



**TRABAJOS DE TITULACIÓN**

MDTH-P-2014-2016-000

# ***E-LEADERSHIP* COMO UNA NUEVA TENDENCIA DE LIDERAZGO PARA GESTIONAR TALENTO HUMANO**

Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título  
de

## **MAGISTER EN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

Por la estudiante:  
**Martha Cecilia BERMUDEZ SALAZAR**

Bajo la dirección de:  
**Silvia Lorena CUADRADO GONZALEZ Msg.**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Samborondon - Ecuador  
Agosto de 2016

## ***E-Leadership* como una nueva tendencia de liderazgo para gestionar talento humano**

E-Leadership as a new trend of leadership to manage human talent

Martha Cecilia BERMUDEZ SALAZAR<sup>1</sup>  
Silvia Lorena CUADRADO GONZALEZ<sup>2</sup>

### **Resumen**

El mundo empresarial está en constante evolución, lo que impacta directamente en la forma como se manejan y desarrollan equipos de trabajo. Para lograr el éxito organizacional, las empresas necesitan incorporar procesos de cambio innovadores, sobre todo tecnológicos, que les permitan estar a la vanguardia y ser cada vez más competitivos en el mercado. Los líderes que van a manejar y dirigir estos procesos, necesitan una formación estratégica para poder conocer y aplicar nuevas formas de gestionar efectivamente el talento humano, por lo que el presente trabajo se realizó con el objetivo de buscar y proporcionar información práctica y relevante sobre nuevas formas para liderar. Se realizó un análisis sobre *E-Leadership*, como nueva tendencia de liderazgo, donde se dirigen individuos o grupos que están geográficamente dispersos y su interacción está basada en la tecnología, se expondrán conceptos y teorías, para que el lector comprenda las características de este nuevo modelo que les permitirá a los líderes guiar y desarrollar personas, con el uso de tecnologías de comunicación e información. Este trabajo se realizó mediante la redacción de un artículo de revisión teórica, donde se detallará información disponible en diversas fuentes originales para su análisis, con la finalidad de impulsar el interés y conocimiento sobre este tema, cuya aplicabilidad puede ser muy positiva para las empresas y los profesionales que las conforman.

### **Palabras clave:**

Tendencia, Tecnología, Liderazgo, Talento Humano

### **Abstract**

The business world is constantly evolving, which directly impacts the way they manage and develop teams. To achieve organizational success, companies need to incorporate innovative processes of change, especially technological, enabling them to be at the forefront and become more competitive in the market. Leaders who will manage and direct these processes need a strategic training to learn and implement new ways to effectively manage human talent, so this work was done with the aim of seeking and providing practical and relevant information on new ways to lead. an analysis of E-Leadership, as a new trend of leadership, where individuals or groups that are geographically dispersed and their interaction is based on the technology are addressed, was made concepts and theories will be presented for the reader to understand the characteristics of this new model that will allow leaders to guide and develop people, with the use of information and communication technologies. This work was done by writing an article theoretical review where available information will be detailed in various original sources for analysis, in order to promote interest and knowledge on this subject, the applicability can be very positive for businesses and the professionals who make up.

### **Key words:**

Trend, Technology, Leadership, Human Talent

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Administración de Empresas, Universidad Ecotec - Ecuador. E-mail [marbermudez@uees.edu.ec](mailto:marbermudez@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> Master en Terapia Familiar. Docente Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno global han provocado que exista una mayor complejidad en el liderazgo de las empresas, tomando en consideración la importancia del trabajo en equipo y la aparición de nuevos esquemas organizativos (Torres & Torres, 2009). De la misma manera, nuevas investigaciones se han desarrollado entorno al nuevo perfil de liderazgo que se debe cumplir hoy en día para lograr el éxito en una empresa (Castro, Miquilena, & Peley, 2006). Por lo tanto, surge la necesidad de analizar las capacidades que tienen los gerentes para afrontar situaciones adversas en un entorno competitivo, para alcanzar el éxito esperado.

Ante los cambios organizacionales, avances tecnológicos y ajustes económicos a los que deben adaptarse las empresas, es necesario el desarrollo de un liderazgo con esfuerzo contingente, que se base sobre el carisma de la dirección activa en la organización (Silla & Molina, 2008), en este sentido, los líderes deben motivar a otros a hacer más de lo esperado, incluso más allá de lo que se creía posible dentro de la organización (Reyes-Jácome & Lara, 2011), con una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y consideración individual (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010), para que sean un ejemplo a seguir para sus equipos directos e indirectos.

La interacción y desarrollo de las tecnologías de comunicación e información, que son cada vez más utilizadas, están generando nuevos campos de acción en las empresas, por lo que es importante contar con líderes eficientes, innovadores y transformadores que logren alcanzar y superar las metas propuestas por las organizaciones, lo cual es la base para buscar y aplicar nuevas tendencias que les permitan a los líderes dirigir equipos locales y foráneos de la misma forma, para desarrollarlos y transformarlos en equipos de trabajo altamente efectivos, enfocados en trabajar hacia un crecimiento empresarial positivo y sostenible, que logre beneficios para todos los involucrados.

El desarrollo de estrategias e iniciativas que las organizaciones aplican para poder captar la mayor cantidad de clientes, hace que estas formen nuevos esquemas organizativos, en donde los lugares de trabajo están ubicados estratégicamente en diferentes países y ciudades, formando equipos de trabajo presenciales y virtuales, con la finalidad de poder atender y satisfacer las necesidades de sus clientes y con ello lograr ser empresas sólidas y rentables. Pero la distribución geográfica de los diferentes lugares de trabajo, pueden generar algunos inconvenientes, el equipo virtual se enfrenta a las mismas dificultades que tienen los equipos

presenciales, pero estas se pueden incrementar por lo impersonal que podrían llegar a ser las tecnologías de comunicación e información que utilizan las empresas que están ubicadas en diferentes lugares, lo que afecta en los procesos de comunicación efectiva y en la coordinación de sus tareas, que impactan directamente en los resultados de su gestión.

Dirigir equipos geográficamente dispersos, son un reto para los líderes, ya que estos deben ser gestores de personas, lo que significa que deben trabajar en coordinación y sin hacer distinciones entre sus colaboradores presenciales y virtuales, para poder guiarlos, acompañarlos, desarrollarlos y fundamentalmente para reconocer sus logros. Estos líderes se deben preparar para desarrollar competencias, que les permitan dirigir equipos multidisciplinarios altamente efectivos, por lo que es importante que conozcan y sepan aplicar nuevas tendencias de liderazgo, que contribuirán en su gestión para dirigir a sus equipos, logrando sinergias efectivas y relaciones interpersonales sólidas y positivas, con sus subalternos.

Con los cambios tecnológicos a los cuales las organizaciones se enfrentan día a día, la innovación y la aplicación de nuevas tendencias para el manejo del personal, son cada vez más necesarias. Toda organización necesita de un liderazgo efectivo para motivar, inspirar, comprometer a sus

colaboradores, para que estos puedan adaptarse rápidamente a los cambios que las empresas necesitan aplicar, para ser sostenibles y productivas en el tiempo. Es importante señalar, que los adelantos de las ciencias de la información y comunicación, permiten una aproximación bastante importante hacia un nuevo enfoque empresarial, que integra de manera sistémica, diferentes escenarios en los que interactúan los líderes con sus equipos de trabajo, pero si estos adelantos no son utilizados de forma efectiva, podría afectar al desarrollo de los colaboradores.

Con base en lo anterior y al vivir en una época en la que cambios globalizados, avances tecnológicos y ajustes económicos que son cada vez más constantes, es una necesidad conocer nuevas formas de liderazgo, como lo es el *E-Leadership*, para gestionar los recursos tanto humanos como materiales de forma eficaz. Por tal motivo, en este trabajo se expondrán teorías y conceptos, para conocer esta nueva forma de liderar equipos de trabajo presenciales y virtuales, motivándolos en ambientes que no cuentan con coordinación y control directo de su desempeño, considerando la diversidad cultural, de leguaje y de tiempo, logrando un apropiado adiestramiento, una eficaz coordinación de sus tareas y una constante comunicación.

El planteamiento del objetivo de este trabajo es analizar el *E-Leadership* como una nueva tendencia de liderazgo y lo que los E-Líderes necesitan para el manejo efectivo y desarrollo de equipos de trabajo geográficamente dispersos o virtuales, por lo que, para el presente trabajo, se realizó una revisión documental de diferentes fuentes originales tales como artículos, textos y libros, en bases de datos y páginas especializadas de universidades y centros reconocidos que abordan el tema.

Una vez recopilada la mayor cantidad de trabajos con información relevante al tema a tratar, se procedió a la organización de la información para poder extraer la mayor cantidad de datos posibles, para poder escribir un artículo de revisión, en donde se revisarán conceptos sobre Liderazgo, se detallará que es el *E-leadership* y sus características para llegar a una conceptualización de esta nueva tendencia de liderazgo, se describirá el perfil del E-Líder y sus particularidades para la aplicación de buenas prácticas de liderazgo y se revisará definiciones sobre Gestión del Talento Humano y el aporte que brinda este nuevo estilo de dirección y desarrollo de gente, para el manejo efectivo del capital humano local y foráneo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **(Revisión de la Literatura)**

## **Liderazgo**

La teoría muestra aportes desde un contexto psicológico (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010), donde se describe el Liderazgo, como la capacidad que tiene el ser humano en cambiar la actitud de las personas, mejorando el desarrollo y la productividad de las organizaciones (Torres & Torres, 2009). La definición de liderazgo se ha ido desarrollando ante la evolución del comportamiento del ser humano (González & Cubillán, 2012). Varios autores hacen referencia a la definición de liderazgo entorno a las experiencias desarrolladas por grandes líderes en la historia como Aristóteles, Hitler, Jesús, Mandela, y Martin Luther King (Reyes-Jácome & Lara, 2011). La literatura manifiesta que el concepto de liderazgo depende de diferentes contextos como la personalidad del líder, la interacción del líder, la percepción de los seguidores y su influencia organizativa (Estrada, 2007).

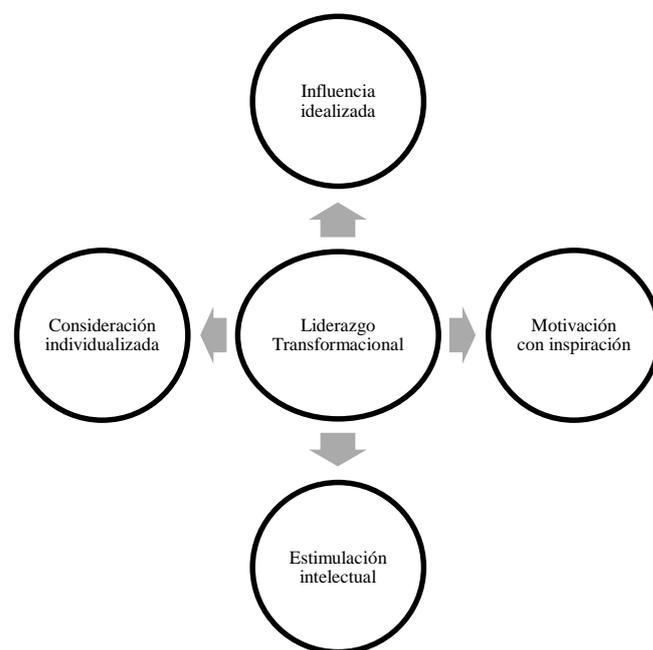
Por otro lado, (Castro, Miquilena, & Peley, 2006) muestra que el concepto del liderazgo se puede analizar por el enfoque de influencia del poder, desde el comportamiento del individuo, desde las características del líder y desde la situación donde interactúa el líder. Burns, (2010) clasifica al liderazgo en transaccional y transformacional en un afán de analizar la relación entre líder y sus seguidores. El liderazgo transaccional hace referencia a las condiciones necesarias que el

líder impone para motivar a sus seguidores a realizar sus actividades, mientras que, el liderazgo transformacional busca que los colaboradores valoren en menor medida sus intereses particulares a los organizacionales (Omar, 2011).

El liderazgo transformacional involucra las emociones, los valores y las metas de los colaboradores y las necesidades de los líderes en las organizaciones (Reyes-Jácome & Lara, 2011). Algunos conceptos del liderazgo analizan la influencia en los seguidores mientras que el liderazgo transformacional va más allá, como la capacidad especial de cambiar la actitud de los colaboradores en la búsqueda de sus metas (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010). Burns, (2010) afirma que el liderazgo transformacional se define como alguien que busca desarrollar sus potencialidades, así como la de sus colaboradores comprometiendo las metas de la organización. El liderazgo transformacional crea escenarios más innovadores donde se crean nuevos líderes en organizaciones más sofisticadas y globalizadas (Hoyos & Gómez, 2010).

La figura 1 muestra las dimensiones del liderazgo transformacional, donde se identifica a la influencia idealizada como la imagen que proyecta el líder en sus seguidores manifestando confianza, valores éticos y morales. También se presenta la motivación inspiracional como la influencia

de los líderes en los seguidores, al desarrollar un espíritu en equipo siendo entusiastas y optimistas. Se detalla la estimulación intelectual como el fomento a la innovación y la creatividad en los seguidores, asimismo la consideración individualizada se presenta como la necesidad de diferenciar entre los individuos para poder identificar y desarrollar sus potencialidades (Burns, 2010).



*Figura 1* Componentes del Liderazgo Transformacional.

Adaptado de “Leadership (1 edition).” Por Burns, J.M. (2010). Harper Perennial Modern Classics.

El liderazgo transformacional da apertura para la aplicación de nuevas tendencias para gestionar talento humano, como lo es el *E-Leadership*. Gómez, (2008) menciona que la comunicación en tiempo real, gracias a los avances tecnológicos, ha facilitado los canales de comunicación, pero el reto de los líderes será conseguir los mismos resultados tanto en

sus equipos presenciales y virtuales, para que estos trabajen con todas sus energías en ambientes afectados por cambios económicos y demográficos, para ello entre las habilidades que los líderes deben desarrollar están los manejos de cambios culturales, flexibilidad, pensamiento estratégico, visión y adaptación al cambio (Gómez, 2008).

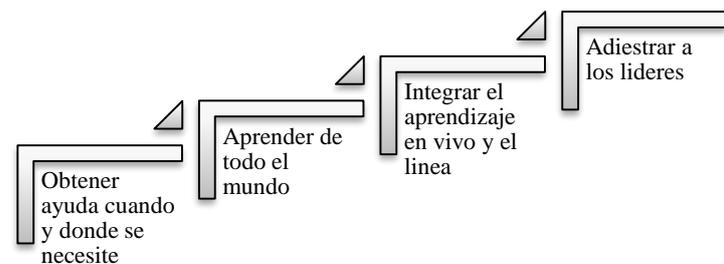
### ***E-Leadership***

El nuevo siglo trajo consigo infinidad de expectativas, desde el cambio informático del 2000 hasta los avances tecnológicos que tenemos hoy en día y con ello imaginar cómo va a ser el mundo del futuro, sobre todo para esos líderes que ya son gestores de personas y para aquellos que se están preparando para serlo. Para mejorar su competitividad y su posición en el mercado global, las organizaciones se expanden geográficamente, ubicando sus centros de operaciones en lugares estratégicos, que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y para la conquista de nuevos mercados, es por esto que las empresas están cada día dependiendo más del uso de tecnologías de comunicación e información, para poder operar e innovar sus productos y servicios y para la coordinación del trabajo de sus colaboradores (Annunzio, 2001).

Es así como va apareciendo una nueva tendencia de liderazgo conocida como *E-Leadership*, el conocimiento de esta

herramienta será de gran ayuda para la gestión de un líder que no solo debe conocer a su gente, entenderla, y guiarla directamente sino también indirectamente con aquellos grupos que no están geográficamente en un mismo lugar. *E-Leadership* es la práctica de liderazgo donde se dirigen individuos o grupos que están geográficamente dispersos y su interacción está basada en la tecnología (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

El término *E-Leadership* describe el liderazgo en el entorno virtual de los negocios, es el nuevo camino que está tomando el liderazgo en el mundo actual, para dirigir individuos o grupos hacia un bien común. La tecnología ayuda a facilitar el desarrollo de los líderes de la siguiente forma (Goldsmith, 2008):



*Figura 2.* Desarrollo de los líderes. Adaptado de “E-Tools That Help Teach Leadership” por Goldsmith, M. (2008).

El liderazgo presencial intercambia observación, reacción e interacción. Mientras que el liderazgo virtual demuestra destreza de escritura, proyección, interpretación y

comunicación (chat, emails, redes sociales, videoconferencias, entre otros) (Evans & Layzell, 2007). Los cinco pasos efectivos de *E-leadership* son (Annunzio, 2001):

1. Tomar decisiones justas.
2. Ser honesto consigo mismo, con su equipo de trabajo y con la empresa.
3. Dar a conocer el compromiso con el cambio
4. Comunicarse efectivamente
5. Reconocer y recompensar

Los retos a los que se enfrentan los líderes al poner en práctica el *E-Leadership* con sus equipos virtuales son (Goethals, 2004):

- Considerar la diferencia de hora, velocidad de conexión e infraestructura.
- Motivar a otros en un ambiente que tal vez no cuenta con mucha coordinación.
- Tomar en cuenta la diversidad de cultura, lenguaje, tiempo y localización.
- La falta de contacto visual hace que limite un poco al líder en monitorear el control del desempeño del grupo, implementar soluciones a los problemas y desarrollar la gestión de personal directamente.

*E-Leadership* funciona a través del tiempo, el espacio y los límites

organizacionales, generalmente reforzada por la tecnología de la comunicación e información. Al no tener un contacto personal directo, la interacción y comunicación es más difícil en los equipos virtuales y los líderes virtuales deben hacer hincapié en la importancia de una comunicación efectiva y transparente, para evitar malas interpretaciones que puedan afectar la consecución de los objetivos del equipo. Un jefe de equipo virtual o E-Líder, debe prestar especial atención al desarrollo de las normas del grupo y la generación de confianza, las cuales, si no tienen un debido seguimiento, se pueden volver difícil gestionarse, por la separación geográfica de los miembros del equipo (Avolio, Surinder, & George, 2002).

*E-Leadership* es un proceso de influencia social, mediada por tecnologías de comunicación e información, para gestionar efectivamente el rendimiento de las personas y grupos geográficamente dispersos. A través de una efectiva aplicación del *E-Leadership*, los jefes virtuales o E-líderes pueden conducir tareas y proyectos completos a distancia e interactuar con sus equipos de manera positiva, esto les implica tener que desarrollar habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias que encajen entre sí, para poder manejar un equilibrio adecuado de los métodos tradicionales y nuevos para liderar el capital humano en una organización (Avolio & Kahai, 2002).

## **El E-Líder**

Los equipos virtuales son grupos de personas geográfica y organizacionalmente dispersos, que son dirigidos por E-líderes, que usan la combinación de diferentes tecnologías, para poder coordinar y supervisar diferentes tareas organizacionales. El E-líder que direccionará un equipo virtual debe ser una persona con capacidad para la escucha activa, que supiera mostrar no solo tolerancia sino también aprecio por las diferencias. Alguien con la suficiente flexibilidad de juicio como para saber aprovechar el potencial de la diversidad. Pero, sobre todo, alguien que ejerza un liderazgo más enfocado en la influencia que en la autoridad, capaz de reconducir conflictos en distintos contextos culturales (Moix, 2012). Es una persona capaz de innovar con la tecnología, para que sus equipos de trabajo se sientan bien direccionados.

Quienes se desarrollen para ser E-líderes deben tomar en consideración tres bases fundamentales como lo son el conocimiento y administración de la tecnología, contar con energía innovadora y el manejo efectivo de la diversidad. Entre las prácticas efectivas que los E-Líderes deben aplicar en grupos virtuales están las siguientes (Avolio, Surinder & George, 2001):

- Establecer y mantener la verdad a través del uso de la tecnología.

- Asegurar que la diversidad es entendida y apreciada.
- Manejar efectivamente los ciclos del trabajo virtual.
- Monitorear el progreso utilizando la tecnología.
- Mejorar la visibilidad de los miembros virtuales dentro del equipo y fuera de este.
- Permitir que todos se beneficien de los logros alcanzados.
- Detectar y resolver a tiempo, los descontentos de su equipo

Para que las tareas, programas e iniciativas que se deseen implementar sean positivas tanto en los equipos virtuales como presenciales, es necesaria la actuación de quienes estén comprometidos con un liderazgo diferente, los E-líderes deben energizar y comprometer a sus colaboradores, influyéndolos con integridad para fomentar la cooperación proactiva e iniciativa entre sus equipos. El E-Líder debe prepararse para no aplicar iniciativas sin fundamento y tampoco sin un horizonte claro de hacia donde se quiere llegar, el desarrollo y ejecución de estrategias, deben estar enfocadas hacia un crecimiento realista, aplicable, efectivo y sostenible, que permita la creación de una cultura inclusiva en la organización (Goldsmith, 2008).

Strang (2007) señala que las características de un buen E-Líder parten de

cuatro ejes primordiales, los cuales son: flexibilidad, estabilidad, focalización interna y focalización externa. De la misma forma debe desplegar sus habilidades para ser facilitador, mentor, monitor, coordinador, director, innovador e intermediario, para el buen direccionamiento y gestión del talento humano que tiene a su cargo.

### **Gestión de Talento Humano**

Referirse al Talento Humano es hacer mención al recurso más importante de una organización, como lo es su personal. Son individuos con diferentes profesiones y ocupaciones que aportan a las empresas todos sus conocimientos, habilidades y destrezas, en una tarea o trabajo determinado y a quienes los buenos líderes podrán identificar y desarrollar todo su potencial y competencias (Moreno & Godoy, 2011). Gestionar talento humano implica ir más allá del manejo de los asuntos netamente operativos de las empresas, es aplicar técnicas estratégicas en dirección de personas, que den como resultado el crecimiento y desarrollo de la persona y la innovación, el progreso y la evolución organizacional.

Es importante mencionar que la gestión del talento humano no es solo responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, esta es una responsabilidad compartida con todos los departamentos que conforman una organización, cuyo compromiso para dirigir y

administrar efectivamente el talento humano, debe venir desde la alta Dirección (Calderón, 2004).

Según Calderón (2004), para una efectiva gestión del talento humano, se deben considerar las siguientes prácticas:

- Prácticas de inversión para mejorar los materiales y puestos de trabajo.
- Prácticas para motivar el compromiso del trabajador, tales como pagos a tiempo acordado en los contratos, pagos por desempeño, seguridad y salud ocupacional, oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral.
- Prácticas para mejorar las competencias de los colaboradores como lo son entrenamientos y capacitaciones.
- Prácticas de responsabilidad social.
- Prácticas de retención, crecimiento y desarrollo.

Los líderes sean estos presenciales o virtuales, juegan un rol fundamental en la gestión del talento humano, los nuevos esquemas gerenciales, deben contar con líderes que desarrollen capacidades y habilidades que determinan la estrategia del manejo del personal, tales como: (Vásquez de Parra & Vásquez, 2006):

- Capacidad para desarrollar relaciones efectivas con otras personas

- relacionadas a generar nuevas oportunidades de negocio y fidelización de los clientes.
- Capacidad de adaptación al cambio y visión estratégica.
  - Ser emprendedor.
  - Capacidad para actuar en entornos multiculturales.
  - Capacidad para motivar y generar confianza en su entorno.
  - Ser creativo e innovador.
  - Tener un perfil avalado académicamente.
  - Conocimiento de diferentes modelos de negocio.
  - Manejo efectivo de equipos de forma presencial y virtual.
  - Conocimiento y manejo de nuevas tendencias tecnológicas.
  - Capacidad para dar feedback y coaching
  - Saber direccionar conflictos y capacidad de atención y escucha.

Una efectiva gestión del talento humano se enfoca en desarrollar, potencializar y retener a su personal, con la aplicación de buenas prácticas y nuevas tendencias de liderazgo como lo es el *E-Leadership*. El buen líder debe crear condiciones para que sus colaboradores puedan alcanzar y superar los objetivos del negocio, por lo que la buena gestión del talento humano, les permitirá canalizar, orientar y gestionar competencias, habilidades técnicas, atributos y actitudes que

presentan las personas, llevándolos a ser socios estratégicos que marquen la diferencia, para que aporten positivamente al cumplimiento de la misión y visión empresarial, generando buenos resultados, logrando así el éxito empresarial (Moreno & Godoy. 2011).

### **CONCLUSIONES**

*E-Leadership* es un nuevo camino, es el modelo de liderazgo que da respuesta a un modelo de negocio basado en la utilización de las tecnologías de comunicación e información. El E-Líder se debe enfocar en desarrollar capacidades que le permitan gestionar tecnología, personas y modelos de negocio para conseguir un mayor valor para sus organizaciones con equipos geográficamente dispersos. El E-Líder debe estar consiente que no se puede liderar a sus equipos de trabajo, sobre todo a los virtuales, de forma tradicional. El E-Líder debe avanzar mucho más rápido y resolver con mayor velocidad, situaciones de máxima complejidad, es por esto que debe estar estrechamente relacionado con la tecnología, la educación tecnológica y con la capacidad de emprender e innovar para conseguir resultados extraordinarios con su gestión.

Los E-Lideres se enfrentan a problemas de comunicación, las ausencias de interacción en las personas tienen al menos dos consecuencias, la primera es que se puede

tomar más esfuerzo para reunir y diseminar información necesaria para apoyar el desempeño de un grupo y la segunda es que sea más difícil para un líder el desarrollo de las relaciones interpersonales. La falta de interacción social puede inhibir la confianza y la cohesión del grupo. La distribución geográfica de los miembros del equipo geográficamente dispersos también puede implicar diferencias lingüísticas o culturales que pueden crear barreras para la comunicación eficaz. Para hacer frente a estos retos de comunicación, los E-líderes se deben comunicar con mayor frecuencia, proporcionar una información más completa y usar múltiples medios de tecnología, para lograr una comunicación efectiva.

La necesidad de desarrollar nuevos proyectos y tomar decisiones estratégicas que permiten el crecimiento del negocio, no debe verse limitada por las distancias donde están ubicados los equipos de trabajo, el uso de tecnologías de comunicación e información son un canal abierto para poder coincidir efectivamente en tiempo y espacio. Sin restar importancia al poder del contacto real y humano, el uso apropiado de redes sociales, correos electrónicos, telefonía celular, internet y videoconferencias, son medios válidos para establecer contacto entre los líderes y sus equipos, para poder trabajar en coordinación, sin necesidad de invertir tiempo y dinero en hacerlos coincidir en un mismo lugar.

La revisión documental, que fue la metodología que se aplicó para realizar este artículo de revisión, dio paso al cumplimiento del objetivo de este trabajo, que era analizar y describir de forma general lo que es y que implica el *E-Leadership*, a su vez, comprender las características que necesitan los E-Líderes para una efectiva gestión del talento humano, a pesar de que no se encontraron trabajos que hayan usado las variables propuestas en una sola investigación, la información recopilada para la redacción de este trabajo, se encontró en diferentes artículos y textos que abordaban estos temas.

Dado que se trata de un tema poco conocido y escasamente desarrollado en el ámbito empresarial local, no se encontraron artículos relacionados a la aplicación del *E-Leadership* en empresas nacionales, muchos de los estudios hallados eran europeos y norteamericanos, pero fueron pocos los artículos latinoamericanos que se pudieron encontrar, adicional luego de la revisión realizada, no se logró determinar el año exacto del nacimiento de este concepto, siendo estas las limitantes encontradas para poder desarrollar este artículo de revisión.

El presente trabajo, puede servir de base para futuras revisiones e investigaciones, donde se puedan abordar temas tales como, el conocimiento de la terminología “E” y sus usos, la aplicación del *E-Leadership* en el

Ecuador, su impacto y aplicación en empresas nacionales y multinacionales, adicional se podría realizar un análisis sobre qué tan preparados estamos localmente para afrontar estos nuevos estilos de trabajo y realizar una evaluación sobre el conocimiento de este tema y la puesta en práctica por parte de los líderes locales.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alonso, F. M, Saboya, P. R, & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psichothema*.
- Annunzio, S. (2001). *Eleadership – Proven Techniques for Creating an Environment of Speed and Flexibility in the Digital Economy*. Human Resource Management.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2002). "Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership". *Organizational Dynamica*.
- Avolio, B. J, & Kahai, S. (2011). Placing the E in E-Leadership: Minor tweak of fundamental change. En: S.E. Murphy & R.E. Riggio (eds.), *The future of leadership development*. New York: Psychology Press.
- Avolio, B. J, Kahai, S. & Dodge, G.E. (2000). *E-leadership: Implications for theory, research and practice*. The Leadership Quarterly.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.A. & Baker, B. (2014). *E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*. The Leadership Quarterly.
- Avolio, B., Surinder, K., & George, E.D. (2002). *E-leadership: Implications for theory, research and practice*. The Leadership Quarterly.
- Avolio B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). *Leadership: Current theories, research and future directions*. Annual Review of Psychology.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: London: Free Press.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012) *Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions*. The Journal of Strategic Information Systems.
- Burns, J.M. (2010). *Leadership* (1 edition). Harper Perennial Modern Classics.
- Calderon, G. (2004). *Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas*.
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). *Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva vision de las organizaciones educativas*. *Omnia*, 12 (1). Recuperado a partir de <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7143>
- Cetina, T., Ortega, I; & Aguilar, C. (2010). *Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo*. *Psicoperspectivas*.
- De Andrea, D. C., Tom Tong, S., & 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: Routledge.
- De Sanctis, G., & Poole, M.S. (1994). *Capturing the complexity in advanced*

- technology use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*.
- Dreyfus, H.L., Dreyfus, S.E., & Athanasiou; T. (2000). *Mind over machine*. New York: Free Press.
- Ducheneaut, N., & Moore, R. J. (2005). More than just "XP": Learning social skills in massively multiplayer online games. *Interactive Technology and Smart Education*, 2, 89-100.
- Eisenbeiss, M., Blechschmidt, B., Backhaus, K., & Freund, P.A. (2012). The (real) world is not enough. Motivational drivers and user behavior in virtual worlds. *Journal of Interactive Marketin*
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia*. Recuperado a partir de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/dspace/handle/11059/225>
- Evans, E., & Layzell, P. (2007). Leadership basics for librarians and information professionals.
- Fragoso, J. L. P. (2008). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. Recuperado a partir de [http://200.34.44.252/investigacion/ice\\_a/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](http://200.34.44.252/investigacion/ice_a/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf)
- Furutani, K., Kobayashi, T., & Ura, M. (2007). Effects of Internet use on self-efficacy: Perceived network-changing possibility as a mediator. *AI & Society*.
- Goethals, G. (2004). *Encyclopedia of Leadership*.
- Golden, T.D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face to face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*.
- Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Goldsmith, M. (2008). *E-Tools That Help Teach Leadership*.
- Goméz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12 (1). Recuperado a partir de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/16883>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S.W.J. (2013). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.1037/a0030264>
- Hoyos, A.P., & Gómez, M.F.M. (2010). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Jang, Y.B., & Rvu, S.H. (2011). Exploring game experiences and game leadership in massively multiplayer online role-playing games. *British Journal of Educational Technology*.
- Kahai, S.S. (2013). Leading in a digital age: What's different, issues raised and what we know. In M.C. Bligh & R.E. Riggio (Eds.) *Exploring distance in leader-follower relationships: When near in far and far is near*. New York: Routledge.

- Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J. & Avolio, B.J. (2013). Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams. En N.S. Jackson, L.A., VonEye, A., Biocca, F.A., Barbatsis, G., Fitzgerald, H.E. & Zhao, Y. (2003). Personality cognitive style, demographic characteristics and internet use Findings from the home net too project. *Swiss Journal of Psychology*.
- Kelley, E., & Kelloway, E.K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Khondket, H. (2011). Role of the new media in the Arab Spring. *Globalizations*.
- Kramer, N.C., & 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*.
- MacLean, K.E. (2008). Haptic interaction design for everyday interfaces. *Reviews of Human Factors and Ergonomics*.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work event, affective states and attitudes: An empirical study of manager's emotions. *Journal of Business and Psychology*.
- Moix, A. (2012). Equipos virtuales: Claves del liderazgo a distancia. *Gestion Global*.
- Montoya, M.M., Massey, A.P., & Lockwood, N.S. (2011). 3D collaborative virtual environments: Exploring the link between collaborative behaviors and team performance. *Decision Sciences*.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2011). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.
- Morgeson, F.P., & Hofmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*.
- Nardon, L. & Steers, R.M. (2008). The new global manager: Learning cultures on the fly. *Organizational Dynamics*.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Libetabit*.
- Orr, E.S., Sissic, M., Ross, C., Smmering, M.G., Arseneault, J.M., & Orr, R.R. (2009). The influence on shyness on the use of Facebook in an undergraduate sample. *Cyber Psychology & Behavior*.
- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, Recuperado a partir de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/7111>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems*.
- Purvanova, R.K., & Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in

- context: Face to Face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*.
- Reyes-Jácome, L., & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*.
- Reeves, B., Malone, T.W., & O Driscoll, T. (2008). Leadership online labs. *Harvard Business Review*.
- Samani, H.A., Koh, J.T., Saadatian, E., & Polydoroy, D. (2012). Towards robotics leadership: An analysis of leadership characteristics and the roles robots will inherit in future human society. En J.S. Pan, S.M. Chen, & N.T. Nguyen (Eds.) *ACIIDS 2012 Part II, LNAI 7197*. Berlin: Springer-Verlag.
- Sansón, D.G.D. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional, basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*.
- Shapiro, C. & Variant, H.R. (2000). *El domino de la información*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Silla, J.M.P., & Molina, I.R. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*.
- Small, G.W., Moody, T.D., Siddarth, P., & Bookheimer, S.Y. (2009). Your brain on Google: Patterns of cerebral activation during internet searching. *American Journal of Geriatric Psychiatry*.
- Smith-Slater, J., & Anderson, E. (1994). Communication convergence in electronically supported discussions: An adaptation of Kincaid's convergence model. *Telematics and Informatics*.
- Sosik, J.J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity in idea generation in computer mediated groups. *Group & Organization Management*.
- Sosik, J.J., Avolio, B.L., & Kahai, S.S. (1997). The impact of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *Journal of Applied Psychology*.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J., Kahai, S.A., & Jung D.I. (1998). Computer supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity and task interdependence. *Computers in Human Behavior*.
- Strang, K.D. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computer in Human Behavior*.
- Torres, N.D., & Torres, D.D. (2009). El líder y el liderazgo: Reflexiones *Revista interamericana de Bibliotecología*. Recuperado a partir de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/3071>
- Vásquez de Parra, R., & Vásquez, X. (2006). *Gestión Humana y Liderazgo Transformacional en los nuevos tiempos*.
- Ventatesh, V., & Morris, M.G. (2000). Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS Quarterly*.
- Wegner, D.M., Giuliano, T., & Hertel, P. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In W.J. Ickes (Ed.) *Compatible and incompatible relationships*. New York: Springer-Verlag.

Weisband, S. (2008). Leadership at a distance: Research in technologically-supported work. New York: Erlbaum.

Zaccaro, S.J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading E-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. Organizational Dynamics.