información. De esta forma, aún es pronto para tener una respuesta clara a este interrogante; se sabe poco al respecto, pues los cambios en la tecnología y la forma en que han permeado los procesos organizacionales han crecido de forma exponencial y no hay suficientes estudios que permitan llegar a consensos académicos. En cualquier caso, parece

claro que los cambios en la dinámica de la fuerza de trabajo van a requerir que los líderes desarrollen nuevas habilidades, distintas a las tradicionales (Crawford-Mathis, 2009)

Al respecto, Avolio et al. (2001) afirman que la naturaleza del liderazgo tradicional (cara a cara) y la del virtual son fundamentalmente las mismas, mientras que para Kayworth y Leidner (2002) la diferencia está en el nivel de complejidad: ser un líder efectivo en contextos virtuales es mucho más complejo, pues el líder debe influir, a través de medios tecnológicos, para lograr que los equipos virtuales sean efectivos (Hiltz, Dufner, Holmes y Poole, 1991).

El mayor grado de complejidad que implica el liderar equipos virtuales se debe a las dispersiones temporales, físicas y culturales que existen entre los miembros (Kayworth y Leidner, 2002; Malhotra, Majchrzak y Rosen, 2007), demandando una serie de habilidades que debe desarrollar el líder para influir sobre la efectividad. En contextos virtuales los trabajadores están dispersos geográficamente y tienen que coordinar las tareas a través de diferentes husos horarios para apoyar el trabajo cotidiano, lo que no sucede en la forma de trabajo tradicional. A lo anterior se suman otras variables que complejizan el proceso y han demostrado tener efecto sobre la efectividad del equipo; son las experiencias previas de los miembros, el tipo de tarea que realizan, los sistemas de recompensa establecidos, las características culturales y las habilidades comunicativas, entre otras (Fan, Chen, Wang y Chen, 2014).

Esta última, la comunicación, es considerada la principal habilidad del liderazgo, entendida de manera amplia, como las relaciones interpersonales que supone el liderazgo, y que superan ampliamente la expresión verbal. Si se asume que la comunicación personal es el principal medio de intercambio e influencia entre líderes y colaboradores, y que la forma en que esta se desarrolla determina estilos de liderazgo, surge entonces la inquietud de cómo lograr liderar a través de estos medios digitales, que en cierta forma virtualizan la realidad y la cotidianidad de las organizaciones.

Tradicionalmente, las relaciones entre líderes y colaboradores han sido cara a cara, y este tipo de comunicación personal ofrece una serie de posibilidades que algunas formas de comunicación digital no tienen; por ejemplo, involucra el lenguaje paraverbal (tono, volumen e inflexión de la voz) e información no verbal (expresión facial, gestos, postura corporal, entre otras) que ayudan al entendimiento y a la comprensión del significado de la comunicación. Cuando se carece de esta información en los ambientes virtuales y la información no es compartida y retroalimentada en el momento mismo de la comunicación, la interpretación puede distorsionarse y la comunicación entre los miembros del equipo puede desviarse (Kayworth y Leidner, 2002).

Con base en lo anterior, se puede afirmar que los equipos tradicionales tienen la ventaja de la comunicación personal en tiempo real entre líderes y colaboradores, la cual suele ser más efectiva, mientras que en entornos virtuales el líder y sus colaboradores deben comunicarse y trabajar asincrónicamente, a través de tecnologías de la información. Por lo tanto, las características de tiempo y espacio con relación a la comunicación plantean a los líderes de este siglo uno de los retos más importantes para garantizar una efectiva gestión de las organizaciones en contextos virtuales (Hambley, O'Neill y Kline, 2007; Leonard, 2011).

#### 4. Ventajas del liderazgo electrónico para las organizaciones actuales

Los medios tecnológicos ofrecen diversas posibilidades de comunicación, lo cual puede ser visto como una ventaja. El correo electrónico, por ejemplo, es considerado un medio valioso, que bien utilizado puede apoyar el ejercicio de los directivos (Lee, 1994); de hecho, este es el medio de comunicación más usado entre miembros heterogéneos de un grupo que se encuentran

dispersos geográficamente (De Sanctis y Poole, 1997). Asimismo, Avolio (2007) considera que es un medio útil en cuanto permite a los líderes transmitir expectativas y hacer requerimientos a los subordinados, especificando cuál debe ser su desempeño y cómo va a ser evaluado.

No obstante, Daft y Lengel (1986) argumentan que el correo electrónico es débil debido a que es un medio de comunicación que no tiene la posibilidad de proveer una retroalimentación inmediata, usa solo un único canal, es impersonal y limita la riqueza del lenguaje. A pesar de ello, Lee (1994) considera que es un medio en el que el líder puede brindar a sus subordinados una retroalimentación positiva, a pesar de no contar con una retroalimentación inmediata, como la que se provee en ambientes no virtuales. Afirma este mismo autor que las debilidades atribuidas al correo electrónico no deben ser vistas como una propiedad del medio en sí mismo, sino como una interacción emergente entre el correo electrónico y el contexto organizacional, es decir, a través de este medio el líder puede enviar mensajes en los que se limita a dar instrucciones a los colaboradores, o puede liderar activamente a través de mensajes significativos. No obstante, el uso del correo electrónico para liderar efectivamente en contextos virtuales requiere ser estudiado con mayor profundidad (Fan, 2013).

Complementando lo anterior, Avolio et al. (2001) afirman que las tecnologías avanzadas de información ofrecen diversas posibilidades; no solo incluyen los sistemas de correo electrónico, sino también las plataformas de mensajería, las videoconferencias, los programas para trabajo en equipo, los sistemas de soporte de grupo, los sistemas de administración del conocimiento, los sistemas de información ejecutiva, los sistemas de administración colaborativa de clientes y los sistemas de administración de cadenas de proveedores, tecnologías todas que pueden ayudar a los líderes a examinar, planear, decidir y divulgar información, todas ellas con una enorme potencialidad para liderar equipos virtuales.

Por otra parte, se ha observado que el soporte social que ofrecen los grupos en línea puede servir como fuente de optimismo, tanto para líderes como para seguidores, lo que se ha relacionado con el mejoramiento del desempeño y la realización de tareas (De Andrea, Tong y Walther, 2011). Estos resultados coinciden con el reciente estudio de Kahai, Sosik y Avolio (2013), quienes encontraron que los sistemas de soporte de grupo facilitan la interpretación de eventos y la calidad en la colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo, se ha encontrado que la virtualización de contextos y la creación de ambientes virtuales puede contribuir a la creación de identidades que facilitan la integración entre culturas diferentes, así como a combatir la segregación (Eisenbeiss, Blechschmidt, Backhaus y Freund, 2012; De Andrea et al., 2011).

Respecto a la investigación sobre los factores cognitivos involucrados con el liderazgo electrónico, se ha encontrado que, al igual que en las relaciones no virtuales entre líderes y colaboradores, la percepción de los seguidores sobre la calidad del trato que reciben de los líderes virtuales está vinculada a la calidad de las interacciones en línea (Antonakis y Atwater, 2002). Kramer y Winter (2008) plantean otra ventaja de este tipo de liderazgo; ellos encontraron que la presencia permanente del líder en línea constituye una ventaja de la virtualización de la dirección. Los colaboradores perciben que cuando el líder es requerido por la comunidad virtual, y su asistencia puede ser inmediata, este fenómeno tiene un efecto sobre la percepción de la autenticidad del líder, lo cual favorece el desempeño organizacional. A nivel grupal, Small, Moody, Siddarth y Bookheimer (2009) identificaron que las tecnologías móviles y las redes sociales interactivas virtuales facilitan la memoria transactiva requerida para el liderazgo compartido en grupos de trabajo.

Asimismo, Kahai (2013) señaló dos ventajas importantes del liderazgo electrónico; por una parte, la posibilidad de hacer un mejor seguimiento a los procesos y, por otra, la transparencia en la comunicación que suponen los medios tecnológicos, en los que



se puede observar lo que la gente sabe y piensa acerca de sus líderes y de sus compañeros de trabajo. En esta misma línea, [Weisband \(2008\)](#) encontró que la claridad en las estructuras de los grupos de trabajo tecnológicamente soportados y el establecimiento de objetivos en etapas tempranas de las interacciones laborales en línea son fundamentales para el trabajo efectivo y el desempeño organizacional. A nivel organizacional, [Besson y Rowe \(2012\)](#) encontraron relaciones entre la transformación de las organizaciones y el uso y apropiación de tecnologías de la información, concluyendo que las tecnologías tienen un impacto importante sobre la transformación de procesos organizacionales.

Lo anterior supone acciones concretas de los líderes, además de la coordinación de actividades. Empoderar a los colaboradores y brindar soporte y apoyo emocional genera un mejor uso y aprovechamiento de las tecnologías y una mayor efectividad de los equipos virtuales de trabajo ([Montoya, Massey y Lockwood, 2011](#)). También, [Sosik et al. \(1997\)](#) y [Kahai et al. \(2003\)](#) encontraron que el liderazgo transformacional y el anonimato que involucra la relación virtual promueven el fortalecimiento de los equipos, las opiniones positivas, el aprendizaje y la creatividad del trabajo virtual con sistemas de soporte de grupo.

## 5. Características del liderazgo electrónico efectivo

El liderazgo y la tecnología se afectan mutuamente, por lo que la transformación de uno incide en la transformación del otro ([Dasgupta, 2011](#)). Lo anterior sugiere que el liderazgo electrónico implica un cambio fundamental en la forma en que los líderes y los colaboradores se relacionan al interior de las organizaciones ([Avolio y Kahai, 2003](#)), llevando a comprender que el liderazgo y las tecnologías de la información van co-evolucionando de forma natural, lo que tendrá implicaciones culturales, e incluso antropológicas ([Avolio et al., 2014](#)).

De acuerdo con los estudios, un estilo de liderazgo electrónico participativo y consultivo es más efectivo que un liderazgo directivo ([Coerdery, Soo, Kirkaman, Rosen y Mathieu, 2009](#); [Savolainen y Hakkinen, 2011](#)). Asimismo, se ha encontrado que la eficacia del liderazgo electrónico aumenta cuando se establecen objetivos claros, hay transparencia en la toma de decisiones y se ejerce un liderazgo responsable ([Korzynski, 2013](#)). De hecho, [Politis \(2014\)](#) encontró que la gestión virtual por objetivos tuvo una influencia significativa sobre el compromiso de los trabajadores con la tarea.

Igualmente, se ha encontrado que cuando el líder proporciona retroalimentación virtual y apoyo, influye positivamente sobre la confianza entre los miembros del grupo y favorece la gestión. Estos hallazgos sugieren que el intercambio permanente de información, relacionado con el desempeño de los empleados, ayuda a la construcción de confianza. Lo anterior indicaría que es fundamental que los líderes virtuales sean más competentes en la implementación de los mecanismos de coordinación, para facilitar el intercambio de información entre los miembros de los equipos virtuales ([Politis, 2014](#)). En este sentido, [Jarvenpaa, Leidner y Pearlson \(1995\)](#) afirman que los líderes transformacionales, por sus características, pueden construir relaciones de confianza entre los miembros del grupo e incrementar dicha confianza a través de comunicaciones escritas, lo que a su vez es crítico para el desempeño de los equipos.

Respecto a las formas de comunicación, [Fan et al. \(2014\)](#) encontraron que es muy relevante la forma en que el líder se comunica. Algunos estudios han encontrado que el comportamiento de los líderes influye en la creatividad de los subordinados ([Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004](#)); particularmente, el liderazgo transformacional parece tener un mayor efecto sobre la creatividad de los colaboradores ([Sosik et al., 1998](#)). También se ha encontrado que los efectos del liderazgo transformacional sobre el desempeño del grupo pueden ser incluso más fuertes en los equipos virtuales

que en los equipos cara a cara; este tipo de liderazgo se encontró relacionado también con la satisfacción laboral en ambos grupos y con mejores niveles de desempeño, particularmente en los grupos virtuales ([Purvanova y Bono, 2009](#)). No obstante estos avances, el efecto de determinados tipos de liderazgo en contextos virtuales requiere ser más estudiado, pues no es claro cómo se dan estos procesos ([Fan, 2013](#)).

En este sentido, existe alguna evidencia sobre el efecto de los líderes electrónicos sobre la creatividad de los trabajadores. [Avolio et al. \(2001\)](#) encontraron que cuando el líder utiliza un lenguaje empático, retroalimenta y estimula a sus colaboradores, se observa un desempeño más creativo, mientras que los líderes que se centran solo en el cumplimiento de tareas hacen que los trabajadores tengan un desempeño más mediocre ([Kayworth y Leidner, 2002](#)). [Avolio et al. \(2001\)](#) encontraron que la incidencia sobre la creatividad de los colaboradores está mediada por la influencia que ejercen los líderes sobre las percepciones de los subordinados. En los equipos tradicionales, tal influencia es más clara, mientras que en los equipos virtuales el papel de liderazgo en la facilitación de la creatividad de los subordinados parece ser más limitada ([Malhotra et al., 2007](#); [Sosik et al., 1998](#)).

Recientemente, [Fan et al. \(2014\)](#) encontraron que los líderes electrónicos que utilizan un lenguaje más empático, son más comprensivos y muestran más preocupación por sus colaboradores, influyen en que los miembros de los equipos virtuales se sientan comprendidos y apoyados y se sientan más seguros de expresar sus ideas libremente, mejorando las habilidades de pensamiento que incrementan la creatividad entre sus miembros. Por su parte, [Fan \(2013\)](#) también encontró que estos líderes no solo incrementan la voluntad de los miembros de los equipos virtuales para proponer nuevas ideas, sino que favorecen la confianza y la satisfacción de los colaboradores; estos resultados son válidos tanto para equipos virtuales como para los tradicionales ([Kayworth y Leidner, 2002](#)).

Por otra parte, [Kayworth y Leidner \(2002\)](#) también encontraron que los líderes en contextos virtuales que ejercían un rol de *mentoring* y exhibían alto grado de consideración, empatía y tenían en cuenta las opiniones y sugerencias de los subordinados, realizaban un liderazgo más efectivo.

Por último, pero no menos importante, la falta de un contexto social puede afectar la construcción de confianza entre los miembros del equipo virtual, distorsionando o malinterpretando las intenciones y los significados de la comunicación. A lo anterior se suma que las personas que están interactuando en los equipos virtuales pueden llegar a desconocer por qué ciertas cosas están sucediendo y cómo se están tomando las decisiones, lo que puede llegar a afectar la comunicación y la construcción de confianza en este tipo de equipos ([Warkentin, Sayeed y Hightower, 1997](#)).

A pesar de los importantes avances obtenidos con respecto a las prácticas de liderazgo que resultan apropiadas para liderar equipos virtuales, aun no se cuenta con el conocimiento suficiente para establecer estilos de liderazgo electrónico que puedan garantizar la efectividad del liderazgo en contextos virtuales ([Lee, 2009](#)).

## 6. Limitaciones identificadas en el liderazgo virtual

Dado que se trata de un concepto relativamente reciente, con escaso soporte teórico y reciente experiencia organizacional, el liderazgo electrónico requiere un mayor desarrollo conceptual y empírico que permita llegar a conclusiones más contundentes. Entre las limitaciones encontradas hasta ahora está la planteada por [Kahai \(2013\)](#), quien señala que las tecnologías avanzadas de información serán un gran reto para líderes y seguidores, principalmente por las limitaciones en los procesos de comunicación digital, que en ocasiones omiten la información proveniente de la expresión e interpretación de emociones, lo cual no se prevé en

todos los contextos de interconexión virtual y equipos de trabajo remoto. Teniendo en cuenta esta limitación esperada y considerando la importancia de las emociones en la interacción humana y, por lo tanto, en los procesos de liderazgo, algunos autores, como Mac Lean (2008) y Mignonac y Herrbach (2004), han sugerido que es imprescindible el reconocimiento de expresiones faciales, con soporte en dispositivos que faciliten a los líderes y colaboradores la expresión, identificación e interpretación de emociones en interacciones a distancia.

Asimismo, otros autores que han analizado las limitaciones del liderazgo electrónico coinciden en afirmar que los sistemas expertos y los robots adolecen de procesos cognitivos fundamentales, tales como el desarrollo moral, la creatividad, la acumulación de experiencias y la intuición; factores de indudable dominio humano que son necesarios para el desarrollo de un liderazgo efectivo (Dreyfus, Dreyfus y Athanasiou, 2000; Goldenberg y Mazursky, 2002).

## 7. Perspectivas de investigación sobre liderazgo electrónico

De acuerdo con Kahai (2013), definitivamente el fenómeno del liderazgo electrónico ofrece un amplio campo de posibilidades de estudio e implica abordar las múltiples variables y factores que lo determinan. Por lo tanto, se sugiere continuar estudiando la forma en que las tecnologías avanzadas de información están transformando las organizaciones y cómo estas están configurando nuevas formas de relación, generando cambios en el ejercicio del liderazgo y en los procesos que el líder facilita para la consecución de los resultados organizacionales.

A pesar de los avances en el área, se debe continuar estudiando cuáles podrían ser los estilos de liderazgo electrónico más apropiados para lograr consolidar equipos virtuales efectivos, tal como lo plantea Lee (2009). Es decir, se trata de un tema que requiere más investigación a fin de desarrollar conocimientos nuevos y recomendar prácticas necesarias y eficaces para quienes dirijan equipos virtuales.

## 8. Conclusiones

El liderazgo electrónico es un constructo amplio que va más allá de simplemente describir cómo los líderes usan las tecnologías de información y comunicación cuando interactúan virtualmente con los integrantes de los grupos que lideran. Se trata de un concepto más acorde con la realidad de las organizaciones, en las que la información constituye la base sobre la que estas se construyen. De esta forma, el liderazgo electrónico surge como producto de la interacción entre las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y los propósitos del liderazgo. El entorno en el que operan las organizaciones en la actualidad ha tenido cambios importantes. Las variables tiempo y espacio son cada vez más difusas y las relaciones a nivel intra e interorganizacional se han complejizado. El liderazgo tradicional concentrado en unas pocas personas no solo resulta inadecuado sino insuficiente, pues los líderes requieren tomar decisiones de manera rápida y con ellas, responder de forma adecuada a un entorno altamente demandante y difícilmente predecible. Es aquí en donde los líderes deben hacer un uso adecuado de las potencialidades que ofrecen los diferentes recursos tecnológicos que pueden favorecer el desarrollo y la perdurabilidad de las organizaciones.

Asimismo, la generación, la distribución y la transformación de bienes y servicios deberán responder a un mundo cada vez más globalizado y más dependiente de las tecnologías de información y comunicación, para responder adecuada y oportunamente a las necesidades de los mercados en los que las organizaciones participan. Lo anterior implica que quienes dirijan las empresas,

desarrollen competencias para liderar equipos virtuales altamente efectivos y sean competentes a nivel intercultural, esto es, que puedan entender las distintas culturas y lograr desarrollar sinergias entre ellas que permitan el logro de objetivos comunes. Estos líderes deberán, así, aprovechar la diversidad y entenderla como uno de los recursos más importantes para el liderazgo.

Lo anterior requerirá entonces que los líderes desarrollen nuevas visiones de lo que será un mundo virtual y globalizado tecnológicamente, en el que la consolidación de redes garantizará la supervivencia de las organizaciones.

Es importante reconocer entonces que las relaciones que establecen los líderes con sus colaboradores están teniendo cambios importantes. La comunicación entre ellos estará cada vez más mediada por sistemas electrónicos y menos en relaciones cara a cara. A nivel temporal, los equipos virtuales se liderarán a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos cuya efectividad va a depender de la capacidad de liderar bajo entornos virtuales de trabajo. Si bien es cierto que esta relación tiene enormes ventajas para el liderazgo electrónico, como las que se han señalado, puede convertirse en su principal barrera si los líderes no comprenden ni asumen estos nuevos retos que son ineludibles para el éxito empresarial en la actualidad.

Finalmente, se puede establecer que el surgimiento y el desarrollo de las modernas tecnologías de información y comunicación y el necesario vínculo entre estas y el desarrollo organizacional han traído al contexto de las ciencias de la dirección, específicamente en el tema del liderazgo, un interesante campo de estudio, con importantes implicaciones para las organizaciones actuales.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. y Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
- Antonakis, J. y Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673–704.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychology*, 62, 25–33.
- Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (2003). Adding the E to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325–338.
- Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- Besson, P. y Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21, 103–124.
- Brandl, J. y Neyer, A. K. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, 48(3), 341–353.
- Chatterjee, D., Grewal, R. y Sambamurthy, V. (2002). Shaping up fore e-commerce: Institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies. *MIS Quarterly*, 26(2), 65–89.
- Coerdery, J., Soo, C., Kirkaman, B., Rosen, B. y Mathieu, J. (2009). Leading parallel global virtual teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1, 64–72.
- Crawford-Mathis, K. J. (2009). Concepts and challenges of e-leadership. En I. Lee (Ed.), *Electronic Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey, PA: IGI Global.
- Daft, R. L. y Lengel, R. H. (1986). Organization information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., et al. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212.
- Dasgupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1–36.

- De Andrea, D. C., Tong, S. T. y Walther, J. B. (2011). Dark sides of computer-mediated communication. En W. R. Cupach y B. H. Spitzberg (Eds.), *The Dark Side of Close Relationships II*. New York, NY: Routledge.
- Derosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. y d'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2/3), 219–232.
- De Sanctis, G. y Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5, 121–147.
- De Sanctis, G. y Poole, M. S. (1997). Transitions in teamwork in new organizational forms. *Advances in Group Processes*, 14, 157–176.
- Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E. y Athanasiou, T. (2000). *Mind Over Machine*. New York, NY: Free Press.
- Eisenbeiss, M., Blechschmidt, B., Backhaus, K. y Freund, P. A. (2012). The (real) world is not enough: Motivational drivers and user behavior in virtual worlds. *Journal of Interactive Marketing*, 26, 4–20.
- Fan, K. T. (2013). Investigating the perceived of e-leadership style change and its consequence in virtual context. Diversity, technology, and innovation for operational competitiveness. In *Actas de 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*. S4.298–S4.318.
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. y Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421–437.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. y Cannella, A. A. (2007). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gilstrap, C. y Hendershot, B. (2015). E-leaders and uncertainty management: A computer-supported qualitative investigation. *Qualitative Research Reports in Communication*, 16(1), 86–96.
- Goldenberg, J. y Mazursky, D. (2002). *Creativity in Product Innovation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. y Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: perspectives from the field. *International Journal of e-Collaboration*, 3(1), 40–64.
- Hiltz, S. R., Dufner, D., Holmes, M. y Poole, S. (1991). Distributed group support systems: Social dynamics and design dilemmas. *Journal of Organizational Computing*, 2(1), 135–159.
- Hunsaker, P. L. y Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101.
- Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E. y Pearlson, K. (1995). Global customer service for the computer and communications industry. En P. C. Palvia y E. M. Roche (Eds.), *Global Information Technology and Systems Management*. Harrisburg, PA: Ivy League Publishing.
- Kahai, S. S. (2013). Leading in a digital age: What's different, issues raised, and what we know. En M. C. Bligh y R. E. Riggio (Eds.), *Exploring Distance in Leader–Follower Relationships: When Near is Far and Far is Near..* New York, NY: Routledge.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. y Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14, 499–524.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. y Avolio, B. J. (2013). Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams. En N. S. Hill y N. M. Lorinkova (Eds.), *Leadership in Virtual Groups: Looking Back and Charting Paths Forward*. Orlando, FL: Simposio realizado en la reunión de la Academy of Management.
- Kayworth, T. R. y Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40.
- Korzynski, P. (2013). Online social networks and leadership. *International Journal of Manpower*, 34(8), 975–994.
- Kramer, N. C. y Winter, S. (2008). Impression management 2.0: The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social networking sites. *Journal of Media Psychology*, 20, 106–116.
- Lee, A. E. (1994). Electronic mail as a medium for rich communication: An empirical investigation using hermeneutic interpretation. *MIS Quarterly*, 18(2), 145–157.
- Lee, M. R. (2009). Effective virtual project management using multiple e-leadership styles. In *Encyclopedia of e-Business Development and Management in the Global Economy*, Business Science Reference. Hershey, PA: IGI Global.
- Leonard, B. (2011). Managing virtual teams. *HR Magazine*, 56(6), 39–42.
- Mac Lean, K. E. (2008). Haptic interaction design for everyday interfaces. *Reviews of Human Factors and Ergonomics*, 4, 149–193.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. y Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
- Mignonac, K. y Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19, 221–240.
- Montoya, M. M., Massey, A. P. y Lockwood, N. S. (2011). 3D collaborative virtual environments: Exploring the link between collaborative behaviors and team performance. *Decision Sciences*, 42, 451–476.
- Politis, J. (2014). *The effect of e-leadership on organizational trust and commitment of virtual teams*. European Conference on Management, Leadership & Governance. Academic Conferences International Limited.
- Purvanova, R. K. y Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343–357.
- Rosen, B., Furst, S. y Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human Resources Management*, 45(2), 229–247.
- Savolainen, T. y Hakkinen, S. (2011). Trusted to lead: Trustworthiness and its impact on leadership. *Technology Innovation Management Review*, 52–56.
- Shapiro, C. y Variant, H. R. (2000). *El dominio de la información*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Small, G. W., Moody, T. D., Siddarth, P. y Bookheimer, S. Y. (2009). Your brain on Google: Patterns of cerebral activation during Internet searching. *American Journal of Geriatric Psychiatry*, 17, 116–126.
- Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*, 22, 460–487.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (1997). The impact of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89–103.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S. y Jung, D. I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 14, 491–511.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L. y Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28(4), 975–996.
- Weisband, S. (2008). *Leadership at a Distance: Research in Technologically-Supported Work*. New York, NY: Erlbaum.
- Zaccaro, S. J. y Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387.
- Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: towards a configurational perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 59–78.