

Habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual: Escenario 2030

Kevin Hirschowitz Kraus

Asesor: Francisco López Gallego

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración

Colombia, Medellín

Julio 2020

Tabla de contenidos

1. Marco Contextual.....	7
2. Pregunta de investigación.....	13
3. Justificación de la investigación.....	13
4. Objetivos.....	14
5. Marco Metodológico.....	15
5.1 Características del método.....	15
5.2 Fases del método.....	17
6. Abordaje metodológico.....	18
6.1 Metodología Delphi.....	18
6.2 Análisis discursivo.....	20
7. Marco referencial teórico.....	26
7.1 Liderazgo virtual.....	26
7.2 Variables de estudio.....	30
7.2.1 Tipos de inteligencia.....	31
7.2.2 Estilo de liderazgo.....	34
7.2.3 Fuente del Poder.....	36
7.2.4 Habilidades interpersonales.....	37
7.2.5 Nuevos retos.....	38
8. Presentación de resultados.....	40
8.1 Primera consulta del método Delphi.....	43
8.2 Segunda consulta del método Delphi.....	46

9. Análisis de Resultados.....	56
9.1 Análisis de resultados de la primera ronda.....	59
9.2 Análisis de resultados de la segunda ronda.....	61
10. Consideraciones finales.....	65
11. Discusión abierta: Pandemia Mundial, un escenario 2030 en el 2020.....	70
12. Referencias Bibliográficas.....	71
13. Anexos.....	79
Anexo A Correo inicial de la investigación y Primera etapa.....	79
Anexo B Correo de reformulación y Segunda etapa.....	82
Anexo C Correo de agradecimiento.....	84

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Respuestas categorizadas según variables para la primera ronda/ consulta.....</i>	<i>43</i>
Tabla 2. <i>Respuestas categorizadas según variables para la diferencia entre consultas.....</i>	<i>46</i>
Tabla 3. <i>Respuestas finales categorizadas según variables para la segunda consulta.....</i>	<i>49</i>
Tabla 4. <i>Variables de estudio y sus atributos (%) para la primera y segunda consulta.....</i>	<i>57</i>

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Esquema de las cuatro fases del Método Delphi</i>	16
Figura 2. <i>Análisis discursivo de la respuesta 1/ Experto 1 con su recuento de atributos</i>	41
Figura 3. <i>Gráfico radial de la primera consulta</i>	44
Figura 4. <i>Gráfico WordArt de la primera consulta</i>	45
Figura 5. <i>Gráfico de barras de los conceptos más aludidos de la primera consulta</i>	45
Figura 6. <i>Gráfico radial diferencial</i>	47
Figura 7. <i>Gráfico radial de la segunda consulta</i>	49
Figura 8. <i>Gráfico WordArt de la segunda consulta</i>	49
Figura 9. <i>Gráfico de barras de los conceptos más aludidos en respuestas diferenciales</i>	50
Figura 10. <i>Respuestas del Experto 1 en la primera y la segunda consulta</i>	51
Figura 11. <i>Respuestas del Experto 2 en la primera y la segunda consulta</i>	51
Figura 12. <i>Respuestas del Experto 3 en la primera y la segunda consulta</i>	52
Figura 13. <i>Respuestas del Experto 4 en la primera y la segunda consulta</i>	52
Figura 14. <i>Respuestas del Experto 5 en la primera y la segunda consulta</i>	53
Figura 15. <i>Respuestas del Experto 6 en la primera y la segunda consulta</i>	53
Figura 16. <i>Respuestas del Experto 7 en la primera y la segunda consulta</i>	54
Figura 17. <i>Respuestas acumuladas totales de la primera y la segunda consulta</i>	55

Resumen

Se identifican las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario del año 2030, mediante una metodología cualitativa basada en el método Delphi, que consiste en juntar un grupo de expertos y mediante cuestionarios sucesivos, llegar a un consenso que es tomado como respuesta final a la pregunta que le dio origen a la investigación. Para el análisis de los resultados obtenidos se utiliza el análisis discursivo, como perspectiva semiológica cualitativa, basada en la interpretación de las respuestas brindadas por los expertos.

1. Marco Contextual

La era de la información es nuestra era. Es un período histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación, concomitante, pero no causante, con la emergencia de una estructura social en red, en todos los ámbitos de la actividad humana, y con la interdependencia global de dicha actividad. Es un proceso de transformación multidimensional que es a la vez incluyente y excluyente en función de los valores e intereses dominantes en cada proceso, en cada país y en cada organización social (Castells, 2005).

Desde 1950, con la tercera revolución industrial, la era digital comienza su gran auge y las tecnologías de la información y de la comunicación adquieren relevancia en industrias donde nunca antes se hubiera pensado que estarían presentes. El impacto que generaría la introducción de estas nuevas transformaciones en la vida humana queda plasmado en 1964 por Marshall McLuhan, el profeta de Internet, de la siguiente manera:

Con sólo meditar en el poder del medio de la luz eléctrica para transformar toda estructura de tiempo y espacio, de trabajo y sociedad en la que penetre, el estudioso de los medios tendrá la clave del poder que tiene todo medio para remodelar todas las vidas con las que entre en contacto (McLuhan, 1996, p.73).

Marshall McLuhan expresa que “el medio es el mensaje” significando que los medios como extensión de los sentidos producirían nuevas formas de interacción y que la forma en la que se obtiene la información es más importante que la información misma. De esta manera predice el alcance y potencial de los nuevos medios de comunicación y la tecnología para

transformar la sociedad moderna. Según Marshall McLuhan, la nueva era cambiaría las formas en que todos los individuos de la “aldea global” interactúan y se comunican entre sí.

En la misma línea, Jeremy Rifkin y Eddy Moretti (2017) exponen en el documental “The Third Industrial Revolution: A Radical New Sharing Economy” la importancia de establecer “hacia dónde vamos” como una oportunidad de utilizar eficientemente las tres herramientas disponibles en todo paradigma estructural (tecnologías de la comunicación, fuentes de energía y logística del transporte) para administrar el poder y mover la economía en beneficio de la humanidad. Hace especial hincapié en la generación millennial como fuerza de trabajo para “transformar la manera en que manejamos la vida en la tierra.” El documental resume la situación actual del siguiente modo: según Robert Solow, ganador del premio nobel por su teoría del desarrollo económico a mediados de 1980, mejores máquinas y mejores trabajadores hacen a una mayor productividad en un 14%, luego la gran pregunta es, de dónde vendrá el 86% restante.

En búsqueda de la productividad perdida, en el documental dirigido por Moretti y Jeremy Rifkin explora de qué se trata la economía y cómo se relaciona con el medio. Según los autores: “La economía está regida por las mismas leyes que gobiernan el universo, el sistema solar, la biósfera de la tierra y la vida misma en el planeta”, y las dos leyes de la energía que lo rigen todo son la primera ley de la termodinámica, la ley de la conservación: “Toda la energía del universo es constante. Desde el Big Bang, no hubo energía creada ni destruida.” y la segunda ley de la termodinámica, la ley de la entropía, que explica de la siguiente manera:

Es cierto que no hay energía creada ni destruida, pero la energía siempre cambia de forma, sólo que en una dirección. Desde concentraciones como el Big Bang hacia las galaxias en forma dispersa; desde lugares calientes a fríos; de orden a desorden; de disponible a no dispo-

nible. La entropía es una medida de la energía que aún está ahí, pero no está disponible para hacer un uso productivo (Rifkin, 2017, 23:34).

¿De qué se trata la economía entonces?

Extraemos de la naturaleza energía disponible de baja entropía y a través de cadenas de valor la guardamos, la transportamos, producimos productos y servicios de ella, la consumimos y la reciclamos nuevamente a la naturaleza. En cada paso de la conversión, agregamos energía a ese producto o servicio y también perdemos cierta energía. Esto se conoce como eficiencia agregada. Es la proporción entre el trabajo potencial y el trabajo real que has integrado en el bien o servicio (Rifkin y Moretti, 2017, 25:14).

De este modo, si no cambia la infraestructura dada por el paradigma de la revolución anterior (la segunda revolución industrial), no se podrá sobrepasar el techo de un 20% de eficiencia agregada y de esta manera se abre lugar al tercer factor de la productividad: mejores máquinas, mejores trabajadores y una mejor eficiencia agregada.

La tercera revolución industrial consagra una nueva convergencia entre comunicación, energía y transporte para administrar el poder y mover la economía en una nueva plataforma denominada “El Internet de las cosas”, concepto con un potencial disruptivo por el cual los objetos y no sólo las personas están interconectados: “The Internet of Things has the potential to change the world, just as the Internet did. Maybe even more so.” (Ashton, 2009). Todas las cosas comienzan a estar conectadas con todas las cosas y todas las personas con todas las personas y con todas las cosas, en todas partes del mundo, borrando las barreras del espacio y del tiempo, de forma omnipresente, inmediata y a muy bajo costo.

El lado luminoso de una aldea global hiperconectada de forma directa, descentralizada, colaborativa, abierta, transparente y horizontalmente integrada, se contrapone con las más oscuras y temidas distopías del mundo de la tecnología. El desafío será mantener la oportuni-

dad sin transformarla en una amenaza, creando un mundo digital conectado que armonice la economía, la sociedad y el ecosistema (Rifkin J. y Moretti, E (Director), (2017)).

Desde 1990, con el desarrollo de la World Wide Web, Internet ha ido cambiando las formas en las que los individuos viven, se relacionan y trabajan. El formato de trabajo tradicional donde el individuo cumple una jornada laboral con horarios fijos y en un lugar determinado comienza a ser más flexible. El trabajo comienza a focalizarse en las tareas a realizar, el cumplimiento de objetivos y la concreción de resultados. La era digital abre la oportunidad de usar los beneficios a favor de los individuos, las empresas y el ecosistema:

Los individuos

- Lugar de trabajo: El enfoque en la consecución de las tareas sin necesidad de asistir de forma presencial (teletrabajo o trabajo a distancia), establece una descentralización que permite ahorrar tiempos y costes de traslado a la vez que pueden incorporarse individuos de diversos lugares, incluso de otros países, según el perfil de búsqueda deseado. Además, los individuos pueden elegir un entorno más favorable, no necesariamente desde sus hogares.

- El factor tiempo: La posibilidad de intercambiar información y tomar decisiones de forma inmediata; de comenzar a trabajar, concretar una reunión e interactuar sin necesidad de viajes; poder aprovechar cada hora invertida, evitando tiempos muertos y demoras, genera mejoras en las dinámicas, más espontáneas y ágiles. Los tiempos perdidos se reducen y la velocidad de interacción aumenta. La eficiencia del uso del tiempo y la delimitación de la vida personal, versus la vida laboral, son claves para generar ventajas en este punto.

- Relaciones de trabajo: La posibilidad de comunicarse sin estar cerca, abre la posibilidad de establecer una relación laboral sin necesidad de interacción física. Existe una virtualización de las relaciones laborales a través de llamadas o videoconferencias. El trabajo puede ser individual, reportando los avances, o pueden existir equipos virtuales de trabajo, entre perso-

nas situadas en distintos lugares, que van desarrollando un proyecto en común, con autonomía laboral, colaboración y retroalimentación. Disminuye los roces de la oficina.

- Calidad de vida: El nuevo formato de trabajo permite ahorrar tiempos de desplazamiento; concede libertad y autonomía para organizar las tareas según conveniencia; crea hiperconectividad con los pares con la posibilidad de establecer contactos inmediatos, trabajar en simultáneo sobre un mismo tema colaborando de manera interdisciplinaria de manera que se pueda enriquecer la tarea en pos de mejores resultados. La comodidad de un formato más flexible puede derivar en mayor concentración, seguridad, tranquilidad, descanso, confianza, creatividad y productividad, generando sentimientos de autorrealización y satisfacción. A su vez, disponer de flexibilidad espacial y horaria, mejora los rendimientos generando más tiempo libre. Dedicar este tiempo a hobbies, deportes, placeres, a la vida social y familiar, ayuda a mantener individuos más saludables y a fortalecer los vínculos afectivos. La calidad de vida aumenta al dedicar tiempo a uno mismo y a sus seres queridos, compartiendo actividades recreativas, colaborando con las tareas cotidianas y participando de una forma más estrecha en la crianza de los niños. Fomentar círculos familiares y sociales de amor, contención y apoyo, ayudan a manejar mejor las situaciones de estrés y superar dificultades, aumentan la autoestima, la motivación y permiten contar con personas emocionalmente más fuertes y sanas. Con flexibilidad es posible adaptar el trabajo a la vida, en lugar de al revés.

Las empresas

- Apertura de fronteras: Abre la posibilidad de incorporar personal de lugares remotos, traspasando las fronteras del lenguaje, costumbres y países. Poder elegir quien mejor se adapte a las tareas sin importar su emplazamiento, permite incorporar personas más calificadas, creando así equipos más eficaces y reduciendo los costos de contratación que genera el trabajo tradicional. Evita el desarraigo con sus costos económicos y emocionales, permite dar la

oportunidad a personas de cualquier lugar del mundo, incluso personas con incapacidad o movilidad reducida, ayudando a hacer más equitativo el proceso de selección.

- Reducción de costos: Reducción de gastos generados por el lugar de trabajo, tanto del alquiler de la propiedad, como de los gastos generados por las mismas (luz, agua, gas, teléfono) y del equipamiento necesario (redes de comunicación, internet y telefonía, mobiliario) y su mantenimiento.

- Mejoras administrativas: Elimina la necesidad de controlar si el empleado está presente o no en el puesto de trabajo en el lugar, día y horario convenido. Posibilidad de hacer cambios y comunicarlos de manera inmediata. Facilidad de contratación de personal para la adaptación a las demandas del mercado.

- Facilidad de crecimiento y expansión geográfica: Permite un crecimiento exponencial, sin grandes cambios estructurales, multiplicando el personal. Debido a la dificultad para seguir el ritmo de crecimiento, limitándose a su territorio o complementar con otras oportunidades de negocio, posibilita la apertura de nuevas sedes en mercados vecinos. Las empresas pueden expandirse rápidamente a otros países.

El ecosistema

La posibilidad de trabajar desde el hogar o en lugares cercanos al mismo, reduce la contaminación del aire por menor cantidad de vehículos en circulación. A su vez ayuda a generar menor tráfico y embotellamiento con la consiguiente reducción del estrés, demoras y contaminación acústica. Disminuir la congestión vehicular ayuda también a reducir los riesgos de accidentes de tránsito, con la consiguiente reducción de lesiones, gastos por reparaciones y pérdidas de tiempo. Sea transporte público, transporte privado a gas, nafta o eléctricos, no tener que trasladarse hacia lugares distantes ayuda a disminuir la dependencia de estas fuentes de energía para el transporte.

Si bien la era digital abre la oportunidad de usar estos beneficios del trabajo 3.0 a su favor, el desafío más grande está en cómo gestionar que el trabajo se cumpla a la distancia.

2. Pregunta de investigación

Dadas estas circunstancias, el rol del jefe o líder, antes presente y visible en la oficina, conocido por todo el personal, quien saludaba a diario a cada uno de sus empleados, empieza a mutar. Quienes están en distintas sedes, lejos de los líderes que toman decisiones, tienen una percepción distinta respecto de quienes los ven físicamente e interactúan con ellos cotidianamente, ya sea para bien o para mal. Lo primero es entender la diferencia que se da entre las percepciones para poder disminuir la brecha o al menos entenderla y saber cómo trabajar en base a ella.

La pregunta de investigación que origina y guía este trabajo indaga sobre las habilidades necesarias para ejercer el liderazgo en el contexto de la era digital, que presenta el desafío de trabajar en un escenario virtual. El leitmotiv de la investigación es: Identificar cuáles serán las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual: Escenario 2030.

3. Justificación de la investigación

El producto de este trabajo servirá como guía a las empresas a la hora de capacitar y contratar nuevo personal, el cual requiere nuevas habilidades de liderazgo debido al hecho de tener personal a cargo, pero no en su misma locación geográfica. Lo mismo para líderes que tengan personal en su misma ubicación, también les ayudará a entender qué habilidades interpersonales tiene sentido desarrollar o seguir potenciando para lograr un mayor y mejor entendimiento con su equipo de trabajo.

Aquellos quienes trabajen con equipos remotos, sea un proveedor o un equipo propio, les servirá conocer qué nuevos retos encontrarán y cómo enfrentarlos, qué habilidades propias deberán fortalecer con el fin de poder adaptarse de la forma más rápida y eficiente. El cambio que está aconteciendo en las empresas regionales es un hecho, sólo aquellas empresas y líderes que tengan las habilidades necesarias para poder afrontar y aprovechar estas circunstancias son las que generarán un mayor provecho frente a lo que otros identificarán como amenazas, dificultades o impedimentos.

La era digital abre el panorama a nuevas búsquedas y formas de trabajo. La imposibilidad de estar presentes en varias regiones de forma simultánea, sumado a los crecientes tamaños de las empresas, implican el surgimiento y fortalecimiento de los líderes virtuales con nuevas habilidades gerenciales. En esta línea de pensamiento, este trabajo plantea explorar las variables y megatendencias del liderazgo virtual para los próximos 10 años.

4. Objetivos

Objetivo General: Identificar cuáles serán las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario del año 2030, mediante la aplicación del método de Delphi. Objetivos Específicos:

- 1: Formular, de acuerdo a la metodología Delphi, una pregunta que será repartida a siete expertos internacionales acerca de sus visiones sobre el futuro del liderazgo virtual.
- 2: Relacionar y comparar resultados y respuestas de los siete expertos, repartirlas entre ellos e iterar el proceso las veces que sean necesario, hasta obtener una respuesta condensada y consensuada.

Los aspectos que se tuvieron en cuenta sobre los expertos consultados fue que sus respuestas se verían en parte determinadas por la industria de la cual provienen, por su cultura y el contexto legal de su país. Esto puede hacer pensar que afectará las posibilidades de extrapolación de la respuesta final. No obstante, el método seleccionado busca ampliar y unificar criterios. Por lo cual las iteraciones lograrán una solución ideal, una respuesta unificadora, aún cuando las respuestas provengan de variados puntos de vista.

5. Marco Metodológico

Para realizar el trabajo se utiliza la metodología cualitativa de comunicación basada en el método Delphi, cuyo nombre hace referencia al oráculo de Delfos dedicado al dios Apolo, por su capacidad de dar respuestas a preguntas sobre el futuro. La técnica Delphi es un método de prospectiva, iterativo y estructurado, que consiste en juntar un grupo de expertos y mediante cuestionarios sucesivos, llegar a un consenso común que es tomado como respuesta final a la pregunta que le dio origen.

El abordaje de esta indagación está fundamentado en querer entender con mayor profundidad las urgencias y necesidades de los líderes en el mediano plazo. Ante un escenario nuevo e inminente, este conocimiento permitirá elegir las mejores formas para proyectar y prepararlos para lo que vendrá.

5.1 Características del método

El método Delphi es una técnica prospectiva que consiste en juntar una serie de expertos y mediante una discusión hacer que arriben a un consenso común. La mayoría de los autores coinciden en establecer cuáles son las principales características que se atribuyen al método Delphi (Reguant y Torrado, 2016).

“Tanto sus creadores, como los autores más destacados en la actualidad, coinciden incluso en el orden de presentación de tales características. De este modo, se mencionan como definitorias las siguientes:

1. Proceso iterativo. Los participantes emiten su opinión en varias oportunidades. Entre una y otra consulta tienen la ocasión de reflexionar sobre sus opiniones y las emitidas por el resto de expertos. Para las consultas se utiliza un formulario formal y estructurado.

2. Anonimato. Una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de consulta grupal es el anonimato de las respuestas, los expertos pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos. De esta característica proviene una de sus mayores ventajas, pues no hay posibilidad de sesgos derivados del prestigio o liderazgo de algún miembro del grupo. Las opiniones emitidas se basan únicamente en las ideas contenidas en la consulta.

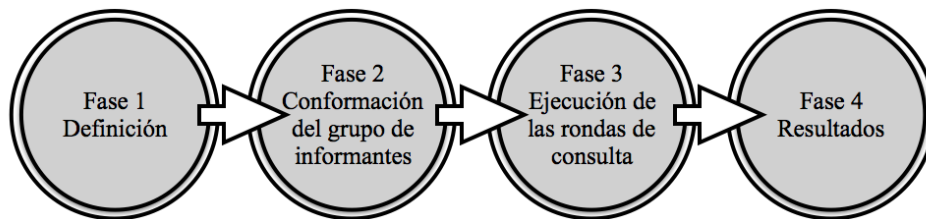
3. Feedback controlado. El investigador o grupo de investigación es el que analiza las respuestas recibidas y produce una nueva consulta, de modo que pone el énfasis que se requiere según los objetivos de su trabajo, asegurándose siempre de que aparezcan representadas todas las opiniones dadas por los expertos. Se destacan aportaciones significativas, acuerdos explícitos sobre las opiniones, posturas divergentes y cualquier otra información de interés. La retroalimentación de cada ronda puede incluir una selección de información textual de las respuestas.

4. Respuesta estadística del grupo. Se pueden solicitar estimaciones al grupo de expertos, y aún en los casos en los que se pide en la primera ronda, se procesa la información incluyendo frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales en las rondas subsiguientes. Además, la retroalimentación de cada ronda es en forma de información estadística.” (Reguant y Torrado, 2016, p. 91).

5.2 Fases del método

Para aplicar esta metodología, se plantean 4 fases bien diferenciadas, tal y como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 1 Esquema de las cuatro fases del Método Delphi



Fuente: (Reguant y Torrado, 2016, p.92)

Fase 1 de definición: Definición. A partir del problema de investigación acotado, se debe formular el objetivo de la consulta, identificar las dimensiones que deben explorarse e identificar las posibles fuentes de información.

Fase 2 de conformación del grupo de informantes: Conformación del grupo de informantes. Consiste en la selección de los expertos/ panelistas. Para ello se debe determinar el perfil de los participantes, elaborando un protocolo de selección del grupo, estos deben disponer de información representativa, buen criterio, tiempo e interés. Luego se realiza la aproximación a los mismos, es decir, contactar a los integrantes potenciales y la elección: Invitar y conseguir su compromiso de colaboración. El tamaño suele oscilar entre 6-30 en función del problema, aunque no es un condicionante. Tiene que primar siempre la calidad frente a la cantidad.

Fase 3 de ejecución de las rondas de consulta: Ejecución de las rondas de consulta. Hay que elaborar el cuestionario inicial, analizar la información y elaborar la siguiente ronda de feedback y consulta, tantas veces como sea necesario para producir el consenso/disenso que

responda a los objetivos del estudio. Se deberán categorizar y ordenar las respuestas en función del grado de acuerdo [sic].

El resultado será el punto de partida para las opiniones posteriores. En el caso de que el experto difiera de la opinión general, se invitará a razonar sus respuestas.

Fase 4 de resultados: Se ha de analizar la información de la última ronda y elaborar el informe de devolución final. El investigador podrá calcular el nivel de consenso para cada punto concreto, recoger las razones principales de disenso y, finalmente, calcular el nivel de importancia (Reguant y Torrado, 2016, p.92).

6. Abordaje metodológico

Se detalla a continuación cuál fue el abordaje metodológico utilizado con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la introducción:

1. Responder a la pregunta: ¿Cuáles serán las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario del año 2030?
2. Formular la pregunta acerca de las visiones sobre el futuro del liderazgo virtual.
3. Relacionar y comparar resultados. Iterar el proceso hasta obtener una respuesta final.

En primer lugar, se describe cómo fue aplicada la metodología Delphi en el presente trabajo. En segundo lugar, se profundiza en el análisis discursivo, puesto que fue la técnica de análisis utilizada para estudiar la información recolectada con el fin de responder a la pregunta inicial.

6.1 Metodología Delphi

Se aplica el método Delphi que consiste en seleccionar una serie de expertos y mediante una pregunta lograr que arriben a un consenso común. Una vez elegida la pregunta: ¿Cuáles serán las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario del

año 2030?, se procede a la selección de la serie de expertos. Los criterios de selección para la conformación del grupo se basaron en la búsqueda de una muestra que cumpla las condiciones de un buen estimador.

Se procuró que la muestra fuera no sesgada (que la respuesta de la muestra del panel seleccionado se acerque lo más posible a la respuesta del total de los expertos habidos en el tema), eficiente (que haya menos dispersión en las respuestas, es decir que los expertos sean más precisos a la hora de responder), consistente (a medida que hay más expertos, su respuesta se acerca más a la respuesta final de consenso de todos los expertos) y suficiente (que resuma toda la información relevante contenida en la población de expertos en el tema).

Se analizaron como posibles participantes, expertos que tuvieron la posibilidad de liderar equipos de trabajo remotos, quienes se hayan presentado a desafíos culturales, legales y de industria en ese ejercicio del liderazgo, particularmente en empresas con varias sedes y dentro del área de tecnología (dado que son los factores contextuales que pueden dar más variabilidad y riqueza a las opiniones). Luego, se seleccionaron los expertos que lograron su experiencia en el tema, ya sea mediante el éxito empírico o debido al aprendizaje iterativo. Se consideró de valor para el proceso optar por líderes de altos rangos de distintas empresas para poder contar con mayor diversidad. Esta evaluación de los expertos es a nivel cualitativo, pues es complejo definir grados de experiencia sobre temas de liderazgo virtual en el contexto actual, donde no hay una métrica clara de qué sería justo evaluar.

La selección quedó definida en base a la disponibilidad de expertos. Así se llegó a una muestra representativa, aleatoria y lo suficientemente grande, $n=7$, para evitar sesgos en el informe final y reunir una base lo más abarcadora posible. Se realizaron dos rondas de consulta (dos iteraciones).

6.2 Análisis discursivo

Con el fin de explicar de qué se trata el análisis discursivo es preciso comenzar por el concepto de filosofía. La filosofía (del griego antiguo “amor a la sabiduría”) es el estudio de temas como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje. La semiología o semiótica, es la ciencia derivada de la filosofía que estudia las propiedades generales de los sistemas de signos como base para la comprensión de toda actividad humana. Se entiende por signo a un objeto presente en lugar de otro objeto ausente, en virtud de cierto código construido socialmente.

Existen dos grandes desarrollos teóricos en los años 60 para el estudio del signo, juntos desarrollaron las bases de la “Teoría General de los signos”. Por un lado, se encuentra la semiología saussureana de perspectiva lingüística, del lingüista suizo Ferdinand de Saussure, que plantea un modelo binario o dualista de significado/ significante. Saussure consideraba que cada signo estaba constituido por un significante (un sonido-imagen o su equivalente gráfico) y un significado, es decir, el concepto u objeto al que representaba (Eagleton, 1988).

Para Saussure, el signo se define como una representación de la realidad y lo demuestra con su teoría: Todo lo que es interpretado como significado (concepto) se debe a algo de la realidad, por eso el significante es la huella psíquica que deja en la mente. El signo pasa a ser como una moneda de dos caras. Saussure dice “Lo que el signo lingüístico une no es una cosa y un nombre, sino un concepto y una imagen acústica” (Saussure, F. 1998, p. 91).

“El significado es un concepto y el significante es una imagen acústica. El concepto se encuentra en la mente, dependiendo del contexto y de los referentes adquiridos. La imagen acústica no se limita al sonido de la palabra, sonido material o cosa puramente física, sino que es la huella psíquica que deja en la mente, es una representación sensorial de la realidad hecha por nuestros sentidos” (Saussure, F. 1998, p. 93).

Por el otro lado del estudio del signo, con una perspectiva lógico-pragmática, está el pensamiento ternario o tricotómico de la significación del filósofo, lógico y científico estadounidense Charles Sanders Peirce. Peirce introduce la tríada signo/ objeto/ interpretante (conocida como semiótica anglosajona), que Ogden y Richards(1923) denominaron significante, referente y significado, respectivamente, en la semiología europea.

En su desarrollo teórico, Peirce toma como objeto de estudio a la semiosis o proceso de significación, proceso en el cual se da la cooperación de tres elementos: 1. El representamen o signo es la manifestación material y perceptible que representa al objeto; 2. El objeto es aquello representado por el signo y 3. El interpretante o sentido que el signo produce y representa al objeto, aclara lo que significa el representamen y se traduce en otro signo o representamen. Así, el signo es el producto de esta dinámica de semiosis. La definición del signo en palabras de Peirce:

Un signo o representamen, es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o, tal vez, un signo más desarrollado. Este signo creado es lo que yo llamo el interpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar de ese objeto no en todos los aspectos sino sólo con referencia a una suerte de idea, que a veces he llamado el fundamento del representamen (Vitale, 1999, p. 11).

Estas dimensiones del estudio del signo dan origen a tres disciplinas dentro de la semiología o semiótica: la semántica, que rige las relaciones entre signo y cosa designada; la sintaxis, relaciones entre signos y la pragmática, entre signos y sus condiciones de uso. De allí que la semántica es la parte de la filosofía del lenguaje (y de la lingüística) que se ocupa de la relación entre el lenguaje y el mundo. Si el significado de las palabras es una convención del lenguaje, una vez que se ha fijado el significado, la verdad o falsedad no dependen de con-

venciones sino de cómo es el mundo. Al acto de “fijar el significado” se lo denomina interpretación y es uno de los temas centrales de la semántica. La semántica lingüística es un subcampo de la semántica general y de la lingüística que estudia la codificación del significado dentro del contexto de las expresiones lingüísticas.

Es así como queda expuesto un recorrido por la filosofía, la semiótica o semiología, el significado del signo, la semántica y la semántica lingüística para llegar al análisis discursivo. Puesto que el análisis del discurso es una disciplina metodológica de la semántica lingüística, que estudia sistemáticamente el discurso escrito y hablado como una forma del uso de la lengua, como hecho de comunicación y de interacción, en sus contextos cognitivos, sociales, políticos, históricos y culturales. En términos de Stubbs (1987), el análisis del discurso investiga en primer lugar la lengua, tanto oral como escrita, más allá de los límites de la oración; en segundo lugar, las relaciones entre lengua y sociedad y en último lugar, las propiedades interactivas de la comunicación diaria.

El Análisis Discursivo (AD) es una disciplina que surge como evolución del Análisis de Contenido (AC) y se diferencian en que el AC es un método cuantitativo de las ciencias sociales. Las técnicas de AC pueden estar mediadas por tecnología informática y ser automatizadas, mientras que las técnicas de AD requieren de la actuación del analista por ser más interpretativas.

Koval (2014) explica en “La semiosis social según Eliseo Verón”, que según Verón, el análisis de los discursos sociales abre el camino al estudio de la construcción social de lo real. Verón, E. (filósofo y semiólogo argentino) propone construir una teoría que explique el funcionamiento de los discursos en sociedad, que aclare sus modos de generación, de recepción y de análisis, que explique su circulación social y que dé cuenta, a un tiempo, de la trascendencia que tiene la dimensión discursiva en la construcción social de lo real.

Para Verón la semiosis es la dimensión significativa de los fenómenos sociales y para analizarla es necesario tomar un recorte espacio-temporal de la misma: tomar un fragmento de un tejido. Este recorte de sentido dentro de la configuración espacio-temporal será el discurso de análisis, y el análisis consiste en la descripción de las huellas generadas por las condiciones productivas. Cuando hay relación entre las propiedades significantes (marcas) y sus condiciones productivas, las marcas presentes en la materia significativa son consideradas huellas de las condiciones de producción (Feldman y Rodríguez Arias, 2014).

Según Verón, el análisis discursivo busca marcas en la superficie discursiva, cuando se identifican con otras presentes en las condiciones de producción del discurso-objeto, es decir, una operación, se conviertan en huellas. En otras palabras, en el discurso de reconocimiento se buscan marcas mediante el análisis discursivo (será tomado como discurso-objeto) que al identificarlas con el discurso-objeto (este será tomado como su condición en producción) se convierten en huellas. Esto se vuelve posible, debido a que la semiosis es una infinita red de discursos entrelazados (Verón, 1993).

Koval cita a Verón respecto al trabajo del analista:

Los fenómenos de sentido: (i) aparecen bajo la forma de conglomerados de materias significantes y (ii) remiten al funcionamiento de la red semiótica, entendida como *sistema productivo*. El análisis de la red semiótica (de sus tres posiciones funcionales: operaciones/discurso/representaciones) implica una fragmentación del *sentido producido* a partir de una extracción segmentada operada dentro del proceso semiótico infinito que tiene lugar socialmente. El analista accede a *estados*, que la fragmentación transforma en *productos*, que están cargados de huellas generadas por el sistema productivo del que surgen. Así, el trabajo del análisis consiste en la reconstrucción de *procesos* a partir del estudio de las huellas presentes en los productos (Koval, S. 2014, párr. 6).

Para el análisis de los resultados obtenidos (respuestas de los expertos), se utiliza el análisis discursivo, como perspectiva semiológica cualitativa, basada en la interpretación de las respuestas brindadas por los expertos como un proceso de significación. Con respaldo en la teoría de la codificación de mensajes de todo proceso comunicacional, la intención está en detectar el significado que el experto quiso implicar al elegir las palabras utilizadas en la descripción de un líder virtual del año 2030.

Las respuestas de cada uno de los expertos serán el discurso de análisis y en lugar de analizar las palabras de forma literal, haciendo una simple decodificación de la respuesta otorgada, se procura entender qué procesos de trabajo se produjeron en cada feedback del experto. Según Verón: “La posibilidad de todo análisis del sentido descansa sobre la hipótesis según la cual el sistema productivo deja huellas en los productos y que el primero puede ser reconstruido a partir de una manipulación de los segundos” (Verón, E. 1993, p. 124). Es decir, analizando las respuestas brindadas como producto-objeto, se busca llegar a los procesos de significación que las originaron. Según Verón, aquello posible de ser investido de sentido se dará a conocer con el término de materia sensible y la materia sensible investida de sentido será materia significante. Es así que cada comentario a analizar actuará como *carrier* de sentido, que va a ser estudiado en forma de materia lingüística digital escrita.

En cada una de las respuestas obtenidas se buscan marcas en la superficie discursiva que van a remitir a otros discursos para así transformarse en huellas. El marco teórico que sustenta el análisis en reconocimiento de las respuestas recolectadas es la teoría de los discursos sociales de Verón. En reconocimiento se parte desde la devolución de los expertos (discursos de reconocimiento tomados como discurso-objeto) para buscar las huellas que remiten a op-

eraciones relacionadas con el líder virtual 2030 (discurso-objeto tomado como condición de producción).

En las respuestas el sentido tiene materialidad en la palabra escrita. Las marcas que remiten en forma recurrente al discurso-objeto hacen referencia a los atributos de cada variable en estudio. El análisis discursivo identifica estas marcas en las respuestas brindadas (discurso-reconocimiento), relaciona si son lecturas de los atributos del líder 2030 (discurso-objeto) y, al establecer una relación, las marcas se convierten en huellas. El análisis discursivo se utiliza para estudiar el discurso como un acto de comunicación e interacción.

Para cerrar con la teoría de los discursos sociales que conduce al análisis realizado para evaluar las respuestas de los expertos, se exponen unas palabras de Verón con las que se cierra el artículo de Koval sobre “La semiosis social según Verón”:

La pretensión del analista de los discursos sociales es escapar por un momento de esta red interdiscursiva al tomar a los discursos analizados como objetos (Oi) y no como condiciones de producción P(Oi) ni como discursos en sí mismos (Di). Es decir, generar un discurso de análisis que funcione como *metadiscurso* del discurso-objeto analizado (Koval, S. 2014, párr. 17).

Volviendo a la filosofía, su entendimiento es clave para una buena comunicación, según Wittgenstein(1889-1951):

La filosofía pretende la clarificación lógica de las ideas y es un combate contra el hechizamiento de nuestra inteligencia por medio del lenguaje, en tanto que es el medio eficaz para lograr una óptima comunicación (Citado en Negrete, E. 2009, párr. 96).

7. Marco referencial teórico

7.1 Liderazgo virtual

Los primeros estudios sobre el liderazgo virtual aparecen a finales del siglo XX, esto indica que es un concepto relativamente joven que aún tiene mucho potencial de desarrollo. Los primeros teóricos proponen una definición inicial del concepto de liderazgo virtual 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” (Avolio, Kahai y Dodge, 2001, p. 617).

Por tecnologías avanzadas de la información o AIT por su sigla en inglés (Advanced Information Technology) refieren al uso de nuevos instrumentos tecnológicos para generar, transmitir, distribuir, procesar, almacenar e intercambiar datos. Estos recursos tecnológicos de avanzada plantean situaciones comunicativas innovadoras y transformadoras.

Existen antecedentes de estudio sobre la conceptualización de la noción del liderazgo virtual, asimismo denominado liderazgo electrónico, como también análisis sobre los retos que implica. Esguerra y Contreras (2016), destacan la importancia para las organizaciones actuales de tener líderes con estas virtudes y cualidades, que distan de ser una simple aplicación de estrategias generales de intervención con una fórmula estándar. Una década después de sus primeras publicaciones, Avolio et al. retoman el estudio inicial del concepto del liderazgo electrónico o e-leadership para profundizar con un enfoque más complejo:

In this review, we have broadened the notion of what constitutes e-leadership, considering how AIT affects the leadership dynamic, how the leadership dynamic affects the faithful or unfaithful appropriation of AIT, how AIT can and is being used to develop leadership, and ultimately how each will shape how organizations function well into the future. (Avolio et al, 2014, p. 1)

Principalmente abogan por modelos que no se centren exclusivamente en las características inherentes al líder como piedra angular para el ejercicio del liderazgo, porque si bien las características individuales inciden en el liderazgo, no lo determinan. Proponen el liderazgo como un proceso interactivo de influencia social, que no se produce de manera aislada sino dentro de una entramada red de relaciones que se retroalimentan. Como escribió el poeta inglés John Donne "Ningún hombre es una isla", su famosa frase de la obra *Devotions upon Emergent Occasions* de 1624:

No man is an Iland, intire of it selfe; every man is a peece of the Continent, a part of the maine; if a Clod bee washed away by the Sea, Europe is the lesse, as well as if a Promontorie were, as well as if a Mannor of thy friends or of thine owne were; any mans death diminishes me, because I am involved in Mankinde; And therefore never send to know for whom the bell tolls; It tolls for thee (Donne, 1923, p. 98).

Bajo el mismo razonamiento del nuevo concepto de e-leadership, se podría agregar al poema de John Donne, que no sólo ningún hombre es una isla, sino también que ninguna isla es una isla. A este respecto, ampliando el marco conceptual existente, los autores Avolio et al. proponen que el liderazgo no se puede establecer de manera aislada:

Fundamentally, we build on the foundational question guiding earlier work on e-leadership to ask, how does the appropriation of AIT affect the total leadership system in organizations and in turn, how does leadership affect the appropriation of AIT in the sense of their co-evolution? We assess whether leadership is the source of organizational structures/processes and how leadership affects and is affected by the structures arising from the appropriation of the AIT. Referring to Katz and Kahn's (1978) notion that organizations are interconnected systems whereby a change in one aspect of the system will affect changes in other parts, we emphasize

from the outset of this article that we are considering both social and technical systems, as well as their interaction over time (Avolio et al, 2014, p. 106).

Según los autores hay una co-evolución entre el uso que cada líder hace de las AIT para trabajar con sus equipos virtuales, como también existe un impacto de dichas tecnologías sobre el accionar de cada líder. Los líderes virtuales hacen uso de las herramientas de AIT para intercambiar información, para interactuar, a la vez que dichas tecnologías transforman y moldean el ejercicio del liderazgo. La situación es aún más compleja, porque también los individuos interactúan entre ellos, con las AIT y con sus líderes. La comunicación es una red.

El líder debe utilizar las AIT a su favor para potenciar sus equipos de trabajo. La misión es lograr un liderazgo efectivo, aprovechando al máximo las capacidades y ventajas de estos nuevos recursos. Sin embargo, a lo largo de los años, varios académicos analizaron los canales existentes de comunicación y sus falencias a la hora de liderar. Ya en el año 1986 Richard Daft y Robert Lengel argumentaban sobre el uso del correo electrónico:

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 (Daft y Lengel, 1986, p. 554).

A este respecto, cabe señalar las diferencias entre las dos categorías de Comunicación Mediada por Computadoras (CMC). Existen dos formas de intercambio de la información en función de la simultaneidad de la conversación, la comunicación sincrónica y la asincrónica. La primera implica una comunicación en simultáneo, mientras que en la segunda hay un desfase en el tiempo. No obstante, en un mundo como el de hoy, reinado por la globalización, las redes sociales y medios de telecomunicación, las líneas divisorias entre dichas herramientas

de comunicación se vuelven cada vez más difusas. Sobre su superioridad, una forma puede ser más eficiente que la otra, según el contexto en el que se aplique y el propósito que se quiere lograr. Por otra parte, una misma herramienta puede ser utilizada para ambos propósitos de comunicación, por ejemplo, los chats de una red social pueden utilizarse con una intención sincrónica, pero también pueden ser útiles para enviar un recordatorio sin la voluntad de que el mensaje sea leído en el mismo momento ni devuelto.

Volviendo a las debilidades del e-mail, según Daft y Lengel (1986), por no permitir una respuesta inmediata, es posible decir que es una elección de un medio asincrónico para obtener una respuesta sincrónica, que de hecho, es factible. Habría que analizar dicho caso e identificar el objetivo del remitente para evaluar la debilidad de la herramienta elegida.

Todo hace pensar que la sincronía es siempre la mejor opción. En la vorágine de un ritmo de vida acelerado, obtener respuestas inmediatas pareciera ser lo más deseable y la rapidez un valor a priorizar. Las notificaciones de los celulares generaron la necesidad e impulso de responder inmediatamente a todo estímulo. Desde ambas partes, tanto de quien recibe un mensaje está la voluntad de leerlo, como de quien lo envía que refresca continuamente su aplicación con el fin de ver si la otra persona ya lo recibió, leyó, respondió o si está escribiendo una respuesta en ese mismo instante. El crecimiento de las métricas y el feedback visual al usuario, la posibilidad de poder medir y saber absolutamente todo lo que pasa desde que se envía un mensaje hasta que la otra persona lo recibe, eleva los desafíos a la hora de trabajar de forma remota, por ende, también de ejercer este tipo de liderazgos.

Según Cabero las comunidades virtuales son: “(...) comunidades de personas, que comparten unos valores e intereses comunes, y que se comunican a través de las diferentes herramientas de comunicación que nos ofrecen las redes telemáticas, sean sincrónicas o asincrónicas” (Cabero, 2006, p. 4). Valverde realiza un estudio de dichas herramientas de comu-

nicación dentro del ámbito educativo y establece que: “Es necesario crear un nuevo paradigma para la educación electrónica si se quiere obtener el máximo rendimiento de este tipo de estrategias metodológicas” (Valverde, 2002, p. 2). Por lo tanto, no siempre más rápido será mejor. Cada e-líder deberá crear su propio paradigma combinando las diferentes tecnologías de información y comunicación disponibles en pos del beneficio de la comunidad virtual, orientándola hacia el logro de sus objetivos comunes. Para ello: “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 et al, 2014).

7.2 Variables de estudio

A continuación se expandirá el marco conceptual en lo que refiere a las variables de estudio que serán utilizadas para describir al líder virtual. En primer lugar, se exponen los Tipos de inteligencia posibles, ya sean cognitivas o socioemocionales. En segunda instancia, se describe el Estilo de liderazgo que puede adoptar un líder a cargo de un grupo de trabajo, según la madurez del equipo y la capacidad del líder de aplicar la inteligencia a favor del bien común. En tercer lugar, se proponen seis tipos de poderes, enmarcados dentro de lo que se denomina: Fuente del poder. Es la manera que tiene el líder de hacer valer su palabra y lograr el quórum necesario para que el trabajo se realice de manera satisfactoria según los propósitos y visión conjunta. Finalmente, se proponen cinco habilidades interpersonales específicas que serán valoradas a la hora de postularse como un líder virtual exitoso, no sólo en el presente, sino que serán testeadas para indagar la importancia de buscarlas y desarrollarlas en un líder virtual 2030.

7.2.1 Tipos de inteligencia

Las inteligencias, sean genéticas o adquiridas, se pueden agrupar en dos grandes grupos: las cognitivas y las no cognitivas o socioemocionales. Las primeras están en la esfera de la cognición, se vinculan al coeficiente intelectual y forman parte del saber académico o área del conocimiento, como las matemáticas y el lenguaje. Por el otro lado, las habilidades socioemocionales son parte del “área del comportamiento” y el énfasis fundamental es que pertenecen a los rasgos de personalidad (Matus y Gutiérrez, 2012). Las mismas son referidas también como habilidades duras, dadas por el conocimiento académico, y habilidades blandas o *soft skills*, aquellas relacionadas con la personalidad y la naturaleza de la persona. ¿Se pueden aprender los *soft skills*? Algunos piensan que son más difíciles de cambiar y construir.

A su vez, las habilidades socioemocionales se dividen en tres: “(...) habilidades sociales o capacidad de liderazgo y de relación del individuo con terceros; las estrategias metacognitivas o capacidad para organizarse y planificar tareas cognitivas y la autoeficacia o capacidad de percibirse a sí mismo como un trabajador eficaz” (Bassi et al., 2012, p. 7).

A lo largo del tiempo, diversos psicólogos estudiaron el concepto de la inteligencia, con el propósito de romper el monopolio de la inteligencia cognitiva como la única inteligencia real. La teoría de las “Inteligencias Múltiples” fue ideada en 1983 por el psicólogo estadounidense Gardner, H., quien propuso que la vida humana promueve el desarrollo de varios tipos de inteligencias autónomas e interrelacionadas entre sí. Además, para Gardner, el desarrollo de dichas inteligencias dependen de tres factores: el factor biológico, el factor de la vida personal y los factores culturales e históricos (Brualdi, 1996).

Gardner y su equipo de la Universidad de Harvard identificaron doce tipos de inteligencias, de las cuales se hará mayor foco en las interpersonales y las de comunicación, sean estas últimas la emocional, la colaborativa y la creativa (por ser habilidades que se desean impulsar

a la hora de liderar equipos virtuales). En su artículo “Los 12 tipos de inteligencia, ¿cuál posees tú?”, García-Allen (2016) los explica de la siguiente manera:

1. Lingüístico-Verbal: Es la habilidad de dominar el lenguaje. No solamente el lenguaje oral, sino también la escritura o la gestualidad, por ello se relaciona al proceso comunicativo.

2. Lógico-Matemática: Es la capacidad para conceptualizar las relaciones lógicas entre las acciones o símbolos (por ejemplo, un matemático o un científico). Es la habilidad para razonar de manera deductiva y lógica y la habilidad de resolver problemas matemáticos.

3. Visual-espacial: Es la capacidad para observar el mundo y los objetos desde diferentes perspectivas y para manipular o crear imágenes mentales para la resolución de problemas.

4. Musical: Es la capacidad para elaborar piezas musicales, se reconocen y componen tonos y ritmos musicales con gran talento.

5. Corporal-Kinestésica: Es la habilidad de utilizar el propio cuerpo, es la coordinación de los movimientos corporales.

6. Intrapersonal: Habilidad de entender sus pensamientos y emociones y regular el propio comportamiento. Comprende el autoconocimiento, la autoapreciación y el entendimiento de la condición humana. Suelen gozar de mayor bienestar emocional y psicológico.

7. Interpersonal: Habilidad de llevarse bien o relacionarse con otras personas. Interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente. Es la habilidad de discernir las emociones y las intenciones de los demás y permite interpretar las palabras y gestos, o los objetivos y metas de otras personas.

8. Emocional: Comprende tanto la inteligencia intrapersonal como la inteligencia interpersonal y está compuesta por cinco elementos: autoconciencia emocional, autocontrol emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales. Son muchas las investigaciones que afirman que la inteligencia emocional aporta muchos beneficios: minimiza los efectos del

estrés y lo previene, mejora el bienestar emocional, mejora las relaciones interpersonales y mejora el rendimiento laboral.

9. Naturalista: Sensibilidad hacia el mundo natural. Es la habilidad de distinguir, ordenar, clasificar, comprender y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. En el pasado, era sumamente importante para la supervivencia.

10. Existencial: Dedicando tiempo al motivo de las cosas, las personas con alta inteligencia existencial tienden a meditar sobre su existencia. Pueden incluir el sentido de la vida y la muerte. Gardner la define como la capacidad para situarse a sí mismo con respecto al cosmos y respecto a los rasgos existenciales de la condición humana. ¿Y cómo se logra?

Puede cultivarse con la práctica de la meditación, la contemplación o el ejercicio de filosofar y dialogar. Algunos autores la definen como inteligencia espiritual, otros afirman que son dos tipos de inteligencia distintas, pues la inteligencia existencial va mucho más allá del comportamiento espiritualmente positivo y sano.

11. Creativa: Son personas cuya mente vuela, que siempre están un paso por delante de los demás y que están constantemente innovando. Poseen fluidez, es decir, la capacidad para producir muchas ideas; la flexibilidad, para ver y abordar las situaciones de formas diferentes y la originalidad, para fabricar respuestas poco habituales o novedosas.

12. Colaborativa: Es la capacidad de elegir la mejor opción para alcanzar una determinada meta trabajando en conjunto. Está basada en la idea del trabajo en equipo, tan necesario para las empresas actuales. De hecho, el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por los reclutadores, y es por eso que, ante esta nueva necesidad, están apareciendo muchos másters o cursos especializados en este tipo de inteligencia.

De estos tipos de capacidades, se hará foco en las inteligencias interpersonal y emocional como rasgos deseables en un líder de equipo virtual. A su vez serán consideradas la intelligen-

cia Creativa y Colaborativa como fundamentales para generar un entorno óptimo de trabajo que facilite la motivación y el desempeño del grupo.

7.2.2 Estilos de liderazgo

Considerar tanto las habilidades del líder como también la capacidad del individuo en la decodificación el mensaje es clave para una comunicación efectiva. En un proceso de comunicación simple, seis elementos entran en juego (Mérida 2014). Un emisor (1) realiza una codificación (2) generando un mensaje (3), que a través de un canal (4) envía a un receptor (5) en determinado contexto (6).

La retroalimentación o feedback consiste en el proceso inverso. En determinado contexto (6), un receptor (5) realiza una decodificación del mensaje (2), generando una respuesta/mensaje (3) que a través de un canal (4) envía al emisor inicial (1). La retroalimentación puede ser positiva cuando la respuesta lograda es la esperada o negativa cuando no se obtiene la respuesta la esperada.

A este respecto, Hersey y Blanchard (1972) diseñaron un modelo de liderazgo situacional basado en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego sugerir un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. Es decir, no sólo es importante el líder como emisor, sino que también realza la importancia del receptor (madurez del equipo) a la hora de adoptar un modelo de liderazgo que se adapte a cada situación y logre la respuesta esperada. La teoría describe cuatro niveles de madurez individual o grupal y cuatro diferentes estilos de liderazgo. La teoría sugiere qué estilo de liderazgo es más adecuado en cada situación.

El modelo considera dos estilos: de tarea o directivos y de relación o apoyo, que pueden ser empleados en diferentes grados, dando como resultado cuatro estilos de liderazgo: Direc-

tivo (E1) da instrucciones específicas y supervisión continua; Persuasivo (E2) explica las decisiones para que el equipo acepte las ideas; Participativo (E3) comparte ideas y facilita la toma de decisiones y Delegativo (E4) donde las decisiones son tomadas por el equipo.

Cada estilo se adaptará a la madurez del equipo, que puede ser: Baja (M1) no son competentes ni confiables y no están dispuestos a asumir la responsabilidad; Moderada (M2) no están capacitados, pero están bien predispuestos y confiados; Moderada (M3) son capaces, pero están inseguros o no predispuestos a realizar la tarea solicitada y Alta (M4) son capaces y están dispuestos a realizar la tarea solicitada.

En su publicación “Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)”, Perez (2014) concluye con la siguiente fórmula que adapta el estilo de liderazgo a la madurez del equipo: Para M1 aplicar un estilo de liderazgo directivo, para M2 un estilo persuasivo, para M3 un estilo participativo y para M4 un estilo delegativo. Es decir, que a medida que la madurez del equipo aumenta (en términos de aptitud/ habilidades y actitud/ motivación) el estilo de liderazgo es menos directivo y más de apoyo o colaborativo.

Existe un primer desafío en transmitir con efectividad las dimensiones que detallan Hersey y Blanchard (1972) de “Estructura de Iniciación” (conducta en la tarea, marca el nivel que el líder tiene en su rol directivo) y “Consideración” (conducta en la relación, marca el nivel que el líder tiene al relacionarse con el equipo) a la hora de interactuar con un individuo de forma personal (Cox, 2007, p. 57).

Esto implica que cuando su rol es participativo o persuasivo, el líder necesita de una elevada consideración, mientras que cuando delega o dirige el grado de consideración o relación es bajo. Por la otra parte, la conducta en la tarea será alta para el estilo directivo y persuasivo, puesto que el equipo está poco capacitado para realizarla.

Cuando se aplica el modelo para un ámbito de trabajo remoto, trae aparejadas nuevas dificultades, por consiguiente, deberá tenerse en cuenta qué tipo de personas (madurez) están más predispuestas para trabajos de esta clase y cuáles son las adaptaciones pertinentes que deberían adquirir, tanto los líderes como sus equipos de trabajo virtuales.

7.2.3 Fuente del poder

El estilo de liderazgo elegido tendrá como misión movilizar al equipo a construir valor. Para lograrlo, French y Raven (1965) diferencian seis bases de poder para impartir liderazgo. Las mismas son: Recompensa, Coercitivo, Legítimo, Referente, Experto e Informativo.

A continuación, una breve descripción de las Fuentes de poder:

1. Poder de Recompensa: Capacidad de ofrecer o negar recompensas.
2. Poder Coercitivo: Poder de forzar un cumplimiento bajo amenaza, pena o castigo.
3. Poder Legítimo: Derecho formal por ser jefe o autoridad.
4. Poder de Referente: Ejerce poder debido a la conexión o identificación personal.
5. Poder de Experto: Debido al conocimiento, experiencia o talento.
6. Poder Informativo: Basado en lo que se sabe sobre el contenido: Información es poder.

Según la combinación de poderes que prevalece en el actuar, se definen dos Bases del Poder: Personal o Estructural. Tanto Experto, Informativo y Referente implican poder Personal, puesto que es debido al conocimiento que posee y cómo conecta emocionalmente con el equipo que logra valoración o compromiso. Por la otra parte, Legítimo, Coercitivo y Recompensa están ligados a la posibilidad de influenciar debido a la posición jerárquica alcanzada. No hay una forma mejor que otra, son distintos enfoques que dependiendo del contexto de la empresa, industria, del rol laboral y el tipo de respuesta buscada, puede resultar más acorde una forma de emplear el poder u otra.

Hasta los 90s, el modelo más estandarizado era el Estructural, donde las formas de gerenciar solían ser *Top-Down* y verticalistas. Los jefes jerárquicos bajaban órdenes de todo lo que se debía ejecutar y los que de ellos dependían ejecutaban sin agregar valor a la solución. No había espacio para sugerir mejoras o cambios en las acciones a tomar. Con el surgimiento de las empresas de tecnología, con estructuras organizacionales más horizontales, se comienza a empoderar más a cada equipo con el fin de otorgar más autonomía de acción y velocidad de ejecución. Esto implicó un modelo *Bottom-Up*, donde cada equipo funciona como una célula autónoma con poder para tomar sus propias decisiones.

Las nuevas generaciones de millennials buscan desafíos, libertades y flexibilidades, y las nuevas estructuras organizacionales se acomodan a estos deseos de avanzar de forma dinámica, brindando la posibilidad de generar un impacto en el corto plazo. Además, en contraposición con los esquemas de trabajo en cascada, donde se necesita terminar un proceso para seguir con las siguientes tareas, en la industria del software se trabaja con metodologías ágiles (Scrum o Kanban en su mayoría) y gran parte de las tareas se pueden dividir e ir creando y desarrollando a la par.

Es así que esta forma de trabajo desacoplado y en paralelo/ simultáneo, potencia los esquemas *Bottom-Up* y horizontales antes mencionados. El riesgo reside en perder alineación con los valores, misiones y objetivos de la empresa, en caso de ejecutar acciones que se aparten de los intereses generales y la visión común.

7.2.4 Habilidades interpersonales

En equipos de tecnología, donde gran parte de los integrantes tienen una formación técnica, es de suma importancia desarrollar habilidades blandas/ *soft skills* para poder comunicarse efectivamente y trabajar en equipo. De esta manera, las habilidades interpersonales se vuelven cruciales. A continuación una breve descripción de las mismas:

- Comunicación: Habilidad de desarrollar el proceso comunicativo de manera eficiente. Transmitiendo el mensaje y logrando los objetivos propuestos al recibir la respuesta deseada. La capacidad de redactar y hablar con otras personas o en público (presentaciones). Resume las habilidades necesarias para poder interactuar con el otro.
- Empatía: Habilidad de situarse en el lugar del prójimo, de escucharlo, entenderlo, percibir qué es lo que quiere, siente, puede o no consigue lograr.
- Relacionamiento: Habilidad de lograr un ambiente de trabajo sinérgico, donde las potencialidades consiguen un rendimiento/ resultado superior que de manera aislada. Cooperar (ayudar, negociar, ceder y acordar) para alcanzar los objetivos.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptarse al cambio con rapidez, capitalizar situaciones imprevistas y establecer las respuestas más apropiadas. Saber escuchar con voluntad de aprender e incorporar nuevos puntos de vista para enriquecer los propios.
- Actitud positiva: Entusiasmo respecto al futuro. Confianza en el equipo y las tareas.

7.2.5 Nuevos retos

Dentro de diez años, el contexto que van a tener que manejar los líderes estará inmerso dentro de un fenómeno de A. Globalización integral de los negocios, B. Empleados cada vez más capacitados y la C. Generación Z (jóvenes que nacieron en los albores de los años 2000).

Las capacidades interpersonales tendrán que ajustarse a medida, para ello deberá contar con:

- Visión alineada y priorización: El líder de hace unos años y aún actual es un líder que tiene el conocimiento y lo baja; el líder de mañana va a requerir la capacidad de manejar gente que sepa más que él, escucharlos, aprender y tomar decisiones en conjunto. Los nuevos esquemas y los nuevos que vendrán, implican desafíos de alineamiento con el fin de direccionar el equipo hacia un objetivo común, tanto como el desafío de definir qué conjunto de tareas to-

mará para construir dicho camino. Establecer una visión y priorización como norte, será más importante que establecer qué tareas efectuar, por quién y de qué modo realizarlas.

- Liderazgo situacional: Si bien las estructuras organizacionales en tecnología priorizan el empoderamiento y la autonomía, en épocas de crisis económica o incertidumbre de la industria se necesitan formas de liderazgo más paternalistas y clásicas, donde se vislumbren fácilmente las tareas a tratar, brindando una clara visión para el corto y mediano plazo.

No implica que en épocas de superávit financiero y económico éstas no sean necesarias o válidas, sino que en determinadas circunstancias, dichos ejes cobran mayor preponderancia para liderar con éxito. Ambas bases del poder: Estructural y Personal, juegan un rol importante a la hora de impartir liderazgo situacional. Es imprescindible el poder de empatía para hacer una lectura acorde a la situación y evaluar qué necesita el equipo de trabajo en cada momento. Después de todo, el tipo de liderazgo a ejercer dependerá también del nivel de madurez del trabajador.

- Acoplamiento/ interdependencia: Al tender al *home office* es más probable que una empresa no dependa tanto del talento local, sino más bien del talento ubicado alrededor del mundo.

Para esto el líder va a tener que manejar gente de diferentes costumbres y culturas. Es importante no caer en el síndrome del “llanero solitario” y trabajar solo o sin delegar, el mismo dice: “Si quieres ir rápido camina solo, si quieres llegar lejos ve acompañado”. Los equipos multidisciplinarios son una realidad en la industria, puesto que nadie sabe la totalidad sobre algún tema y siempre resulta más redituable que alguien concentre foco en ciertas tareas en las que tiene mayor expertise. Cuando se busca construir plataformas que escalen, sean replicables y tengan alta performance, es de vital importancia sentar las prioridades de cada uno de los equipos y coordinar las tareas que implican interdependencia.

- Asertividad comunicacional: Los equipos de tecnología están constantemente creando productos novedosos e innovando. Si no se es asertivo en la comunicación, es común que haya un descalce entre lo que desea construir y lo que finalmente se crea. La asertividad es la capacidad de expresar los intereses de una manera clara, honesta y firme, sin dañar la relación entre las partes. El nuevo líder, a cargo la generación Z, va a tener que adaptar sus habilidades de comunicación e incentivo a esta generación (por ejemplo, comunicaciones más cortas, más interactivas, con más uso de imágenes y mayor creatividad, entre otras).

8. Presentación de resultados

A continuación se detalla cómo fue utilizado el análisis discursivo para la obtención de los resultados y cómo fueron presentados los mismos. Tanto para las respuestas de los expertos, como para el recuento de palabras más frecuentes, se empleó el análisis discursivo. Para el desarrollo de las palabras más frecuentes también se utilizó un Análisis de contenido (previo al análisis discursivo), de manera que detectara mecánicamente todos los términos mencionados como más repetidos.

Respuestas de los expertos

Los conceptos obtenidos en las respuestas de los 7 expertos en ambas rondas de investigación, se categorizaron según cuatro variables de estudio que resumen las referencias que se hacen de cada uno de los rasgos deseables de un líder virtual del año 2030. A continuación se detallan dichas variables y los atributos que pueden tomar cada una de ellas:

- Tipo de inteligencia: Cognitiva, Emocional, Colaborativa, Creativa
- Estilo de liderazgo: Directivo, Persuasivo, Participativo, Delegativo
- Fuente del poder: Recompensa, Coercitivo, Legítimo, Referente, Experto, Informativo

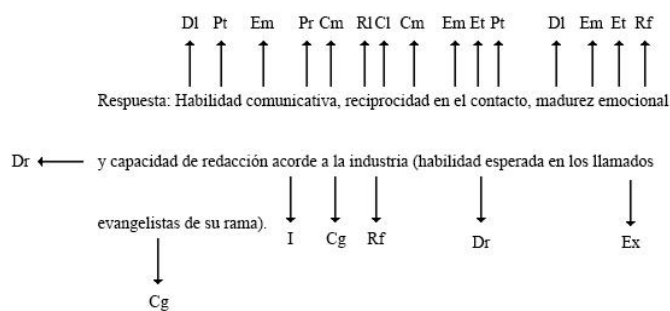
- Habilidad interpersonal: Comunicación, Empatía, Relacionamiento, Flexibilidad, Positivo

Los resultados del análisis discursivo se vuelcan en tablas de respuestas categorizadas según las cuatro variables mencionadas. Estas tablas presentan una fila por cada experto consultado y en las columnas están los atributos agrupados por variables. El cuerpo de la tabla contiene los recuentos de las menciones que hace cada experto a los atributos de las variables en estudio. Se presentan tres tablas de recolección de datos: una para la primera ronda de consultas, otra para las respuestas diferenciales y una última tabla para las respuestas de la segunda consulta.

A continuación se muestra, a modo de ejemplo, cómo se hizo el análisis discursivo para obtener el recuento de atributos de la respuesta del Experto número 1 / en la Primera ronda de consulta. El mismo análisis se realiza para todos los expertos en ambas rondas. A continuación la hermenéutica del análisis de las respuestas de los expertos:

Figura 2

Análisis discursivo de la Respuesta 1/ Experto 1 con su recuento de atributos



#	Tipo de inteligencia				Estilo de liderazgo				Fuentes de poder					Habilidad Interpersonal					#	
n	Cg	Em	Cl	Cr	Dr	Pr	Pt	DI	Rc	Co	L	Rf	Ex	I	Cm	Et	Rl	F	P+	Tot
1	2	3	1	0	2	1	2	2	0	0	0	2	1	1	2	2	1	0	0	22

Palabras más frecuentes

De igual manera, las palabras más frecuentes fueron contabilizadas como conceptos más frecuentes y no por la *palabra en sí* que estuviera más repetida en cada respuesta dada. Por ejemplo, si la respuesta indicara “alentar el trabajo en equipo”, el concepto aludido sería “equipo”. La palabra “trabajo” no debería contabilizarse como una palabra de importancia para el estudio. Dicho esto, solo “equipo” será contabilizado y no “equipo” y “trabajo”.

En caso que mencionen “Más que enfocado en el equipo, que esté concentrado en sus tareas laborales”, aquí se ha detectado la palabra “equipo”, pero no por ello tendrá que tomarse como una mención favorable para este concepto. Es por esta razón que no se puede realizar un conteo automatizado, sino que se realiza un análisis discursivo interpretativo y cualitativo para buscar cuál es el concepto referido tras las palabras mencionadas.

Si bien *las palabras más frecuentes* fueron recolectadas en principio por un programa de conteo de palabras más frecuentes, esa técnica de AC fue simplemente para detectar todos los conceptos que fueron mencionados. Sin embargo, se agregaron, quitaron e incluso modificaron palabras para generar un listado de conceptos coherentes y que fueran los referidos por las respuestas de los expertos. Como ejemplo se puede mencionar el caso de la palabra “Claridad”, que podía encontrarse como “claro” o “claridad”, ambos haciendo alusión al mismo concepto. Otro ejemplo fue el concepto de “cercanía”, que era mencionado como cercano, próximo y estrecho. Todas estas variantes se unificaron en un mismo concepto.

Finalmente, cabe destacar que no se presenta una tabla para el recuento de las palabras más frecuentes, puesto que dispondría de las mismas 7 filas de expertos, pero para 24 columnas. En su lugar, se presentan dichos resultados como una lista de los términos más mencionados, junto con sus frecuencias acumuladas simples entre paréntesis.

Tablas y gráficos

A continuación, los resultados del Delphi se presentan en tablas de doble entrada y en gráficos radiales para ambas rondas de manera separada. En segunda instancia, se realiza un gráfico radial por experto para visualizar la variación de la respuesta. Por último, se realiza un gráfico radial conjunto de las frecuencias totales acumuladas de la fase 1 y 2. Las palabras más frecuentes se ilustran en un gráfico WordArt y un gráfico de barras para ambas fases.

8.1 Primera consulta del método Delphi

La tabla a continuación presenta los valores de la primera ronda de respuestas de los expertos, como frecuencias absolutas acumuladas de los atributos detectados como rasgos deseables en un líder virtual 2030. La última fila de la tabla muestra los totales de las frecuencias acumuladas de los 7 expertos para cada atributo de las cuatro variables. La última columna muestra el total de atributos mencionados por cada experto como rasgo de valor.

Tabla 1. *Respuestas categorizadas según variables para la primera ronda/ consulta*

#	Tipo de inteligencia				Estilo de liderazgo				Fuentes de poder					Habilidad Interpersonal					#	
	n	Cg	Em	Cl	Cr	Dr	Pr	Pt	Dl	Rc	Co	L	Rf	Ex	I	Cm	Et	Rl		F
1	2	3	1	0	2	1	2	2	0	0	0	2	1	1	2	2	1	0	0	22
2	12	14	10	5	9	5	10	6	2	1	1	9	14	9	8	6	9	12	12	154
3	9	11	11	5	7	3	13	12	0	0	0	13	9	6	8	12	14	11	8	152
4	3	3	5	0	3	3	5	4	0	0	0	4	4	1	4	4	5	4	2	54
5	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	2	1	0	14
6	2	3	2	0	3	2	2	2	0	0	0	3	3	0	0	2	3	3	0	30
7	2	1	1	0	2	1	1	0	0	1	0	1	1	2	0	0	1	2	1	17
Tot	31	37	31	10	26	16	33	26	2	2	1	34	32	20	23	28	35	33	23	443

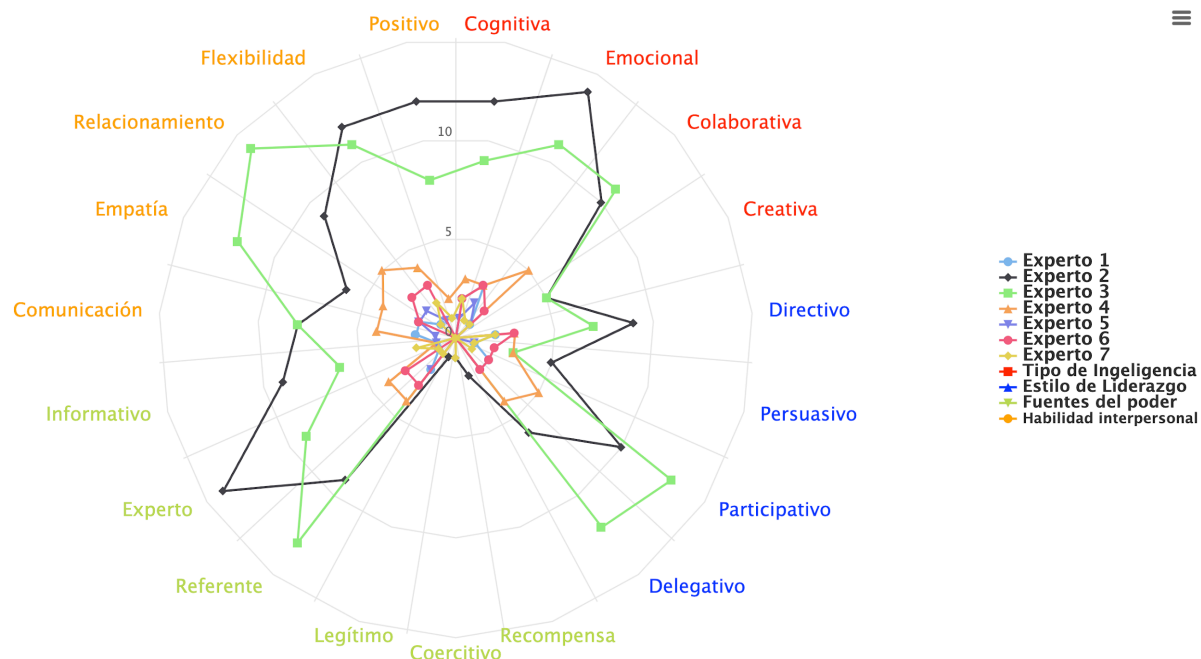
Nota: Tabla de frecuencias absolutas acumuladas de aparición de los rasgos del líder en los comentarios de cada experto. Abreviaturas: Cg: Cognitiva, Em: Emocional, Cl: Colaborativa, Cr: Creativa, Dr: Directivo, Pr: Persuasivo, Pt: Participativo, Dl: Delegativo, Rc: Recompensa, Co: Coercitivo, L: Legítimo, Rf: Referente, Ex: Experto, I: Informativo, Cm: Comunicación, Et: Empatía, Rl: Relacionamiento, F: Flexibilidad, P+: Positivo.

Los resultados de esta tabla se presentan en un gráfico radial. En cada eje del gráfico se representan los atributos de las variables de análisis que miden el valor que alcanza ese atributo en estudio. Los atributos están rotulados con sus abreviaturas correspondientes y cada una de las variables está diferenciada por color.

El conjunto de atributos forma una estrella para cada uno de los expertos. Las estrellas resultantes permiten comparar las respuestas de forma gráfica.

Figura 3

Gráfico radial de la primera consulta



Nota: Se presenta una estrella por cada experto (numerados del 1 al 7), indicando la valoración de cada atributo deseable en el líder virtual 2030.

A su vez, se realiza una evaluación discursiva de cada respuesta de los expertos, con el fin de establecer un listado de alusiones a los significados más repetidos. A continuación se presentan los conceptos más aludidos junto con sus frecuencias absolutas acumuladas:

Equipo (13), Habilidad emocional (9), Capacidad Cognitiva (7), Comunicación (7), Visión (6), Empatía (5), Cercanía (4), Objetivos (4), Resultados (4), Poder (4), Gestión (4), Liderazgo (4), Flexibilidad (4), Tiempo (3), Confianza (3), Reciprocidad (3), Skills (3), Positivo/ Motivación/ Pasión (3), Agilidad (3), Aprender (2), Creatividad (2), Virtual (2), Claridad (2), Dirigir (1).

Dicho resultado se resume en el formato gráfico de diseño WordArt. El gráfico muestra la relación entre los términos asociando el tamaño que adquieren en la nube con su importancia (medida como frecuencia de aparición de dicho término en los comentarios totales). A continuación se presenta el gráfico Wordart, que permite una representación visual rápida y amigable de la importancia dada a los atributos que debe tener un líder virtual 2030.

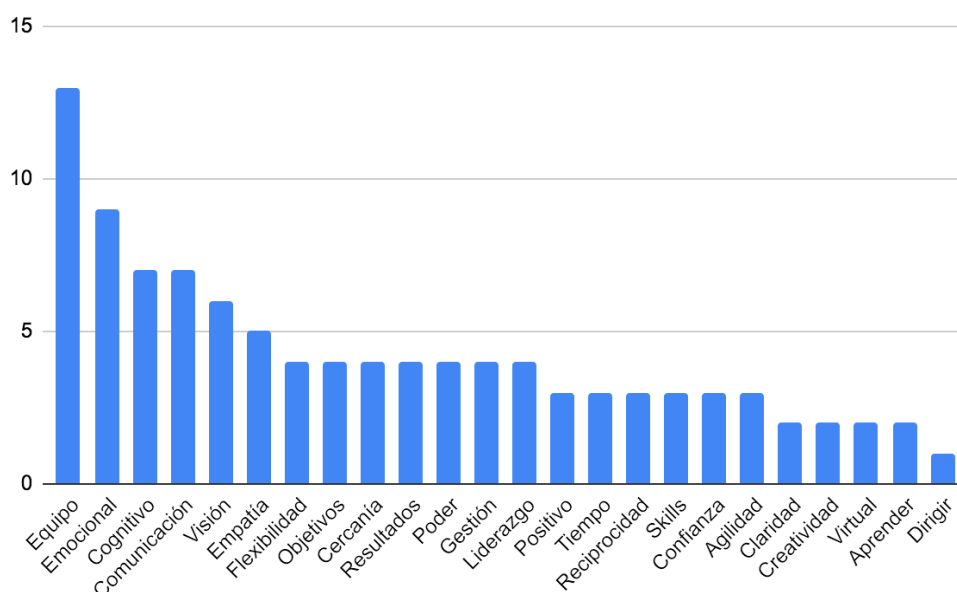
Figura 4

Gráfico WordArt de la primera consulta



Nota: Elaboración propia: <https://wordart.com/create>

Otra forma de presentar los mismos datos, es realizar un gráfico de barras con los valores acumulados de manera descendente para lograr visualizar la importancia de cada atributo.

Figura 5 Gráfico de barras de los conceptos más aludidos de la primera consulta

8.2 Segunda consulta del método Delphi

En la segunda ronda de consulta se repite el procedimiento para detectar la evolución de la respuesta por retroalimentación entre expertos. A continuación se presenta la tabla que contiene las respuestas diferenciales. Es decir, lo que agregó cada experto a su respuesta previa tras haber leído las respuestas de los expertos restantes:

Tabla 2

Respuestas categorizadas según variables para la diferencia entre consultas

#	Tipo de inteligencia				Estilo de liderazgo				Fuentes de poder					Habilidad Interpersonal					#	
	n	Cg	Em	Cl	Cr	Dr	Pr	Pt	Dl	Rc	Co	L	Rf	Ex	I	Cm	Et	Rl		F
1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	2	0	1	1	1	1	1	18
2	0	3	2	1	0	0	2	1	0	0	0	1	2	0	0	2	1	1	2	18

3	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	2	2	15
4	1	3	2	3	0	1	1	1	0	0	0	1	2	1	2	2	1	5	4	30
5	1	2	2	0	1	2	1	0	0	0	0	1	1	0	1	2	2	1	1	18
6	5	2	4	1	2	1	6	3	0	0	0	5	2	1	0	3	5	4	2	46
7	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	2	1	0	14
Tot	11	15	12	8	6	6	11	6	0	0	0	11	11	4	7	12	12	15	12	159

Nota: Tabla de frecuencias absolutas acumuladas de aparición de los rasgos del líder en los diferenciales de cada de experto. Abreviaturas: Cg: Cognitiva, Em: Emocional, Cl: Colaborativa, Cr: Creativa, Dr: Directivo, Pr: Persuasivo, Pt: Participativo, Dl: Delegativo, Rc: Recompensa, Co: Coercitivo, L: Legítimo, Rf: Referente, Ex: Experto, I: Informativo, Cm: Comunicación, Et: Empatía, Rl: Relacionamiento, F: Flexibilidad, P+: Positivo.

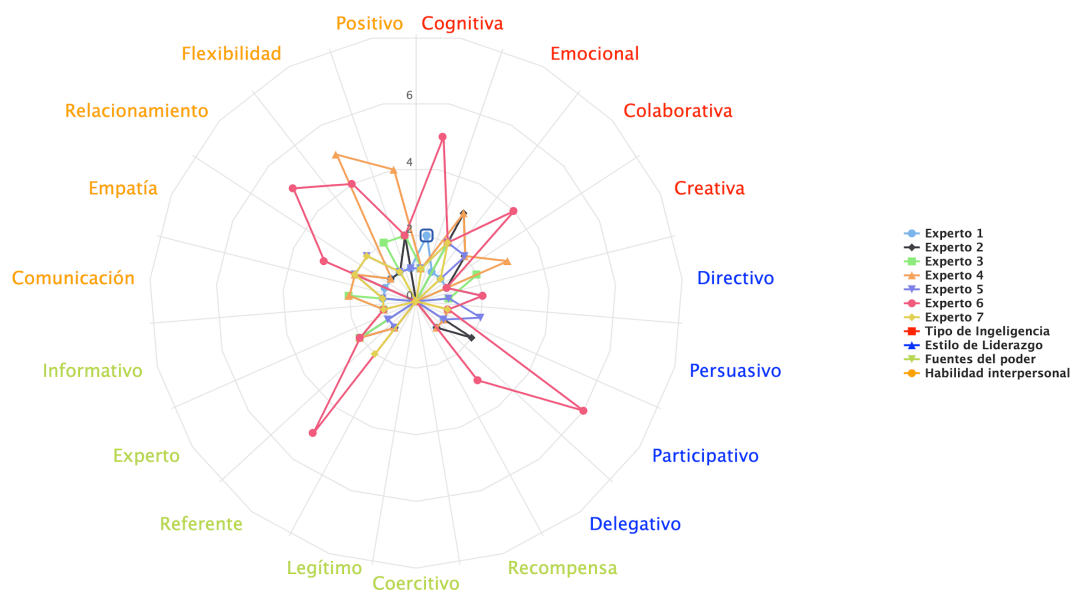
Es de gran interés para el análisis, el hecho que todos los expertos, salvo el número seis, volvieron a repetir su apreciación de liderazgo dada en la primera consulta. No sólo repitieron los conceptos mencionados anteriormente, sino que también se reprodujeron en igual forma, orden y detalle. Por ello, para la segunda iteración, se realizan dos tablas de recolección de datos y dos gráficos radiales, tanto para las respuestas diferenciales como para la respuesta total.

A continuación se presenta el gráfico radial confeccionado con los datos de la Tabla 3:

Tabla de Respuestas categorizadas diferenciales de la segunda consulta:

Figura 6

Gráfico radial diferencial



Nota: Se presenta una estrella por cada experto (numerados del 1 al 7), indicando la valoración de cada atributo deseable en el líder virtual 2030.

La presentación del gráfico radial diferencial está fundamentada en el interés de detectar las bondades del método. Gracias a la interacción entre expertos ocurrida tras la lectura de las respuestas brindadas, los expertos reformulan su propia respuesta. Puesto que la reformulación de los expertos fue repetir la misma respuesta que habían dado con anterioridad, a la cual adicionaron un nuevo texto con los conceptos incorporados tras la lectura de todos los comentarios, es que se pudo establecer fácilmente el concepto de respuestas diferenciales. Se pone el énfasis en que esto sucedió con todos los encuestados, excepto el experto número 6, que tras haber leído las respuestas de todos los participantes, elaboró una nueva versión de su anterior respuesta a la misma pregunta: ¿Cuáles serán las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario 2030?

Para obtener la respuesta de la segunda ronda, se sumaron los valores de la respuestas de la primera ronda, más los diferenciales expuestos (excepto para el Experto 6 que se toman los valores directamente de su segunda respuesta), resultando en una nueva tabla:

Tabla 3. *Respuestas finales categorizadas según variables para la segunda consulta*

#	Tipo de inteligencia				Estilo de liderazgo				Fuentes de poder					Habilidad Interpersonal					#	
	n	Cg	Em	Cl	Cr	Dr	Pr	Pt	DI	Rc	Co	L	Rf	Ex	I	Cm	Et	RI		F
1	4	4	2	1	4	2	3	3	0	0	0	3	3	1	3	3	2	1	1	40
2	12	17	12	6	9	5	12	7	2	1	1	10	16	9	8	8	10	13	4	17
3	10	13	11	7	8	3	13	12	0	0	0	13	11	7	10	12	14	13	1	16
4	4	6	7	3	3	4	6	5	0	0	0	5	6	2	6	6	6	9	6	84
5	2	4	3	0	1	3	1	0	0	0	0	3	1	1	2	4	4	2	1	32
6	5	2	4	1	2	1	6	3	0	0	0	5	2	1	0	3	5	4	2	46
7	3	3	2	0	2	2	1	0	0	1	0	3	1	3	1	2	3	3	1	31
To t	40	49	41	18	29	20	42	30	2	2	1	42	40	24	30	38	44	45	3	57

Nota: Tabla de frecuencias absolutas acumuladas de aparición de los rasgos del líder en las segundas respuestas de cada de experto. Abreviaturas: Cg: Cognitiva, Em: Emocional, Cl: Colaborativa, Cr: Creativa, Dr: Directivo, Pr: Persuasivo, Pt: Participativo, DI: Delegativo, Rc: Recompensa, Co: Coercitivo, L: Legítimo, Rf: Referente, Ex: Experto, I: Informativo, Cm: Comunicación, Et: Empatía, RI: Relacionamiento, F: Flexibilidad, P+: Positivo

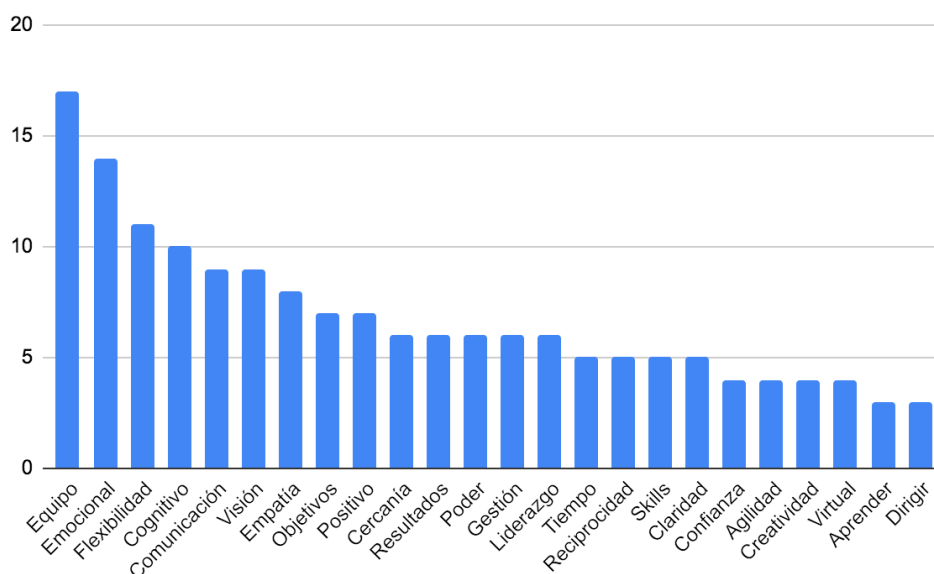
A su vez, se evalúa la respuesta de cada uno de los expertos con el fin de establecer el listado de alusiones a los significados más repetidos. A continuación se presentan los conceptos más aludidos junto con sus frecuencias absolutas acumuladas, que fueron detectados en la segunda iteración del método:

Equipo (17), Habilidad emocional (14), Capacidad Cognitiva (10), Comunicación (9), Visión (9), Empatía (8), Cercanía (6), Objetivos (7), Resultados (6), Poder (6), Gestión (6), Liderazgo (6), Flexibilidad (11), Tiempo (5), Confianza (4), Reciprocidad (5), Skills (5), Positivo/ Motivación/ Pasión (7), Agilidad (4), Aprender (3), Creatividad (4), Virtual (4), Claridad (5), Dirigir (3).

Al igual que para la primera ronda, se realiza un gráfico de barras con los valores acumulados de la segunda ronda de consulta, de manera descendente para lograr visualizar la importancia que fue dada a cada atributo. A continuación se presenta dicho gráfico:

Figura 9

Gráfico de barras de los conceptos más aludidos en respuestas diferenciales



Por otra parte, además de obtener representaciones de la primera consulta, del diferencial obtenido entre ambas y de la segunda ronda, se realiza el estudio de datos para cada uno de los expertos encuestados. Representar las respuestas en gráficos radiales por experto, permite analizar de manera individual cómo se vio afectada la respuesta brindada luego del intercambio acontecido a través de la lectura de las respuestas del resto de los participantes.

Finalmente, se presenta un gráfico radial para los totales de las respuestas. En otras palabras, se toma la frecuencia acumulada total para cada atributo analizado en la primera ronda y se compara con la misma suma de las frecuencias acumuladas de cada uno de los atributos de la segunda ronda. Así se podrá analizar cómo evoluciona la respuesta tras la interacción y por qué se decide tomar la segunda iteración como etapa final del método.

A continuación se presentan los gráficos radiales para los siete expertos, Experto 1:

Figura 10

Respuestas del Experto 1 en la primera y la segunda consulta

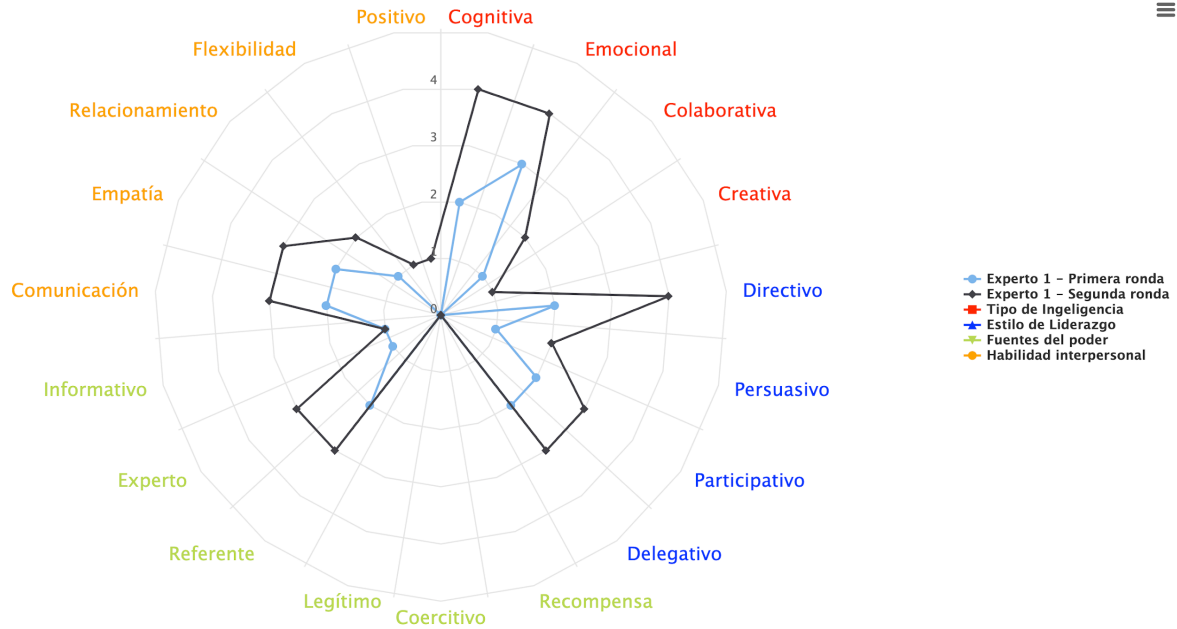


Gráfico radial de las respuestas de la primera y segunda consulta para el Experto 2:

Figura 11

Respuestas del Experto 2 en la primera y la segunda consulta

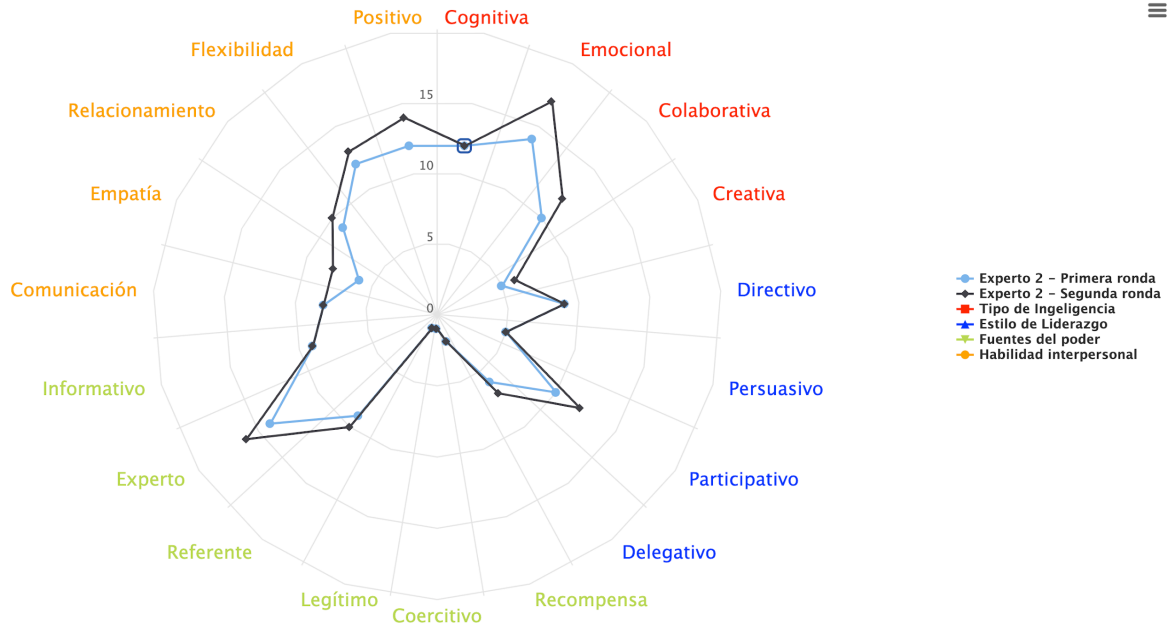


Gráfico radial de las respuestas de la primera y segunda consulta para el Experto 3:

Figura 12

Respuestas del Experto 3 en la primera y la segunda consulta

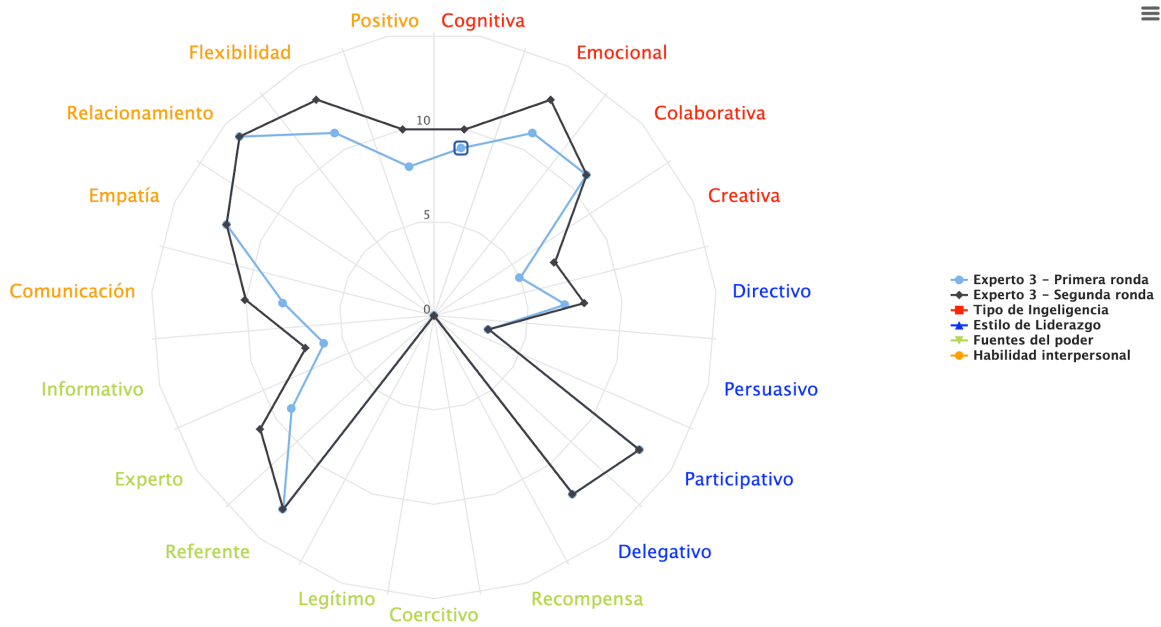


Gráfico radial de las respuestas de la primera y segunda consulta para el Experto 4:

Figura 13

Respuestas del Experto 4 en la primera y la segunda consulta

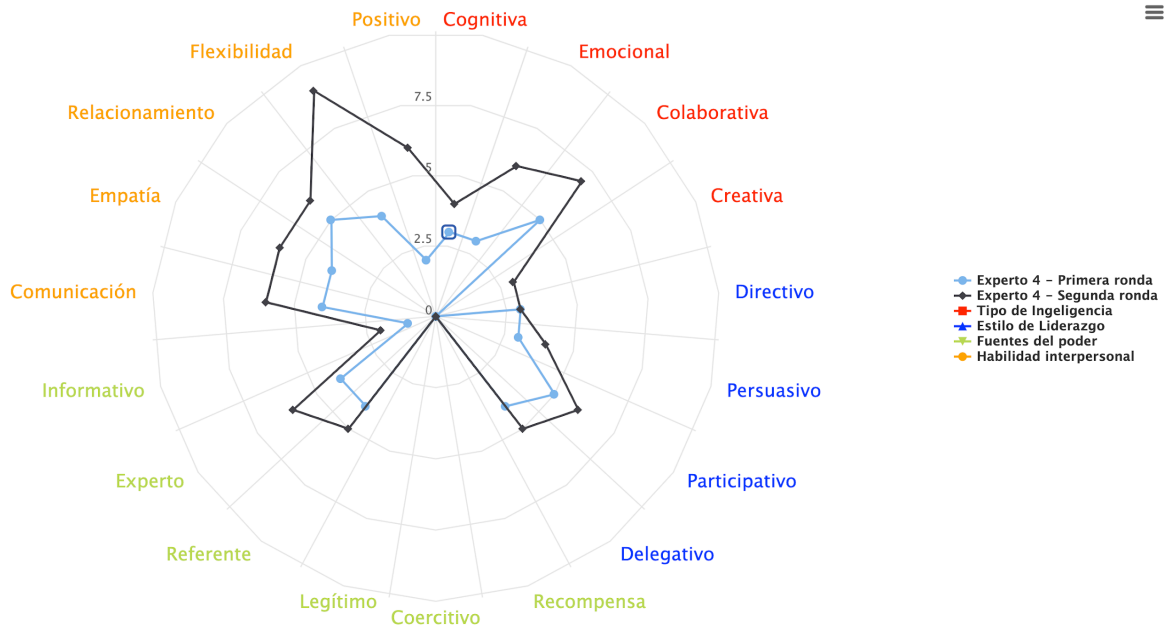


Gráfico radial de las respuestas de la primera y segunda consulta para el Experto 5:

Figura 14

Respuestas del Experto 5 en la primera y la segunda consulta

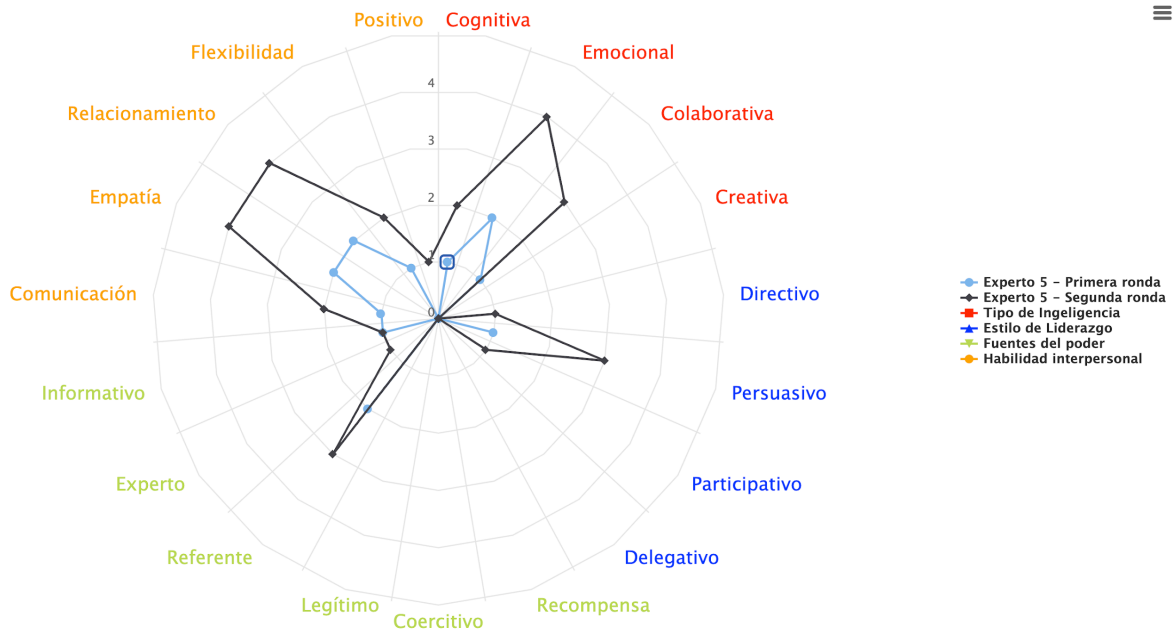


Gráfico radial de las respuestas de la primera y segunda consulta para el Experto 6:

Figura 15

Respuestas del Experto 6 en la primera y la segunda consulta

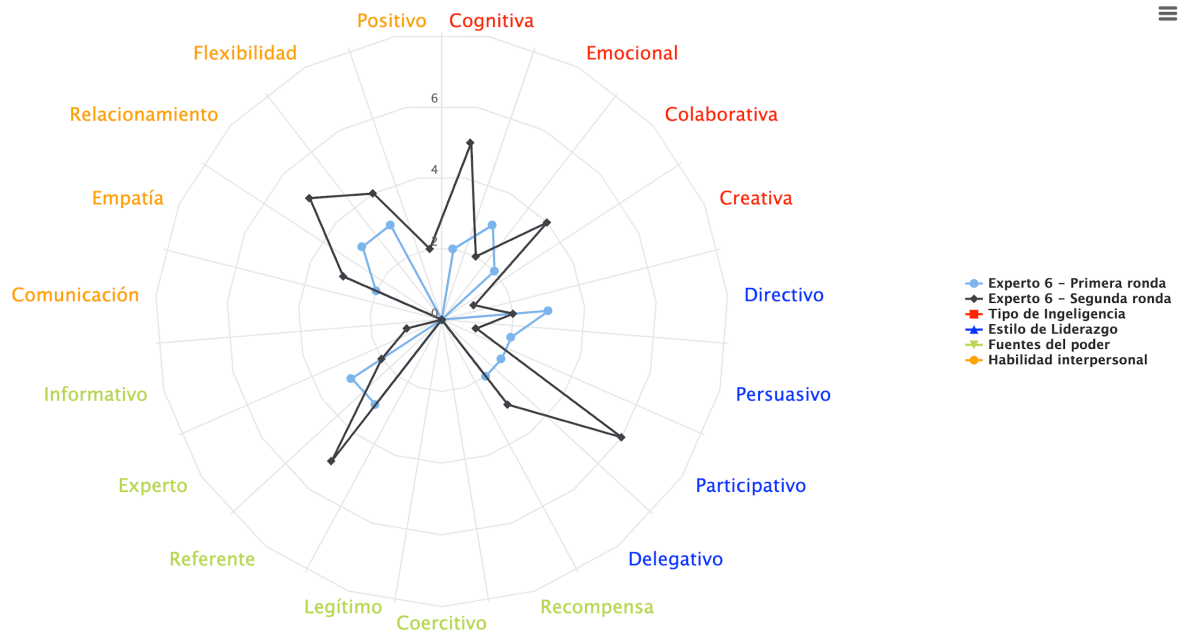
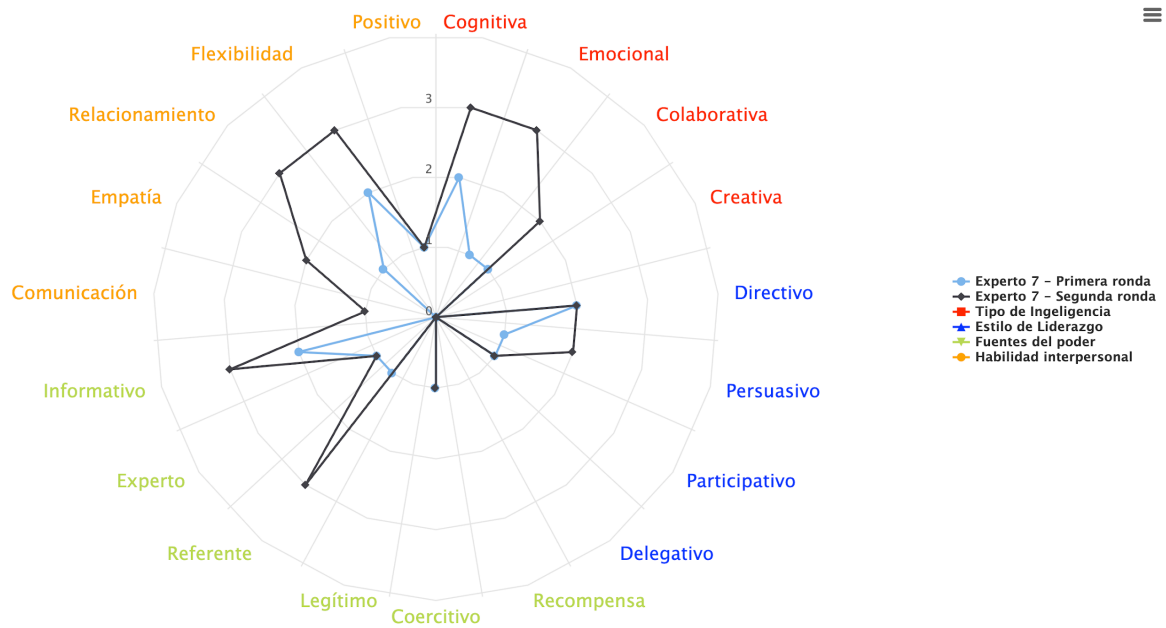


Gráfico radial de las respuestas de la primera y segunda consulta para el Experto 7:

Figura 16

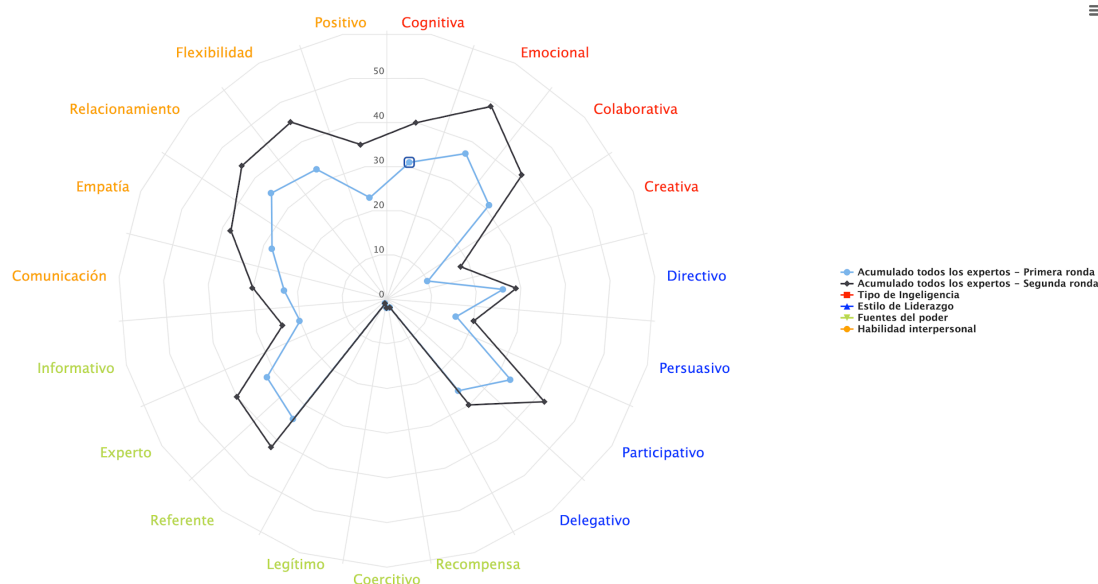
Respuestas del Experto 7 en la primera y la segunda consulta



Finalmente se presenta el gráfico radial conjunto, que resume todas las respuestas de los expertos de la primera ronda de consulta y las expone junto a los totales de la segunda ronda:

Figura 17

Respuestas acumuladas totales de la primera y la segunda consulta



9. Análisis de Resultados

Frente a un contexto donde la automatización y la inteligencia artificial comienzan a impactar en mayor medida en los ámbitos laborales, el método Delphi fue utilizado como herramienta de análisis para encontrar respuestas o incluso abrir ciertos insights en los líderes de negocios que permitan concluir en una verdad reveladora. La metodología examina la apreciación de una tendencia creciente en las industrias de estar dirigiéndose por un camino que la tecnología y las nuevas modalidades de trabajo impulsan de forma innegable. Conocer las necesidades que surgirán y los talentos que serán demandados son cruciales para adaptarse al nuevo entorno y seguir siendo competitivos, pues otorga la ventaja de la anticipación. Después de todo, el conocimiento es poder.

Se da comienzo al análisis a través de una tabla comparativa de los resultados obtenidos en valores porcentuales. La tabla muestra el cambio de cada atributo entre la primera y segunda ronda. Se hará el análisis por variable de estudio, numeradas del 1 al 4:

Tabla 4

Variables de estudio y sus atributos (%) para la primera y segunda consulta

Tabla (%)	1. Tipo de inteligencia				2. Estilo de liderazgo				3. Fuentes de poder					4. Habilidad Interpersonal					
	Cg	Em	Cl	Cr	Dr	Pr	Pt	DI	Rc	Co	L	Rf	Ex	I	Cm	Et	Rl	F	P+
Ronda 1	29	34	28	9	26	16	33	25	2	3	1	37	35	22	16	20	25	23	16
Ronda 2	27	33	28	12	24	15	35	26	2	3	1	38	36	20	16	20	23	23	18

Dentro del tipo de inteligencia apreciado para el líder 2030, se establece que la demanda va a estar en acrecentar las habilidades emocionales y sociales para el liderazgo, en segundo plano se encuentra tener mayores habilidades cognitivas, tanto las habilidades tecnológicas como las inherentes al trabajo de la empresa, que si bien serán importantes, crecerán menos que las anteriormente mencionadas.

La búsqueda de habilidades cognitivas básicas, mencionadas como data driven y como data management, tienen una tendencia decreciente, al igual que la demanda de habilidades manuales u operativas, que directamente no aparecen como categoría de apreciación entre los atributos de los líderes 2030, puesto que no están mencionadas en los comentarios. Dentro de las inteligencias no cognitivas, se destaca la creatividad, que en la segunda ronda adquiere mayor protagonismo, pasando a ser un atributo que con el consenso de las partes adquiere mayor valor (pasando de un 9% a un 12%).

Con respecto al estilo de liderazgo, se observa un detrimento del estilo directivo formal y persuasivo en favor de los restantes, de los cuales el estilo participativo es el más apreciado, luego el delegativo y por último el persuasivo (que incluso es el más bajo de todos, más bajo aún que el estilo directivo). A este respecto cabe destacar que la mayor virtud estará en saber manejar los equipos para que todos logren involucrarse en la tarea a realizar, mientras que la segunda virtud estará en saber delegar cuando eso sea conveniente.

Dentro de fuentes de poder, no hubo cambios entre la primera y segunda ronda en lo que respecta a recompensas, coercitivo y legítimo. Esto significa que los expertos no se vieron influenciados/ retroalimentados por lo que otros mencionaron de la importancia de estos atributos como fuentes de poder. Del mismo modo, los que mencionaron dichos atributos como importantes, tampoco se vieron desmotivados a la hora de repetir los atributos como favorables en sus segundas respuestas. Los líderes ejercerán su poder por medio de una fuente referencial, luego por su experiencia, y por último, por el manejo de la información que dispongan. Esto se ve tanto en la primera como en la segunda ronda. En la segunda ronda se magnifica la importancia de un líder como referente y experto en detrimento de informativo, no obstante, no cambian de manera significativa los valores ni el orden de importancia dada.

Dentro de las habilidades interpersonales no hubo mayores cambios luego de la retroalimentación, en lo que respecta a la necesidad de comunicación como de empatía. Pero sí hubo un cambio en el atributo de relacionamiento, que pasando de ser el más apreciado queda al mismo nivel que el atributo flexibilidad.

La capacidad de relacionarse y ser flexibles encabezan las habilidades interpersonales más importantes, le siguen la empatía y luego la positividad del líder (que aumenta de un 16% a un 18%), dejando a la habilidad de comunicación en el mismo valor que se encontraba en la primera ronda (no se ve modificada, sigue siendo considerada un atributo de valor),

pero en el último puesto en importancia. Esto evidencia la necesidad de un líder positivo, con pasión por lo que hace y ganas de motivar, empoderar y tener un aprendizaje continuo. Sigue siendo de valor saber establecer un trabajo interdisciplinario y en equipo. Dentro de flexibilidad aparece la palabra agilidad como atributo de valor y dentro de empatía la necesidad de ser recíproco y saber valorar el trabajo independiente.

9.1 Análisis de resultados de la primera ronda

Variables y sus atributos

Dentro de los resultados de la primera ronda, se evidencian tendencias dentro de cada una de las variables analizadas. Para la variable Tipo de inteligencia, la respuesta de los expertos se concentró en los siguientes atributos, en orden de importancia: Emocionales, Cognitivos y Colaborativos (el 91% de los conceptos mencionados por los expertos mencionan alguno de estos 3 atributos); mientras que atributos como la Creatividad carecieron de importancia en la primera ronda, sumando el 9% restante.

El Estilo de liderazgo fue otra de las variables que tuvieron una tendencia polarizada y similar a la primera en cuanto a la concentración de las respuestas hacia algunos atributos. Los mismos fueron en orden de importancia: Participativo, Directivo y Delegativo (el 84% de los conceptos mencionados por los expertos se repartían entre estos 3 atributos); mientras que el estilo Persuasivo fue el más relegado en importancia, sumando el 16% restante. Es interesante destacar el sentido dado al estilo directivo. Pues no se trata del estilo clásico referido en el modelo de liderazgo Hersey y Blanchard (1972) por dos razones: La primera es que ningún experto menciona la necesidad de dar instrucciones específicas ni supervisión continua. La segunda es debido a que el nivel de madurez del equipo es Alta (M4), son capaces y están dispuestos a realizar la tarea solicitada. Este estilo directivo hace alusión a una fusión

de estilos, es una sinergia entre un estilo directivo, al modo de un director de orquesta, que dirige a un grupo de expertos en su tarea (aún más expertos que el propio director en esa tarea que realizan), que provienen de distintas culturas, lenguajes y países, donde el líder tiene que lograr el balance justo entre persuadir, delegar y generar un ambiente participativo sin perder el rumbo hacia dónde ir. El líder tiene que dirigir, con los desafíos que implica un grupo M4.

La variable que presentó más contundencia fue la Fuente del Poder, que concentró el 94% en solo 3 de los 6 atributos que se distinguen como posibles fuentes, en orden de importancia: Referente, Experto e Informativo. El poder Coercitivo, de Recompensa y Legítimo acumulan solamente el 6%. Los métodos más tradicionales y paternalistas para ejercer el poder no son los más mencionados. Prevalece el poder personal frente al estructural, el líder logra valoración o compromiso debido al conocimiento y cómo conecta emocionalmente con el equipo, en lugar de influenciar por la posición jerárquica alcanzada.

Dentro de la variable Habilidad interpersonal, los atributos destacados fueron Relacionamento, Flexibilidad y Empatía (alguno de ellos fue mencionado en el 68% de los conceptos aludidos), mientras que la Actitud positiva del líder igualó a la Habilidad Comunicativa, ambos fueron mencionados en un 16%.

Como resumen de los rasgos a destacar en un líder virtual del año 2030 según la primera ronda de consulta, sobresale un líder con inteligencia emocional, cognitiva y colaborativa. Cuyo estilo de liderazgo logre un buen balance en lo participativo, sin perder de vista lo directivo, y en caso que sea apropiado, optar por un estilo más delegativo. Que su poder sea dado por ser un buen referente, experto en su *métier* y por la capacidad de manejo de la información. Cuyas habilidades interpersonales estén plasmadas en el talento de saber relacionarse, la habilidad para ser flexibles y contar con el don de la empatía.

Palabras más frecuentes

Los conceptos más frecuentemente mencionados al hacer referencia a las virtudes de un líder virtual 2030, pueden dividirse en cuatro grandes grupos: Los que tienen valoraciones altas, dos grupos intermedios y aquel grupo que posee menor cantidad de menciones.

En el plano de los conceptos más mencionados figuran: Equipo (13), Habilidad emocional (9), Capacidad Cognitiva (7), Comunicación (7), Visión (6) y Empatía (5). Dentro del primer grupo moderado están: Cercanía (4), Objetivos (4), Resultados (4), Poder (4), Gestión (4), Liderazgo (4), Flexibilidad (4). Dentro del segundo grupo inferior están conceptos como: Tiempo (3), Confianza (3), Reciprocidad (3), Skills (3), Positivo/ Motivación/ Pasión (3), Agilidad (3). Los términos que son apreciados pero menos frecuentes son conceptos como: Aprender (2), Creatividad (2), Virtual (2), Claridad (2), Dirigir (1).

Se destaca como saliente el concepto de equipo, la capacidad tanto emocional como cognitiva, la capacidad de comunicar, tener una visión clara y manejarse con empatía. Como menos requeridos están la capacidad de dirección, aquí sí referida a un estilo más tradicional/paternalista, en contraste con el apreciado rol de un estilo directivo renovado.

9.2 Análisis de resultados de la segunda ronda

VARIABLES Y SUS ATRIBUTOS

Dentro de los resultados de la segunda ronda se evidencian tendencias similares a las de la primera ronda, con pequeños cambios dentro de cada una de las variables analizadas. Si bien los expertos mantuvieron su opinión tras la lectura de las respuestas de los otros expertos, lograron capitalizar ciertos atributos que consideraron apropiados. Por ello, todas las estrellas en los gráficos radiales por experto se expanden en la segunda ronda. Como los rasgos del líder que quedaban en tercer puesto, habían sido menos mencionados pero fueron consi-

derados de valor, incrementaron sus frecuencias de aparición en la segunda ronda. Ello provocó saltos de algunos atributos en el ranking interno de cada variable.

Para la variable Tipo de inteligencia, se destacan los siguientes atributos en orden de importancia: Emocionales, Colaborativos y Cognitivos (el 88 % de los conceptos mencionados por los expertos eran alguno de estos 3 atributos). He aquí un enroque, lo Colaborativo pasa a ser más importante que la Inteligencia Cognitiva. Si bien el atributo de Creatividad permanece en el último puesto, este pasa de representar un 9% a un 12%. Luego de la lectura de las respuestas de todos los expertos/ feedback, más expertos consideraron que lo colaborativo y lo creativo eran atributos valiosos a la hora de liderar.

La variable Estilo de liderazgo tuvo el mismo comportamiento que la variable Tipo de Inteligencia. Si bien las respuestas fueron similares a la primera ronda, cambió el orden de importancia, donde el tercer puesto pasó a ser el segundo en ser más mencionado. Se presentan como atributos deseados, un estilo de liderazgo: Participativo, Delegativo y luego Directivo (con el 85% de los conceptos mencionados por los expertos), mientras que el estilo Persuasivo sigue siendo el más relegado en importancia, sumando el 15% restante.

La variable Fuente del Poder sigue presentando la mayor contundencia en cuanto a las opiniones de los expertos, concentrando el 94% en solo 3 de los 6 atributos. El orden de importancia no cambia, sigue siendo: Referente, Experto, Informativo. Solo que Informativo pierde algo de importancia, siendo repartida entre los otros dos atributos por igual. El poder Coercitivo, Recompensa y Legítimo permanecen intactos, siguen acumulando el 6%.

Dentro de la variable Habilidad interpersonal, hubo un cambio en el orden de los atributos. Mientras que en la primera ronda fueron Relacionamento, Flexibilidad y Empatía, en ese orden los conceptos más aludidos, en la segunda ronda, Relacionamento y Flexibilidad son igual de importantes, le sigue la Empatía, luego la actitud positiva del líder y como último

atributo la capacidad Comunicativa (ya no están estos dos últimos en un pie de igualdad del 16%, sino que la actitud Positiva sube a un 18%, dejando la Comunicación con un 16% en el último puesto mencionado).

Como resumen de los rasgos a destacar en un líder virtual del año 2030, según la segunda ronda de consulta, sobresalen ciertas pequeñas diferencias gracias a la interacción/ feedback. Como resultado se obtiene un líder con inteligencia emocional, colaborativa y cognitiva. Cuyo estilo de liderazgo logre un buen balance en lo participativo, sin perder de vista lo delegativo y directivo. Que su poder esté dado por ser sobre todo un buen referente y experto en su *métier*, como también por la capacidad de manejo de la información. Cuyas habilidades interpersonales residan en el talento de saber relacionarse, tanto como lograr ser flexibles. Luego le siguen en orden de importancia la empatía, la actitud positiva y la capacidad de comunicarse eficientemente con su entorno.

Respuestas de los Expertos

Tras analizar los cambios entre la primera y segunda ronda, se aprecia que los expertos hicieron pequeños cambios en sus definiciones, adoptando de otros algunos conceptos que consideraron de valor. El impacto que tuvo la interacción para establecer la segunda respuesta fue menor al esperado, pero así y todo se llegó a una definición más precisa y abarcativa.

Luego de la puesta en común, fue de gran interés notar que ninguno de los expertos salvo el experto 6, redefinió su respuesta. El resto de los expertos volvió a repetir su definición intacta, tal cual, sin modificaciones, más el agregado de un par de términos nuevos sacados de los otros expertos. Incluso el experto 7 se animó a decir que las mejores respuestas eran la 5 y la 7, o sea, él mismo, más la suma de la respuesta del Experto 5. Su respuesta textual fue: “La 5 y la 7 creo que son las principales, ya que resumen los skills que pueden funcionar en persona y virtualmente, con la misma efectividad.” Esto marca el porqué no se realizó otra itera-

ción de la consulta, pues los expertos no modificaron su respuesta y solamente le hicieron pequeños agregados tras la puesta en común.

Es interesante destacar la importancia de desarrollar las habilidades blandas en la práctica, la necesidad de contar con líderes empáticos, flexibles, críticos de manera constructiva y colaborativos va a ser un talento diferencial, evidente y mejorador.

Palabras más frecuentes

La diferencia más notable entre el gráfico de barras para la primera ronda de consulta y la segunda, es que en la primera se notan *clusters* agrupados bien diferenciados, mientras que las palabras más frecuentes en la segunda ronda parecieran tener mayor dispersión, hay más diferenciación. En la segunda ronda, no se observan grandes saltos de bloques con igualdad de frecuencias, sino que pareciera delinear una curva más gradual.

Para seguir bajo la misma línea de análisis se definen los mismos cuatro grupos según la similitud de frecuencias en: Frecuencias altas o conceptos más mencionados, frecuencias moderadas, frecuencias moderadas inferiores y por último los conceptos menos mencionados.

En el plano de los conceptos más mencionados siguen figurando: Equipo (17), Habilidad emocional (14), Flexibilidad (11), Capacidad Cognitiva (10), Comunicación (9), Visión (9), Empatía (8). Todos los conceptos subieron su frecuencia. El orden no ha cambiado, la única diferencia es que aparece el concepto de Flexibilidad que pasa de estar en el grupo moderado con una frecuencia de 4, al grupo de los más mencionados, con una frecuencia de 11 alusiones al concepto. Pasando a estar en el tercer puesto de importancia.

Dentro del primer grupo moderado están: Objetivos (7), Positivo/ Motivación/ Pasión (7), Cercanía (6), Resultados (6), Poder (6), Gestión (6), Liderazgo (6). Anteriormente, todos los conceptos eran igual de importantes, mientras que ahora, definir/ lograr objetivos fue más

mencionado que la necesidad de cercanía. El resto de los conceptos: Resultados, Poder, Gestión y Liderazgo, aunque aumentaron un poco su frecuencia, permanecen en igualdad de importancia y continúan indiferenciados. El concepto que cambia de categoría es la Actitud positiva del líder, que pasa a formar parte del segundo concepto más importante de este grupo, mientras que en la Ronda 1 se encontraba en el grupo que le sigue (segundo grupo inferior).

Dentro del segundo grupo inferior se observa que Tiempo, Reciprocidad, Skills y Claridad adquieren más relevancia (todos con una frecuencia igual a 5), luego le siguen Confianza, Creatividad, Virtual y Agilidad (frecuencia igual a 4). Anteriormente, en la Ronda 1, todos los conceptos dentro de este grupo tenían igualdad de importancia. Las palabras que cambiaron de categoría fueron Claridad, Creatividad y Virtual, puesto que en la primera ronda, las tres pertenecían a los conceptos menos mencionados. Finalmente, los términos que son apreciados, pero menos frecuentes (menos mencionados) son conceptos como: Aprender (3) y Dirigir (3).

Luego, se destacan como salientes el concepto de equipo, la habilidad emocional, la flexibilidad de un buen líder, la capacidad cognitiva, el arte de comunicar, lograr una visión clara y manejarse con empatía. Todas ellas son prioritarias. Como menos requeridos siguen estando el estilo directivo, referido aquí como aquel concepto más tradicional y paternalista.

10.Consideraciones finales

Al realizar la pregunta ¿Cuáles serán las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario del año 2030?, salen a la luz diversas concepciones de cómo tiene que ser un líder. Muchas veces las opiniones son autorreferenciales.

Isela Costantini es licenciada en Comunicaciones, con especialización en Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Fue la primera mujer en ocupar el cargo de presidente de General Motors Argentina, Uruguay y Paraguay. En 2014 la revista Fortune la ubicó entre las 50 mujeres más poderosas del mundo de los negocios en el ámbito internacional. Ella escribió el libro “Un líder en vos” (2017) donde expresa ideas tales como las siguientes:

El entusiasmo es clave. Las empresas que mejores ganancias obtienen mantienen a sus empleados motivados y para hacerlo tienen que saber qué es lo que esas personas necesitan. Obviamente hay una parte que tiene que ver con lo que cada uno pone en su propia vida.

Pero después hay una serie de estímulos que provocan infelicidad que un buen líder de equipo no debería provocar. Parte del desafío de ser líder de una empresa es convertirla en un lugar de disfrute. (...) Definir objetivos claros, cortos y directos. Es el logro final, no las acciones para alcanzarlo, y no se lo debe comunicar hasta que esté realmente consolidado. Entender la cultura de la organización y el momento en el que se encuentra. Liderar el cambio: una empresa es como una pieza musical y los líderes son los directores de orquesta que la ejecutan. El desafío es poder obtener lo mejor de cada persona que la integra. En algunas empresas, prefieren hablar de *oportunidades de mejora* en lugar de *defectos*. Nunca estuve de acuerdo. Mejor asumir nuestros puntos débiles sin eufemismos. Una quisiera verse como la mujer perfecta, eficiente, sin arrugas ni celulitis a la que todos quieren. Pero no somos así. Y para saber realmente quiénes somos y cómo nos vemos hay que escuchar a los demás, estar abiertos a pedir feedback a la gente que nos rodea, superiores y pares. Y sin criticar la crítica, aunque nos haga ruido. A veces es más difícil que uno sea un gran autocrítico. Porque la autoestima a veces juega en contra, te criticás todo o te adorás (Constantini, I., 2020).

En entrevistas al azar para profundizar sobre el tema, surgieron ideas como la siguiente:

Que alguien comparta tus ideas, que te quiera escuchar, que tengas una masa crítica que te siga y aplauda tus éxitos del pasado, te tiene que seguir por algo contundente. Que te admiren, que seas admirado por los que lo siguen. Que tenga ideas claras, aplicables, concisas y tener resultados. Habilidad en el lenguaje, saber convencerlos y liderarlos. Atrás en tu espalda lle-

var éxitos del pasado. No de los fracasos del pasado. Tiene que ser obsesivo. Tiene que ser perfeccionista y perseverante. Mucha garra y compromiso. Ponerse la camiseta de la empresa. Ser eficiente con el tiempo y los recursos. Tiene que tener el encantamiento de hacerte enamorar de su idea. Como un mago que te haga enamorar de la idea. Al decir: *¡Vamos a ir a la luna!* La respuesta tiene que ser: *¡Wow, qué buena idea!* La respuesta no puede ser: *¡¿Estás loco de remate?! Hay que formar equipo y ese equipo que formes tiene que sentirse muy atraído por el líder. Hay que saber mejorar la idea anterior (D. Perez, comunicación personal, 15 de Enero 2020).*

Otros de los comentarios que despertó interés por su contraste con el resto fue:

La principal tarea del líder exitoso va a ser formar equipos, y para formar un equipo exitoso tenés que tener los objetivos muy claros. Otra cosa que hay que conseguir es que haya enfoque en el problema y otra cosa muy importante es que haya intercambio de ideas para que pueda haber una sinergia en la compañía. El problema es que en una empresa virtual no hay horarios comunes (por diferencias horarias), no siempre hay cara a cara en términos físicos. La calidad de vida y de trabajo van a ser muy importantes que hoy no lo son tanto. Trabajar 90h por semana era una especie de motivación. En el 2030 la gente va a querer tener calidad de vida y de trabajo. Va a ser mucho más importante el saber cómo (calidad), el know how, que la cantidad. Tiene que haber un intercambio interdisciplinario e intergénero, lo que va a prevalecer es lo intercultural (por ejemplo, el mercado más importante puede estar en la India). Tiene que haber comunicación cultural para tener éxito en el 2030. Las empresas muy grandes son a menudo muy burocráticas, lentas, torpes, que haya subempresas para poder ser dueño de una parte. Subunidades que mantengan una cohesión con el todo. Porque así fracasó IBM, HWP, Xerox. Mejor que copiar una idea es robar una idea. Otra cosa importante es desprenderse de las trabas emocionales. Porque cuando son fuertes te fagocitan. Que lo emocional no sea una traba. Como virtud, ver las cosas y darles un sentido innovador. Ser un alquimista, un cocinero. Con los mismos ingredientes hacer recetas nuevas, maravillosas, que no existían. Un mejorador de las cosas que existen. Ver la realidad y visionar las utilidades del futuro. Es un visionario de las necesidades y deseos del ser humano, del consumidor. Tiene

que ser un mejorador de las ideas de la gente. De lo que existe. Steve Jobs es un hombre exitoso, lo aplaudían de pie, pero como líder le faltó. Un líder tiene que ser un motivador. Antes venías a las 8 y te ibas a las 17, el virtual no tiene horario. Cómo lo vas a hacer trabajar. O saben lo que hay que hacer motivados, con foco, con objetivos, con interrelaciones o no son nada. Hay gente que en el mercado fue exitosa y no son buenos líderes. Son pura espuma (A. Yornet, comunicación personal, 20 de Enero 2020).

Estas son tres de las apreciaciones más sobresalientes. Sin embargo, para obtener una respuesta consensuada fue necesario hacer una selección de expertos y pasar sus respuestas por el tamiz del método Delphi, para lograr un análisis lógico que dejara de lado las emociones y las experiencias personales y confluyera en una respuesta unánime. El método Delphi busca la respuesta final como un sistema de enjuiciamiento que, en el proceso de toma decisiones, establece como jurado a la participación ciudadana:

El sistema estadounidense de juicio por jurado se heredó de la Inglaterra medieval, donde grupos de doce hombres “buenos y libres” de cada comunidad eran convocados para ayudar al rey a administrar justicia. Durante siglos, estos grupos basaban sus decisiones en su conocimiento de las transgresiones locales. Pero a medida que Inglaterra se fue haciendo más populosa, estos jurados dejaron de depender de las habladurías vecinales y cada vez basaron más sus decisiones en pruebas presentadas ante el tribunal. Cuando el régimen jurídico estadounidense adoptó el modelo británico, se advertía a los miembros del jurado que rechazasen todo cuanto pudieran saber del caso y basaran su decisión exclusivamente en las pruebas presentadas ante el tribunal. Los británicos habían considerado los juicios por jurado una poderosa protección contra la opresión del monarca, pero existía una razón más práctica para mantenerlos. El derecho inglés preveía severos castigos, incluso la pena de muerte. Los jurados británicos servían para mitigar el impacto de este rigor al exonerar a los acusados o declararlos culpables de delitos menos graves (Departamento de Estado de US, 2009, p. 4).

Entonces, ¿qué tan válida y confiable será la conclusión? En un juicio por jurados, donde será concedida la libertad o dada la condena, se selecciona un panel de doce personas que serán dirigidas por un juez, a cargo de dar las instrucciones sobre la ley aplicable. Se realiza el juicio público donde se presentan todas las pruebas. Luego se procede a la deliberación del jurado a solas para llegar a un veredicto unánime. En caso que sea necesario, se abre la posibilidad de un nuevo juicio para poder dar un veredicto inapelable, final y definitivo.

El método Delphi permite una experiencia de investigación cualitativa que utiliza instrumentos de recolección de la información, cuya validación está basada en el juicio de los expertos. Al igual que un juicio por jurados, se selecciona un panel de expertos, que serán dirigidos por el investigador. Se realiza la consulta, hay una deliberación del jurado a solas, una retroalimentación y se emite una respuesta. En caso de no ser unánime, se puede iterar el proceso. Si bien la práctica requiere interpretar los resultados de manera acertada y eficiente, la rigurosidad metodológica permite que la información obtenida sea válida y confiable.

Tras la evaluación de los siete expertos, se concluye que los mismos aportan nuevas perspectivas útiles para la aproximación a las habilidades interpersonales necesarias en el ejercicio del liderazgo virtual en el escenario del año 2030.

El método Delphi permitió explorar la pregunta y arribó al siguiente veredicto: El líder virtual del año 2030 deberá desarrollar un tipo de inteligencia emocional, colaborativa y cognitiva. Un estilo de liderazgo que logre un balance entre lo participativo, lo delegativo y un rol renovado de dirección y coordinación del trabajo en equipo. Que su poder sea dado por ser un buen referente y experto, como también por la capacidad de manejo de la información. Cuyas habilidades interpersonales estén en el talento de saber relacionarse, tanto como lograr ser flexibles, luego la empatía, la actitud positiva y la capacidad de comunicarse eficientemente en su entorno. Se destacan como salientes los conceptos de equipo, la habilidad emo-

cional, la flexibilidad de un buen líder, su capacidad cognitiva, la necesidad de saber comunicar, el tener una visión clara y lograr manejarse con empatía.

11. Discusión abierta: Pandemia Mundial, un escenario 2030 en el 2020

Como es de público conocimiento, en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, se comenzaron a reportar casos de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida. La Organización Mundial de la Salud la reconoce como pandemia global el 11 de marzo de 2020 y el mundo se ve forzado a tomar decisiones de esfuerzo extraordinario frente al avance del Coronavirus. Los países comienzan a tomar medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio, con el fin de disminuir el pico epidémico, conocido como aplanar la curva epidémica. Esto ayuda a reducir el riesgo de que los servicios de salud se vean colapsados y proporciona más tiempo para adaptar los hospitales, desarrollar una vacuna y lograr finalmente un tratamiento.

Dentro de estas iniciativas, las empresas que no estaban aclimatadas con los conceptos del trabajo virtual, tuvieron que adecuarse en cuestión de semanas a una modalidad totalmente nueva. Ambas rondas de consulta, se llevaron a cabo durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio con diez días de diferencia entre ellas (10 de abril y 20 de abril 2020). Poder analizar las respuestas bajo un contexto de cuarentena, donde los equipos se ven obligados a trabajar desde sus casas, permite reflexionar sobre las necesidades de estar preparados para un escenario 2030 en el corto plazo.

12. Referencias Bibliográficas

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw Hill.

Arias, S. y Quintana, A. (2012). Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores. *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, Vol. 2, Núm. 2, 51-72.

Ashton, K. (2009). That “Internet of things” thing. *RFID Journal*. Recuperado de <https://www.rfidjournal.com/that-internet-of-things-thing>

Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (2003). Adding the E to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, 325-338. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S009026160200133X>

Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Núm. 4, 615-668. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=E-leadership%3A%20Implications%20for%20theory%2C%20research%2C%20and%20practice&publication_year=2001&author=B.J.%20Avolio&author=S.%20Kahai&author=G.E.%20Dodge

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*, Vol. 25, 105-131.

Baquero, C. y Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, Vol. 16, Núm. 2, 167-175.

Bass, B., y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of Leadership*. Free Press.

Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. y Vargas, J. (2012). Desconectados. Habilidades, educación y empleo en América Latina. *BID Educación*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desconectados-Habilidades-educaci%C3%B3n-y-empleo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Bernasconi, A. y Rodríguez, E. (2018). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima Académico y la Calidad de la formación de pregrado. *Formación universitaria*, Vol. 11, 29-40.

Brualdi, A. C. (1996). Multiple Intelligences: Gardner's Theory. ERIC Digest. *ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation Washington DC*, ED, núm. 410226. Recuperado de <http://www.ericdigests.org/1998-1/multiple.htm>

Cabero Almenara, J. (2006). Comunidades virtuales de aprendizaje. Su utilización en la enseñanza. *EDUTEC*, núm. 20, 06. Recuperado de <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/viewFile/510/244>

Castells M. (2005). Innovación, libertad y poder en la era de la información. *Foro Social Mundial*. Recuperado de http://www.apc.org/apps/img_upload/irlac-documentos/

- Constantini, I. (2020). El método de Isela Costantini para ser una buena líder. *Revista Parati*. Recuperado de <https://www.infobae.com/parati/news/2018/02/06/el-metodo-de-isela-costantini-para-ser-una-buena-lider/>
- Cox, R. H. (2007). *Psicología del deporte. Conceptos y sus aplicaciones* (6ª ed., p. 57). Editorial Médica Panamericana. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=Kd-gACAIW0IC&pg=PA62&lpg=PA62&dq#v=onepage&q&f=false>
- Cruz, M. (2009). El método Delphi en las investigaciones educacionales. *EcuRed*. Recuperado de https://www.ecured.cu/El_m%C3%A9todo_Delphi_en_las_investigaciones_educacionales
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería* (pp. 15-25).
- Daft, R. L. y Lengel R. H. (1986). Organization information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, Vol. 32 (5), 554-571. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227445746_Organizational_Information_Requirements_Media_Richness_and_Structural_Design
- Departamento de Estado de US (2009). Anatomía de un Juicio por jurado. *Editor: eJournal USA*, Vol. 14, núm. 7, p. 4. Recuperado de <https://ar.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/26/2016/02/7-10-09-anatomy-of-a-jury-trialsp-final.pdf>
- Donne, J. (1923). *Donne's Devotions* (p. 98). Cambridge University Press. https://books.google.com.ar/books?id=eRFEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Eagleton, T., (1988). *Una introducción a la teoría literaria*. Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://estudiosliterariosunrn.files.wordpress.com/2010/08/eagleton-terry-una-introduccion-a-la-teoria-literaria.pdf>
- Esguerra G. y Contreras F. (2016), Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, vol. 32, issue 140, 262-268. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231630047X>
- Feldman, D. y Rodríguez Arias, C. (2014). La teoría de los discursos sociales. *Marcas y huellas*. Recuperado de <http://marcasyhuellasveron.blogspot.com.ar/>
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright, *Studies in social power* (pp. 150 - 167). Oxford, England: University of Michigan. Recuperado de http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20_-_1959.pdf
- García-Allen, J. (2016). Los 12 tipos de inteligencia: ¿cuál posees tú? *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/inteligencia/tipos-de-inteligencia>
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, vol. 32 (1), 38-47. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 135 - 143. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/307601466_El_Liderazgo_transformacional_en_las_organizaciones_variables_mediadoras_y_consecuencias_a_largo_

*plazo_Journal_of_Work_and_Organizational_Psychology_2016_JCR_Q4httpdx-
doiorg101016jrpto201606003*

Hersey, P., y Blanchard, K. (1972). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources* (2ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión joven*, núm. 18, ISSN 1988-9011, 183-195. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

Koval, S. (2014). La semiosis social según Eliseo Verón. *Revista Kubernética*. Recuperado de <https://www.santiagokoval.com/2014/05/17/la-semiosis-social-segun-eliseo-veron/>

Matus, O. y Gutiérrez, A. (2012) Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica Soft skills: A competitive advantage in technological training. *GINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 32-40. Recuperado de https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano* (1ª ed.). Paidós. Recuperado de http://semioticaderedes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/McLuhan_Marshall__Comprender_los_medios_de_comunicacion.pdf

Mérida Isla, I. (2014). El proceso de comunicación y sus componentes. *Portal veterinaria*. Recuperado de <https://www.portalveterinaria.com/articoli/articulos/21348/el-proceso-de-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>

Negrete, E. (2009). El concepto de filosofía según los filósofos. *Eduardo Terrones*.

Recuperado de <http://eudoroterrones.blogspot.com/2009/03/el-concepto-de-filosofia-segun-los.html>

Ogden, C. y Richards I. (1923) *The Meaning of Meaning*. The Harvest Book. Recuperado de https://pure.mpg.de/rest/items/item_2366948/component/file_2366947/content

Pedraja, L., Rodríguez, E. y Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 20, núm. 3, 376-385.

Pérez A. (2014). Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard). *CEOLEVEL - Project Management*. Recuperado de <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>

Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, vol. 5, núm. 11, 117-125. DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica – metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de ciencias sociales*, vol. 18, núm. 1, 89-98.

Raven, B. H. (1992). A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 7, núm. 2, 217-244. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>

ISSN 0214-7823

- Reguant, M., y Torrado, M. (2016). El método Delphi. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, vol. 9 (1), 87-102. Recuperado de <http://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/index>
- Rifkin J. y Moretti, E. (Director) (2017). *The Third Industrial Revolution: A Radical New Sharing Economy. Us: Vice Documentary Films*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QX3M8Ka9vUA&t=9s>
- Sánchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle, Programa Editorial. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10312/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf;jsessionid=D4-C827B01684A3AFA3F8DC5B16BA8C2B?sequence=3>
- Saussure, F. (1998). *Curso de lingüística general* (24ª ed). Editorial Lozada. Recuperado de http://fba.unlp.edu.ar/lenguajemm/?wpfb_dl=59
- Stubbs, M. (1987). *Discourse Analysis: The sociolinguistic Analysis of Natural Language*. Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4504742>
- Valverde Berrocoso, J. (2002). Herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica. En José Ignacio Aguaded y Julio Cabero (Coords.). *Educación en red: Internet como recurso para la educación* (pp. 57-81). Málaga: Aljibe. Recuperado de http://www.jesusvalverde.es/images/libros/aljibe_2002.pdf
- Verón, E. (1993). *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad* (pp. 124-132). Barcelona: Editorial Gedisa. Recuperado de http://fba.unlp.edu.ar/lenguajemm/?wpfb_dl=6.

- Versiani, F., De Lima, M. y Carvalho, N. (2017). Líder versus Liderado: Percepções a partir do Grid Gerencial. *Revista de Administração FACES Journal*, 87-104.
- Villar, M. y Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento y gestión*, núm. 46, 187-221.
- Vitale, A., (1999). *El estudio de los signos*. Buenos Aires: Eudeba. Recuperado de <http://www.fadu.edu.uy/estetica-diseno-ii/files/2016/05/elestudiodelossignos.pdf>
- Willman, S. y Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios gerenciales*, vol. 27, núm. 118, 67-84.
- Zbihlejová, L., Frankovský, M. y Birknerová, Z. (2018). Leadership Styles of Managers from the Perspective of Gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 340-347. Recuperado de https://www.academia.edu/38091231/Leadership_Styles_of_Managers_from_the_Perspective_of_Gender

13. Anexos

Anexo A Correo inicial de la investigación y Primera etapa

Correo inicial de la investigación

Saludos Expertos! Bienvenidos a la primer etapa del trabajo de investigación sobre "Las habilidades interpersonales en la práctica del liderazgo virtual: Escenario 2030."

Exploraremos, según juicio de expertos, cuáles serán las Habilidades Interpersonales que ustedes consideran que serán necesarias en empresas de tecnología que trabajen con equipos remotos, líderes virtuales y distintas culturas.

Este trabajo cuenta con 2 etapas:

1. En esta primer etapa se les solicita hacer una reflexión sobre una pregunta principal.
2. En la segunda etapa les compartiremos, de forma anónima, las opiniones de la pregunta 1 de todos los expertos y volveremos a reflexionar sobre la misma pregunta, habiendo leído las opiniones de otros expertos.

Esta metodología (Método Delphi) propone una investigación predictiva sobre un tema de interés. Analizaremos si finalmente se llega a un punto de encuentro/equilibrio entre las opiniones. Toda la información será tratada con discreción y es únicamente con fines académicos como trabajo de fin de grado de la Maestría en Administración para la Universidad Eafit, ubicada en Medellín, Colombia.

PREGUNTA: ¿Cuáles considera, según su juicio, que serán las habilidades interpersonales requeridas en un líder virtual/digital en el 2030? (Longitud máxima 200 palabras)

Primera etapa

Experto #1: Gonzalo Prieto Vidueira. Trabajó con equipos de forma remota en Almundo. Posición Manager. Respuesta: Habilidad comunicativa, reciprocidad en el contacto, madurez emocional y capacidad de redacción acorde a la industria (habilidad esperada en los llamados evangelistas de su rama).

Experto #2: Marco Cupo. Trabajó con equipos de forma remota en Ernst and Young. Posición Product Manager. Respuesta: Pasión por su profesión, Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita, Carisma, Espíritu de equipo, Liderazgo, Motivador, Innovador, Negociación, Multitasking, Capacidad para aprender idiomas, Proactividad, Transparencia, Autoorganización, Data driven, Orientado a resultados, Resiliencia, Sed de aprender continuamente, Perfil analítico, Capacidad de escucha, Capacidad para planificar y pronosticar esfuerzos y tiempos, Habilidades de gestión y ejecución de proyectos, Flexibilidad y agilidad.

Experto #3: Diego Gaston Perez. Trabajó con equipos de forma remota en Almundo. Posición Sr Product Manager. Respuesta: Empatía; comunicación clara en todas las direcciones; claridad para fijar visión; análisis intercultural; atento a la dinámica de equipo; cercanía de agenda con integrantes; estar presente, optimizar su tiempo; dominio de tech tools para llevar adelante el trabajo del equipo, orientado a procesos y resultados, pro activo; Coach de líderes; follower de todo lo estratégico, por más que no sea su scope; y principalmente, poder ver lo que no se ve por ser virtual; generador de marca propia y de su equipo; empoderarse y empoderar; colaborativo y multidisciplinario; constructor de confianza.

Experto #4: Alan Kraus. Trabajó con equipos de forma remota en Dafiti. Posición CCO.

Respuesta: Muchas de las habilidades de un líder a distancia se asemejan con las de un líder en cualquier ámbito. A distancia creo importantes - Comunicación (habilidad, herramientas, cadencia de reuniones, etc) - Generar confianza en los equipos y mantener el alineamiento (con misión, visión, objetivos claros). Ser team-player y construir las relaciones de equipo - Administración del tiempo propio y de equipos: medir los avances y trabajar por objetivos, tener un calendario claro de entregables y prioridades - Feedback y contacto constante con los equipos de trabajo, animar a sus equipos a tener la misma cercanía con los suyos también.

Experto #5: Lucila Rey. Trabajó con equipos de forma remota en Almundo. Posición PM.

Respuesta: Comunicación asertiva para poder establecer un norte claro y sortear conversaciones difíciles, e inteligencia emocional para poder reconocer a la distancia, y con señales mínimas, el momento que está atravesando cada miembro del equipo.

Experto #6: Sebastián Palatnik. Trabajó con equipos de forma remota en Glamit. Posición

Director. Respuesta: La empatía sigue siendo para mí, a pesar de la distancia, solo que se agrega complejidad a empatizar de forma remota. Luego, la confianza, que cambia mucho con buena gestión: orden, objetivos, calendarios y canales claros. Por último, la capacidad de alinear de forma de obtener fluidez y productividad.

Experto #7: Ianir Sonis. Trabajó con equipos de forma remota en Almundo y Flimper. Posición

PM. Respuesta: Organización, Poder de síntesis en resúmenes, presentaciones, Oratoria (para hacer entretenidos y llevaderos los encuentros virtuales).

Anexo B Correo de reformulación y Segunda etapa

Correo de reformulación

Saludos Expertos! Procedemos con la segunda etapa del trabajo de investigación. Luego de haber leído las 7 opiniones de los expertos adjuntas en este mensaje, se procede a re-preguntar: ¿Cuáles considera, según su juicio, que serán las habilidades interpersonales requeridas en un líder virtual/digital en el 2030? (Longitud máxima 200 palabras)

La información será tratada con discreción y es únicamente con fines académicos como trabajo de fin de grado de la Maestría en Administración de la Universidad Eafit (Colombia).

Segunda etapa

Experto #1: Gonzalo Prieto Vidueira. Habilidad comunicativa, reciprocidad en el contacto empático, madurez emocional y capacidad de redacción. Orientación a procesos, así como resultados. Un generalista, con capacidad de procesar y transmitir la visión estrategia, generando confianza y crecimiento personal/profesional de sus liderados.

Experto #2: Marco Cupo. Formador de equipos y de cultura. Espíritu emprendedor. Pasión por la tecnología. Pasión por su profesión. Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita. Carisma. Espíritu de equipo. Liderazgo. Motivador. Innovador. Negociación. Multitasking. Capacidad para aprender idiomas. Proactividad. Transparencia. Autoorganización. Data driven. Orientado a resultados. Resiliencia. Sed de aprender continuamente. Perfil analítico. Capacidad de escucha. Capacidad para planificar y pronosticar esfuerzos y tiempos. Habilidades de gestión y ejecución de proyectos. Flexibilidad y agilidad.

Experto #3: Diego Gaston Perez. Empatía, comunicación clara en todas las direcciones, claridad para fijar visión, análisis intercultural, atento a la dinámica de equipo, cercanía de agenda con integrantes, estar presente, optimizar su tiempo, dominio de tech tools para llevar adelante el trabajo del equipo, orientado a procesos y resultados, pro activo, Coach de líderes, follower de todo lo estratégico por más que no sea su scope y principalmente poder ver lo que no se ve por ser virtual, generador de marca propia y de su equipo, empoderarse y empoderar, colaborativo y multidisciplinario, constructor de confianza, resiliencia, data driven, pasión

Experto #4: Alan Kraus. Comunicación (habilidad, herramientas, cadencia de reuniones, etc.) Generar confianza en los equipos y mantener el alineamiento (con misión, visión, objetivos claros). Ser team-player y construir relaciones de equipo. Administración del tiempo propio y de equipos: medir los avances y trabajar por objetivos, tener un calendario claro de entregables y prioridades. Feedback y contacto constante con equipos de trabajo, animar a sus equipos a tener la misma cercanía con los suyos también. Dominio de tech tools. Proactivo, motivador, innovador, resiliente. Empoderarse y empoderar, colaborativo y multidisciplinario. Sed de aprender continuamente, capacidad de escucha. Flexibilidad y agilidad.

Experto #5: Lucila Rey. Comunicación asertiva para poder establecer un norte claro y sortear conversaciones difíciles - Inteligencia emocional para poder reconocer a la distancia y con señales minúsculas el momento que está atravesando cada miembro del equipo - Flexibilidad para adaptarse a situaciones inciertas o cambiantes - Alto nivel de responsabilidad sobre los objetivos del equipo, y capacidad de influenciar a colaboradores para que los hagan propios.

Experto #6: Sebastián Palatnik. Un líder deberá, al igual que en una situación no remota aunque sí con más foco, promover la autonomía, la maestría del personal y el propósito común. Para lograrlo, las habilidades que requieren dominar la agilidad, la adaptación y la motivación. En 2030 los centennials serán mayoría en la fuerza laboral, por lo que la empatía y el pensamiento crítico para trabajar con un nuevo paradigma serán también punta de lanza.

Experto #7: Ianir Sonis. La 5 y la 7 creo que son las principales, ya que resumen los skills que pueden funcionar en persona y virtualmente, con la misma efectividad.

Anexo C Correo de agradecimiento

Saludos Expertos! Este mail es para agradecerles su colaboración y dejarles como archivo adjunto la conclusión del trabajo, esperando que sea de su agrado.

Les mando un gran saludo desde Medellín, Colombia, con el deseo de que siempre logren ser el líder que más admiran o al menos tenerlo cerca.

Hasta la próxima!!