



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Líderes del futuro : un análisis desde la teoría del encuadre de los medios argentinos entre 2015 y 2019

Autores (en el caso de tesis y directores):

María Soledad Paniego

Daniela Leis, tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2022

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Sociales

Ciencias de la Comunicación Social



***Líderes del futuro: un análisis desde la teoría del encuadre de los medios
argentinos entre 2015 y 2019***

Tesista: María Soledad Paniego

DNI:33.936.406

Tutora: Daniela Leis

2021

Dedicatoria

*A mi familia, especialmente a mis padres,
que siempre me inspiraron a estudiar para analizar todo con mirada crítica
y me motivaron para seguir estudiando a pesar de las adversidades; y a mi novio
que me apoyó para poder conciliar mi carrera profesional y mis estudios.*

Agradecimientos

Gracias a la Argentina y a la Universidad de Buenos Aires que me dieron la oportunidad de acceder a una educación pública de calidad que se encuentra entre las mejores del mundo; y a Daniela Leis, tutora de esta tesina, cuyo apoyo fue fundamental.

Índice

Resumen	5
Introducción	6
La cuarta revolución industrial: cambios acelerados	7
Los medios de comunicación como constructores sociales	10
Consideraciones metodológicas	12
Objetivos	12
Metodología específica de la teoría del encuadre	13
Fuentes	13
Consideraciones teóricas	14
La actualidad de la teoría del framing o del encuadre	22
Los líderes del futuro en el contexto actual	27
Análisis	30
Relevamiento de datos	30
Cómo construyen los medios la imagen de los líderes del futuro	34
Una imagen vale más que mil palabras	42
Género	43
Conclusiones	46
Referencias	49
Bibliográficas	49
Corpus de análisis	51

Resumen

Los medios de comunicación, desde la modernidad en adelante, han formado parte del conjunto de actores fundamentales en el escenario del debate público. Tal como lo comenta Amadeo (2005), éstos “transmiten y redefinen el discurso social, a la vez que influyen en la perspectiva desde la cual presentan y definen el debate público”. Siguiendo este razonamiento y considerando que los temas y contenidos que son difundidos a través de ellos, retratan las características e intereses de la sociedad en la que se encuentran (Amadeo, 2005), con el siguiente trabajo buscamos describir la forma en la que los medios masivos de comunicación han contribuido en la construcción de la imagen de los líderes del futuro en Argentina, a través de la creación y transmisión de determinados mensajes. El período analizado es el comprendido entre los años 2015 y 2019, en el cual tuvo lugar en la Argentina el gobierno de Mauricio Macri, caracterizado en reiteradas ocasiones como “Gobierno de los CEOs” (Gené, 2019).

Introducción

En los últimos tiempos - sobre todo en los últimos años - hemos sido testigos de la aparición mediática de diversas personas que fueron cobrando protagonismo, convirtiéndose en noticia por haber movilizadado masas en su búsqueda por cambiar al mundo, o por haber emprendido a su corta edad un camino empresarial con un propósito social. Tales son los casos de Greta Thunberg (activista medioambiental sueca que con su discurso logró conmover al mundo y generar conciencia sobre el cambio ambiental), Gino Tubaro, (inventor argentino que creó prótesis con impresión 3D para distribuir gratuitamente), Jade Smith (estadounidense que creó un restaurante en donde personas en situación de calle pueden comer gratis) y Mateo Salvatto (creador de una aplicación para facilitar la comunicación a personas con dificultades en el habla).

Aunque parecen distantes, todos estos casos guardan una misma lógica y un mismo relato en común: son jóvenes con iniciativa considerados un ejemplo a seguir para la sociedad, con la capacidad de cambiar al mundo. Los medios de comunicación han cubierto sus historias mostrándolos como modelos que representan una nueva juventud, cuyo fin es mejorar al mundo con su trabajo, a través de iniciativas que contribuyen al bien común.

Si bien estos son tan sólo algunos ejemplos que han trascendido a nivel mundial y en Argentina, en los medios de comunicación hemos visto muchos casos similares en donde jóvenes emprendedores llevan adelante acciones que permiten cambiar las reglas del juego y el *status quo* imperante, mediante soluciones y recursos innovadores, tendiendo a aportar elementos que afectan positivamente la vida de una porción importante de la población.. Entre ellos podemos encontrar diversos perfiles como por ejemplo jóvenes empresarios con una nueva perspectiva productiva y organizacional (tal como es el caso de Mateo Salvatto, Jaden Smith o Gino Tubaro), figuras políticas influyentes con ideas disruptivas y novedosas (como bien podría ser Ofelia Fernández, activista y política argentina que desde 2019 se desempeña como legisladora de la Ciudad de Buenos Aires por el Frente de Todos e incluida en la lista de los 10 jóvenes de la próxima generación realizado por la

revista Time en 2020), defensores del medioambiente ante la avanzada voracidad productiva y consumista sin conciencia (como Greta Thunberg), y diversos referentes culturales y personas influyentes de sectores sociales que se encuentran buscando romper con el paradigma imperante, trayendo nuevas propuestas orientadas al cambio y la transformación.

Los casos son muchos. Si consideramos que los medios masivos de comunicación desarrollan un rol fundamental en la consolidación y el afianzamiento de la opinión pública, resulta prudente y necesario indagar sobre los mecanismos intrínsecos que actúan en el entramado social, habilitando el surgimiento de estos nuevos líderes. La gran pregunta que nos hacemos es: ¿estos líderes surgen de manera espontánea por sus cualidades o esas cualidades son demandadas por las sociedades y/o promovidas por los grandes medios de comunicación? ¿Existe una construcción social de un estilo de liderazgo emprendedor, con iniciativa y visión sustentable, funcional al momento histórico actual? Muchas instituciones y grandes corporaciones se han visto beneficiadas a lo largo de la historia por el comportamiento de las grandes masas, actuando en función de sus objetivos y han buscado moldearlas en su favor, siendo los medios de comunicación grandes aliados en su juego. Si analizamos qué instituciones se ven beneficiadas por el surgimiento de líderes que representen dichos ideales y qué medios están ligados económica e ideológicamente a ellos, el análisis resulta aún más interesante.

La cuarta revolución industrial: cambios acelerados

Ya en 2016 Schwab, fundador del Foro Económico Mundial o World Economic Forum (WEF, por sus siglas en inglés), manifestó que estamos atravesando la “cuarta revolución industrial”: un momento histórico que se caracteriza por la búsqueda permanente de la innovación y el uso de nuevas

tecnologías como inteligencia artificial (AI)¹ o Internet of Things (IoT)² en la producción y está marcado por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas que cambiarán el mundo tal como lo conocemos.

Esta revolución se manifiesta en la sociedad de manera indirecta a través de diversos productos que son producidos utilizando estas tecnologías (como por ejemplo automóviles, los cuales son producidos por robots guiados por AI en muchos casos) y directa, en productos digitales que consumimos a diario como redes sociales que reconocen imágenes y las clasifican en tiempo real, incluyendo rostros y sugiriendo los nombres de las personas para etiquetarlas, o nos muestran contenido en función de nuestra actividad. Dentro de la lista de nuestros consumos digitales diarios podemos incluir aplicaciones que, por ejemplo, nos guían a través de GPS, prediciendo el tránsito y la hora de llegada al lugar, como lo son las plataformas Waze o Google Maps, también conectadas con otras como Uber o PedidosYa que nos permiten realizar la misma predicción pero en otro tipo de servicios, sólo por mencionar algunas.

El desarrollo y la expansión de las nuevas tecnologías configuran nuevas formas de relacionarnos y de comunicarnos e implica pensar y desarrollar nuevas habilidades cognitivas, físicas y comunicacionales. Según las estadísticas publicadas por el Banco Mundial, en las próximas dos décadas, el 65% de todas las actividades que realizan los individuos en todos los órdenes de la vida van a ser automatizadas o potencialmente automatizables (Grupo Banco Mundial, 2016).

Una revolución de esta magnitud necesita una magnitud acorde de trabajadores cualificados que sean capaces de llevarla adelante. Sin embargo,

¹ La inteligencia artificial (IA) es, en informática, la inteligencia expresada por máquinas, sus procesadores y sus softwares, que serían los análogos al cuerpo, el cerebro y la mente, respectivamente, a diferencia de la inteligencia natural demostrada por humanos y ciertos animales con cerebros complejos. Autores múltiples. Inteligencia Artificial, Wikipedia, La enciclopedia libre, año última revisión [fecha de consulta: día mes año]. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_artificial

² Internet of things o internet de las cosas (en inglés, abreviado IoT) es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Mohammadi Zanjireh, Morteza & Larijani, Hadi. (2015). A Survey on Centralised and Distributed Clustering Routing Algorithms for WSNs. IEEE Vehicular Technology Conference. VTC 2015. Glasgow, Scotland.

según la Cámara de Software y Sistemas de Información (CESSI), tan sólo en Argentina 5.000 puestos quedan vacantes al año por la alta demanda existente de desarrolladores de software y talento digital, y la falta de recursos capacitados, esperándose que la cifra se triplique en los próximos años (CESSI, 2021). Si ampliamos la problemática mirándola desde una óptica global, el número asciende a millones de puestos que quedan sin cubrir al año.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, una sociedad autodidacta como para aprender por sus propios medios sobre nuevas tecnologías, emprendedora como para desarrollar aplicaciones y software para abastecer la demanda mundial y con buenos valores para que esos desarrollos no sean pensados con fines maliciosos, resulta tanto ideal como funcional para esta nueva era en dos vías: tanto para consumir como para producir este tipo de productos y servicios digitales.

Esta nueva economía digital, la cual viene creciendo exponencialmente en los últimos años, podría generar a través del uso de las habilidades y las tecnologías digitales dos billones de dólares de producción económica mundial adicional para el año 2020, según el estudio "Disrupción digital: el multiplicador del crecimiento" que presentó Accenture en el Foro Económico Mundial de Davos. La investigación revela la importancia que lo digital juega en la actividad económica, con más de una quinta parte del producto interno bruto (PIB) mundial atribuido a habilidades, capitales, bienes y servicios digitales.

Siguiendo un razonamiento lineal, podemos inferir que un ecosistema compuesto por empresas, instituciones, gobiernos y medios de comunicación, que busque potenciar el desarrollo de la antes mencionada cuarta revolución industrial, incentivará desarrollar políticas que promuevan este tipo de negocios, al mismo tiempo que buscará la proliferación de líderes que representen sus ideales e influyan en la sociedad.

Un artículo publicado producto de la reunión Anual del Foro Económico Mundial de 2019, afirmaba que "un liderazgo deficiente podría ser el mayor

obstáculo para una estrategia exitosa de la cuarta revolución industrial”. De allí la relevancia y el interés de las empresas y gobiernos que promueven este tipo de economía, por incentivar el surgimiento de líderes que sean funcionales a estos objetivos ya que, siguiendo una vez más al WEF:

... las cualidades de los líderes definirán la estabilidad futura de las empresas...los líderes que encarnan las características de éxito anteriores no sólo mejoran sus propios resultados y crecen más rápido que sus colegas, sino que también son visionarios en la manera en que conducen a sus empresas hacia el futuro. (World Economic Forum, 2019)

En este sentido, el Foro - el cual está conformado por empresarios y líderes políticos mundiales- considera que existen 4 tipos de líderes que prosperarán en la cuarta revolución industrial:

- Los súper sociales
- Los que basen sus decisiones en datos
- Los que promuevan la transformación
- Los defensores del talento.

Dentro de las características generales descritas por la organización citada, se encuentran el emprendedurismo, la innovación, el trabajo en equipo y el líder independientemente del cargo formal que se tenga o, en otras palabras, un líder que cumple las funciones sin tener el cargo correspondiente.

Los medios de comunicación como constructores sociales

Los medios de comunicación a través de los mensajes que difunden, constituyen las estructuras necesarias mediante las cuales se pueden proyectar las ideas que se desea que capten las audiencias, ya sean elementos de información, diversas ideas, cosmovisiones, ideologías dominantes o subalternas. A su vez, los mensajes que circulan socialmente a través de los medios de comunicación, son una forma de otorgar posibles respuestas a determinados fenómenos que se

encuentran en la realidad.

En este marco, es importante entender que los constructos sociales en general se encuentran determinados por profundas y arraigadas estructuras de poder que se configuran en todos los ámbitos de la sociedad moderna pero que los medios de comunicación revisten de características muy particulares y con efectos profundos en la realidad. A menudo forman parte de la conformación y la instalación de determinados sentidos y significaciones que responden a las necesidades existentes en una comunidad, en un momento histórico y un espacio físico determinado.

Considerando lo anteriormente mencionado, creemos que es de gran interés para la sociedad investigar acerca de la relación existente entre la sociedad, los gobiernos, los medios de comunicación y la conformación de los líderes del futuro ya que de éstos contribuyen a la construcción de imaginarios sociales (Castoriadis, 1975), lo cual determina lo que debe ser y se considera como correcto en un determinado momento histórico en una sociedad. De esta manera, creemos que, según cómo sean contruidos los líderes en los medios, no sólo aquellos que se informen a través de ellos aspirarán a cumplir con el ideal propuesto para poder ser considerados como tales, sino que también, aquellos responsables de contratar personas para las compañías -los llamados '*recruiters*' o reclutadores de capital humano- buscarán personas que cumplan con los requisitos o el aspiracional social que los medios contribuyen a crear.

En el siguiente trabajo, hemos analizado los mecanismos que operan en la forma en la que la imagen de una personalidad es construida con fines específicos, otorgando al público una concepción prefigurada de las características particulares con las que debe contar una persona y las acciones e ideas que debe tener para ser considerada como líder del futuro. Como se verá en la misma investigación, la figura de los líderes del futuro no cuenta con similares características en todos los momentos históricos, sino que forma parte de la construcción de una imagen determinada que se relaciona con los contextos en los que se insertan y con las

respuestas que viene a dar a los requerimientos de la sociedad.

Por todas las características y los factores expuestos anteriormente, en el siguiente trabajo se ha analizado, tomando como base la teoría del encuadre, la relación existente entre los líderes del futuro, el tratamiento de la información y los diversos mecanismos de construcción de significados que han desarrollado los diarios argentinos en el período que abarca desde el año 2015 al 2019. Hemos decidido analizar el período en cuestión por haber sido el lapso de tiempo en el que tuvo lugar el gobierno de Mauricio Macri, caracterizado en reiteradas ocasiones como Gobierno de los CEOs (Gené, 2019) por su cercanía manifiesta con el ecosistema empresario argentino, e incluso por haber incorporado en su gabinete diversos CEOs (Chief Executive Officer o Gerentes Generales), o Directores de diversas empresas, tales como Gustavo Sebastián Lopetegui quien siendo CEO de la compañía aérea LAN Argentina fue designado como vicejefe de Gabinete de la Nación entre 2015-2018 y como secretario de Energía de la Nación entre 2018 y 2019; y Mario Quintana, quien siendo dueño de la empresa Farmacity asumió como Viceministro en 2015, solo por mencionar algunos. Este gobierno ha sido siempre relacionado con los empresarios, y acusado en diversas ocasiones de tomar medidas para beneficiarlos. En este sentido, analizar si existe una relación entre el ecosistema político- económico de Argentina en dicho período y la construcción mediática de los líderes del futuro resulta de interés para el presente trabajo.

Consideraciones metodológicas

Objetivos

El objetivo general de la presente tesina es describir cómo se construye la imagen de los líderes del futuro en los medios empresariales hegemónicos argentinos en el período 2015 -2019.

Para alcanzar dicho objetivo y desarrollar los elementos que den respuesta al interrogante mencionado hemos planteado diversos objetivos específicos que

guiarán nuestra investigación. En primer lugar, nos proponemos analizar cómo se construye periodísticamente la imagen de los líderes empresariales y del líder del futuro. En segundo lugar, describir cuáles son las características que consideran los periódicos analizados como esenciales para que una persona pueda ser un líder empresarial o un líder del futuro. Finalmente, nos proponemos establecer qué actores entran en juego en la construcción de esa imagen.

Metodología específica de la teoría del encuadre

Diversos autores de la teoría del encuadre o del '*framing*' han sistematizado una metodología funcional a la teoría para organizar el relevamiento y análisis de información. La metodología utilizada será la propuesta por Chiavetta y Lassi (2018), la cual contempla 3 etapas:

Parte 1: en la que se estudian los dispositivos de encuadre que lo articulan, para determinar ciertas regularidades discursivas en los mecanismos de encuadre a analizar, recolectándose datos sustanciales correspondientes a cada uno de los once mecanismos de encuadre descriptos por Tankard (2001).

Parte 2: en la que se focaliza en el análisis interpretativo de la organización discursiva del corpus.

Parte 3: Este último momento teórico y metodológico supondrá la aplicación del estudio interpretativo de las categorías estudiadas y de sus observables para poder arribar a un encuadre general interpretativo.

Corpus para el análisis

El corpus analizado incluyó publicaciones en formato digital de los periódicos argentinos Clarín, La Nación, Infobae y del grupo El Cronista - que incluye el diario El Cronista Comercial y las revistas Apertura e Infotechnology- en el período 2015 -

2019.

Se han escogido estos medios debido a que, según un relevamiento realizado por Comscore -compañía que releva audiencia digital en todo el mundo- los sitios de noticias Clarín, La Nación e Infobae son los que más audiencia han tenido durante el período analizado. Adicionalmente, se incluyó en el análisis a los medios del grupo El Cronista que, si bien se encuentra en el puesto número 13 del ranking de portales de noticias más visitados en 2019 de Comscore, nos resulta relevante por la marcada y manifiesta orientación de sus contenidos hacia un público de negocios y empresarial, conformado por directores, gerentes y personas que trabajan en corporaciones, quienes están interesados en las tendencias del mundo empresarial y en ser, formar o contratar a los líderes del futuro para las organizaciones en las que trabajan.

El recorte que se consideró para este análisis incluyó a las secciones de Management, Economía, Negocios y Recursos Humanos de los periódicos mencionados, mientras que el corpus de análisis contuvo todo lo escrito entre 2015 y 2019 en torno a las temáticas “Liderazgo / Liderazgo del futuro”. Para realizar dicho recorte, consideramos como unidad de registro a cada publicación en los medios analizados que contenían las palabras “Líder empresarial”, “Líder del Futuro”, “Trabajo del Futuro”, “Líder Transformacional”, “Líder Corporativo” o simplemente “Líder” pero asociado a un contexto corporativo. Fueron excluidas de nuestro análisis aquellas publicaciones que, aunque incluían las palabras, no tenían relación directa con la temática a abordar.

Consideraciones teóricas

La teoría del *framing* o del encuadre según su traducción al español, ha ido variando desde su surgimiento, tomando diferentes aristas. Un aspecto importante a destacar es que el concepto de *framing* -así como también diversos conceptos que derivan de él- ha presentado diversas dificultades a la hora de ser traducido. Esto se debe a que muchas veces ha encontrado su versión en español de una manera inexacta, algunas veces como encuadre otras como marco, sin tener una traducción del sentido precisa tal como es utilizada en la versión sajona. En la mayoría de los casos suelen ser utilizados para nombrar aspectos diferentes del objeto de estudio que se está abordando desde la teoría del encuadre o del *framing*, como lo comentaremos a continuación.

Según lo planteado por Bartolomé Castro en una reseña sobre el trabajo de Sábada:

...muchos investigadores aún reducen su idea de los marcos a notas meramente ideológicas, sin considerar otros elementos inherentes a la labor del periodista como su propia biografía personal, las características organizativas de su medio y el entorno cultural en el que se sitúa. (2008)

Dicho autor, además, plantea que, en el caso de Sábada, en sus investigaciones utiliza la palabra *frame* para todas las aproximaciones de carácter ideológico, y el concepto de encuadre es utilizado para los *frames* que son específicamente del orden de lo periodístico (Bartolomé Castro, 2008). No obstante, es necesario aclarar que este tipo de diferenciaciones o recaudos conceptuales no son compartidos por la totalidad de los especialistas e investigadores que se encargan de abordar los fenómenos comunicacionales a través de la teoría del encuadre.

A menudo las teorías surgen y se configuran para dar respuestas a determinados fenómenos o problemas sociales que deben ser necesariamente comprendidos e interpretados. Sin embargo, esto no significa que las teorías

cuenten con visiones absolutas o unitarias, sino que en su mismo proceso constitutivo se desarrollan exponentes y pensadores que aportan matices o nuevas interpretaciones que enriquecen el debate, pero que a su vez lo llevan inevitablemente a contradicciones y discusiones internas a la teoría que pueden ser resueltas -o no- con el paso del tiempo y con el surgimiento de nuevos fenómenos.

Teniendo en cuenta las reflexiones planteadas en el trabajo de Ardèvol-Abreu, es necesario aclarar que todos los textos que tienen una intención comunicativa -tanto si esta es persuasiva o informativa-, deben contar con determinadas estructuras narrativas que se encarguen de otorgarle una organización al discurso (Ardèvol-Abreu, 2015). En ese marco, en el ámbito de los medios masivos de comunicación, el contenido de las noticias se desarrolla de forma sistematizada y atendiendo a las convenciones narrativas existentes para explicar la acción que está llevando adelante determinada persona, ente o grupo y con qué objetivo.

Al convertirse en una necesidad la delimitación de los acontecimientos y de la realidad que se desea comunicar, inevitablemente se termina por limitar la percepción que los receptores tienen de los hechos o procesos que se están narrando ya que se dirige la atención a un determinado aspecto o fragmento (Ardèvol-Abreu, 2015). El resultado de dicho proceso es que determinadas aristas de la realidad que se perciben mediante el consumo de las noticias, terminan resaltando por encima de otras de manera relativamente arbitraria.

Por otra parte, resulta fundamental tener en cuenta que la ambigüedad que reviste los términos encuadre o marco, dio lugar a que diversos autores prioricen diferentes acepciones a la hora de desarrollar sus investigaciones. En su trabajo sobre la teoría estudiada, Amadeo (2002) plantea que algunos pensadores hacen hincapié en el concepto de *frame* y otros en el de *framing*:

Quienes estudian el *frame* lo definen como una entidad estática con características propias, y quienes analizan el *framing*, observan el proceso de transmisión de información que se da entre los medios y la sociedad a través

de las noticias. (Amadeo, 2002, p. 7)

Por este motivo, para entender en profundidad a qué se hace referencia con la teoría del encuadre, que será el elemento transversal en esta investigación, resulta necesario desarrollar cuales son los elementos constitutivos y su evolución a lo largo de la historia y de qué manera la teoría del encuadre ha aportado a pensar los diversos fenómenos de la realidad y de la comunicación.

La actualidad de la teoría del framing o del encuadre

La teoría que guiará la investigación será la teoría del encuadre. Dentro de los principales aportes teóricos que se han hecho a esta línea de análisis, destacamos la definición de encuadre de Entman, quien considera que encuadrar es:

Seleccionar algunos aspectos de una realidad que se percibe y darles más relevancia en un texto comunicativo, de manera que se promueva una definición del problema determinado, una interpretación causal, una evaluación moral y/o una recomendación de tratamiento para el asunto descrito". (Entman,1993)

Sin embargo, debe agregarse que el mismo Entman (1993), al ser uno de los exponentes que ha logrado definiciones más acabadas y precisas del término encuadre, reconoce la existencia de un paradigma que no es unívoco, sino que se encuentra fracturado, haciendo referencia a la multiplicidad de interpretaciones y usos que se han desarrollado en la investigación sobre los procesos comunicativos, las noticias y el encuadre como forma constitutiva de las mismas.

Cabe aclarar que no todos los autores y pensadores que se han dedicado a analizar la comunicación desde el punto de vista de la teoría del encuadre, consideran que la fragmentación del paradigma y la multiplicidad de significados y acepciones que tienen los conceptos de marco y encuadre son un elemento nocivo y obstaculizador en términos teóricos. Autores como Stephen Reese, plantean que

la concepción multi paradigmática del *framing* y su diversidad teórica terminó por abonar el desarrollo de una concepción mucho más global del proceso de conjunto, logrando una mayor y más profunda comprensión de los fenómenos (Reese, 2007). De este modo, el *framing* se constituye como un modelo fundamental que cuenta con la capacidad de establecer puentes entre los diversos estudios que versan sobre la comunicación y sus aristas, ya que integra en su seno métodos cuantitativos y cualitativos, además de un importante desarrollo empírico, debates teóricos y elementos en el orden de lo psicológico y sociológico.

Retomando lo planteado por Entman en su trabajo sobre la clarificación de un paradigma fracturado:

Cualquiera que sea su uso específico, el concepto de *framing* siempre ofrece una manera de describir el poder de un texto en la comunicación. El análisis de los *frames* ilumina la manera precisa en que la influencia sobre la conciencia humana es ejercida por el emisor (o por la comunicación) desde un discurso, un enunciado, o desde el noticiario. (Entman,1993)

La visión de Entman sobre el encuadre y su relación con la construcción de discursos y significados es que el *framing* no se circunscribe solamente a los medios de comunicación. A partir de la definición aquí emplazada sobre la forma en la que se seleccionan y se otorga relieve a algunos aspectos de la realidad y a otros no dentro de un texto comunicativo, reconoce que a menudo este puede encontrarse en una noticia en los medios de comunicación, pero también puede aplicarse a los discursos realizados por determinada fuente (Entman,1993). Además, su reflexión teórica también abarca los elementos en los que se pone en juego el poder en una sociedad. Teniendo en cuenta los aspectos planteados por Rodríguez Virgili y Bartolomé Castro, debe agregarse un componente fundamental para completar la reflexión:

Según Entman, el *framing* es un proceso central por el que políticos y periodistas ejercen el poder político entre ellos y sobre el público. Dada su importancia, la mayoría de los actores son activos a la hora de definir la

realidad social. Por eso, sobre la mayoría de asuntos se establece una lucha de *frames*, puesto que concurren dos o más interpretaciones que pretenden consolidarse como la explicación más sólida de esos hechos. Parece, en ese sentido, que ante un determinado tema siempre se pueden encontrar varios *frames* que pugnan en paridad. (Rodríguez Virgili & Bartolomé Castro, 2012)

Por otra parte, en trabajos más recientes, Entman agrega que se pueden distinguir las palabras e imágenes que componen el encuadre del resto de las noticias por su capacidad para estimular el apoyo o la oposición a los diferentes bandos en un conflicto político. Los marcos que emplean términos más culturalmente resonantes tienen el mayor potencial de influencia. Utilizan palabras e imágenes muy destacadas en la cultura, es decir notable, comprensible, memorable y emocionalmente cargado. Cuanta más resonancia y magnitud, es más probable que el encuadre evoque pensamientos y sentimientos similares en general por parte de la audiencia (Entman, 2003).

Para este autor, además, el *framing* cuenta con 4 funciones, las cuales no necesariamente deben desarrollarse simultáneamente y en su totalidad. Entre ellas se encuentran: definir efectos o condiciones como problemáticos, identificación de causas, transmitir un juicio moral de los involucrados en el asunto enmarcado y respaldar soluciones o mejoras a la situación problemática (Entman, 2003).

Siguiendo esta línea de pensamiento, los medios encuadran las noticias, mostrando y destacando ciertos aspectos, al mismo tiempo que omiten o disminuyen otros. En este sentido, a través de las recurrencias de los contenidos y del encuadre de los mismos, los medios no sólo nos dicen qué leer, sino también cómo leerlo, contribuyendo a construir imaginarios sociales y opinión pública. Después de todo:

La noticia es una construcción textual y visual llevada a cabo alrededor de un eje central de pensamiento, una determinada perspectiva, construida por un profesional de la información (aunque no sólo por éste) que proporcionará un

marco de interpretación para los públicos que se expongan al mensaje. (Adr  vol-Abreu, 2015)

Teniendo en cuenta los elementos planteados por De Vreese (2001) en sus trabajos, debe agregarse que uno de los pasos fundamentales para comprender y comprobar los efectos que tienen los marcos en las noticias, es dedicarse a aprender más sobre la forma en que los eventos y problemas se enmarcan en las noticias, y especialmente sobre si existen patrones comunes y compartidos por los medios de comunicación, redactores y escritores en cómo se enmarca la noticia.

En esta misma línea se pueden agregar las reflexiones realizadas por Capella y Jamieson (1997), quienes plantean que, para mejorar la comprensión de los efectos de los marcos, éstos deben revestir características conceptuales y lingüísticas identificables y ser comúnmente observados en la práctica periodística. En consecuencia, puede considerarse que el análisis de los contenidos de las noticias constituye un requisito previo fundamental para desarrollar en profundidad y de manera precisa el estudio de los efectos de los marcos de noticias. De nada sirve, según dichos autores, que se intente estudiar la complejidad de los procesos mediante los cuales se reciben las noticias y los efectos que el encuadre tiene sobre los individuos atendiendo marcos que no son demasiado frecuentes, que no están suficientemente descriptos o que no son un elemento central y consistente en el entorno propio de las noticias.

A partir de ello, se puede agregar que las dimensiones centrales de un marco son la selección, la organización y el énfasis en determinados aspectos de la realidad excluyendo otros. Algunos estudios desarrollados como el de Gitlin (1980), denominaban a los marcos como patrones de presentación, selección, énfasis y exclusión.

Como agrega De Vreese, hay autores que plantean que “los marcos son una ‘idea organizativa’ (Severin y Tankard, 1997) o un “tema organizador” (Gamson, 1992), y “definen problemas” (Entman, 1993)” (De Vreese, Peter, & Semetko, 2001).

Se pueden distinguir, por otra parte, marcos de noticias específicos de

determinado tema y otros más genéricos. Los marcos de temas específicos pertenecen a temas específicos o eventos de noticias, mientras que los marcos genéricos son ampliamente aplicables a una variedad de diferentes temas de noticias, algunos incluso a lo largo del tiempo y, potencialmente, en diferentes contextos culturales. Un enfoque de tema específico al estudio de los marcos de noticias permite investigar el encuadre de eventos particulares con gran especificidad y detalle (De Vreese, Peter, & Semetko, 2001).

Por último, también tendremos en consideración las premisas planteadas por la teoría de la *agenda setting*, que usualmente se constituye como un complemento de la teoría del encuadre. El enfoque de la *agenda setting* tiene como uno de los objetivos principales analizar y profundizar la manera en la que la prensa realiza diversos tratamientos sobre los temas. No está de más decir que desde este enfoque se plantea que en general, como puede observarse en los trabajos de Igartua Perosanz y Humanes, la opinión pública reacciona a cada uno de los temas que cuentan con mayor cobertura mediática como si estos fueran las problemáticas más relevantes en términos sociales (2004). De este modo, los medios de comunicación tienen la posibilidad y la capacidad de influir en la manera en la que se construye la agenda pública, instalando problemáticas, temas y debates en las subjetividades de los individuos que viven en determinada sociedad.

En dicho marco, puede descartarse el importante rol que juegan los medios de comunicación masivos a la hora de imponer agenda en los diferentes ámbitos de la sociedad civil y, por lo tanto, la necesidad de pensar los nuevos líderes empresariales o del futuro que puedan guiar a las empresas y otras organizaciones de la sociedad en momentos de cambios importantes en el orden de lo económico y lo social.

Es a partir de las aristas expuestas anteriormente y los diferentes elementos desarrollados, que con la Teoría del Encuadre como marco teórico hemos analizado cómo es construida la imagen del líder empresarial en Argentina en los principales medios hegemónicos en el período 2015 - 2019.

Los líderes del futuro en el contexto actual

Mucho se ha escrito y hablado sobre el liderazgo del futuro. Sin embargo, el mundo cambia muy rápidamente, sobre todo en las últimas décadas, y cambia también la noción que se tiene sobre qué implica que un individuo tenga características de líder. Entonces, lo que antes parecía ideal puede no serlo para el futuro. La idea de preparar líderes para el futuro es importante en las sociedades, especialmente, en momentos de crisis, ya que son las situaciones en las que se comienza a pensar de qué formas se va a salir de las mismas en el futuro.

Desde la última gran crisis económica, las sociedades a nivel global en su conjunto han venido atravesando contextos más complejos, ambiguos e inciertos. La irrupción de la pandemia por COVID-19 ha acelerado aún más este cambio de paradigma (Llorente y Cuenca, 2020). En coyunturas como éstas, se suele considerar esencial el papel de los líderes, y en este escenario, con características muy particulares, la idea tradicional sobre los liderazgos ha comenzado a mutar en el imaginario social, comenzando a predominar la necesidad de individuos que posean, ante todo, una mayor capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

Durante 2020, en un contexto ya signado por la crisis abierta con la pandemia, se han visto en diferentes partes del mundo manifestaciones sociales como respuesta a problemáticas globales como la cuestión racial en Estados Unidos o el cambio climático en diversos países del mundo. Y es así que se trató de un año en donde se profundizaron tendencias de liderazgo fuertemente vinculadas tanto con la comunicación – especialmente a través de la herramienta de las redes sociales – como con la participación en causas colectivas. Se trata de un tipo de liderazgo en donde se resaltan las acciones más que las palabras, como respuesta a una tendencia social y generacional de rechazar ciertos discursos no respaldados por la práctica. Se prioriza, además, el liderazgo como influencia social colectiva (Llorente y Cuenca, 2020). Si bien estos hechos se dieron en un momento posterior al análisis que efectuamos, consideramos que son evidencia empírica del estilo de liderazgo gestado y construido socialmente en el período anterior.

Por otra parte, es necesario remarcar que, en el contexto actual, los líderes del futuro son pensados en relación a la formación de identidades más que a los vínculos con el poder. La relación entre liderazgo e identidad proviene de la idea de que los líderes son dirigentes de grupos o de organizaciones, que son reflejo de identidades colectivas (Stacey, 2003). El grupo, así, se conforma como el ámbito de referencia ideal para la conformación de liderazgos.

Si analizamos algunas de las pocas notas de prensa que pudimos encontrar del período 2000 - 2010 a través del buscador Google, podemos destacar dos notas, una del medio IProfesional cuyo titular es “Qué hacen las 20 mejores empresas para formar líderes” (2007), y otra de La Nación titulada “Un estudio identificó las firmas que mejor fomentan el liderazgo” (2007). Ambos casos hablan de la formación como selección de una persona por parte de los líderes jerárquicos, la cual debe ser identificada por sus cualidades y a la que se enseñará a ser líder:

En general, en las mejores compañías, el tiempo del número uno está en gran parte dedicado a programas de desarrollo de líderes. Además estas empresas salen poco al mercado a buscar líderes porque ya tienen los recursos necesarios. Poseen programas de identificación de talento desde las estructuras más bajas de la organización y también tienen planes de desarrollo para ellos. (La Nación, 2007)

En Cargill, los programas de identificación y desarrollo de líderes están basados en cuatro pilares: capacidad de aprendizaje, capacidad de realizar la tarea, conocimiento y comportamientos... consideramos indispensables en cualquier líder actual o futuro: integridad y ética, convicción y coraje... Los líderes con mayores responsabilidades en nuestra organización pasan una considerable parte de su tiempo de trabajo identificando y desarrollando a quienes ocupan u ocuparán posiciones de liderazgo en nuestra organización en el futuro. (Gerardo Soula, director de Recursos Humanos para América latina en La Nación)

En las citas mencionadas, podemos encontrar indicios de una construcción

de liderazgo del futuro en donde alguien superior elige a su predecesor y lo forma para sustituirlo. De ahí la importancia de destacar la capacidad de aprendizaje y de realizar la tarea como cuestiones primordiales en los programas de formación de liderazgo expresados en las notas de 2007. Adicionalmente, para referirse a los valores que debe tener una persona para ser considerada líder se habla de “integridad, ética, convicción y coraje”. A pesar de que no es nuestro objetivo realizar un análisis profundo del período 2000 - 2010 podemos decir que, al menos en las notas mencionadas, se infiere una organización lineal, verticalista y jerárquica en donde aquellos que quieran ser considerados líderes tienen que sobresalir del resto, tener conocimiento y capacidad de aprender para ser escogidos como los sucesores que guiarán al resto. Todas estas ideas, difieren de las características destacadas entre 2015 y 2019, como veremos más adelante en esta investigación.

Volviendo al período actual, según plantea un informe de la consultora internacional Llorente y Cuenca, una de las características más destacadas de los líderes del futuro es que “son conscientes del impacto de las personas en el mundo externo y de la necesidad de trascender de uno mismo y pensar más en lo colectivo” (2020, p. 19). El informe consiste en una investigación que emplea técnicas de procesamiento lingüístico y de inteligencia artificial, para analizar el discurso oral y escrito y la forma de pensar de las nuevas generaciones de líderes, comparándolos con los líderes actuales.

En términos de habilidades de liderazgo, entonces, la formación de la identidad de los líderes es el resultado de un tipo de trabajo que va más allá del discurso público y, desde luego, de capacidades innatas, y que se vincula, por el contrario, cada vez más con habilidades del campo de la construcción de identidades y, sobre todo, del campo de la acción más que de las palabras (Llorente y Cuenca, 2020).

Entre otros elementos, el informe señala ciertas diferencias entre los líderes del futuro y los actuales, planteando que los del futuro valoran más la auto trascendencia, se muestran más emocionales y más volcados en los demás, son más cooperantes y altruistas, se muestran más responsables, más disciplinados y

son más amistosos que los líderes actuales. Además, los líderes del futuro apelan a los valores como el trabajo en equipo y, en el análisis del discurso que realiza la consultora, se destaca que la palabra que más utilizan es 'gracias' (Llorente y Cuenca, 2020). También en cuanto al análisis discursivo, la apelación a lo colectivo y al bien común es uno de los elementos que más se destaca en las expresiones públicas de los más jóvenes.

Análisis

Relevamiento de datos

Siguiendo a Chiavettay Lassi, para relevar la información que nos permitió realizar el análisis hemos seleccionado 118 notas de prensa que mencionan la palabra líder, incluyendo por su pertinencia en nuestro estudio, a 99 de ellas. Para ello se estableció una selección de las categorías utilizadas, a partir de las cuales se analizaron los datos obtenidos en el procesamiento de las fuentes recopiladas digitalmente.

En líneas generales hemos detectado 4 temáticas que son abordadas por los periódicos:

- **¿Cómo ser un líder exitoso?:** Dentro de esta categoría se englobaron todos aquellos artículos que desarrollaban recomendaciones sobre cómo ser un buen líder, que los colaboradores respondan y llevar a la empresa u organización a un mejor nivel que el que se encontraba antes de que el líder forme parte del equipo. Aquí se encontraron consejos y recomendaciones muy variadas y hasta opuestas y excluyentes entre ellas, pero el dato importante tiene que ver con cómo los medios de comunicación que formaron parte de la muestra se encargaron de determinar y comunicar a la audiencia y los lectores cuáles son las vías para convertirse en un líder con éxito.
- **Tendencias en el mundo:** Allí se nuclearon todos aquellos escritos que hacen referencia a cuáles son las tendencias en términos de liderazgo y empresariales que se vienen desarrollando en todos los ámbitos de negocios alrededor del mundo y cómo esto impacta en las empresas nacionales y locales. Alrededor de esta idea, las publicaciones plantean elementos muy disímiles, pero se encuentran ejemplos que resultan claves a la hora de entender hacia dónde se dirige el mundo en términos de empresas y liderazgo.
- **Trabajos del futuro y Tipos de liderazgo:** si bien se relacionan con las temáticas ya planteadas, cuentan con especificidades que deben ser tenidas

en cuenta a la hora de pensar los perfiles contruidos alrededor de los líderes del futuro.

- **Mujeres Líderes:** son artículos que versan sobre la desigualdad de género existente en los altos cargos ejecutivos. Esta categoría constituye la única en la que los resultados en los tres periódicos estudiados resultan bastante similares en cuanto a cantidad de notas. Los datos muestran la existencia de una tendencia que se está dando en las empresas hace ya varios años alrededor de realizar una reparación histórica sobre estas desigualdades estructurales valorando las capacidades de liderazgo de las mujeres y sus cualidades particulares.

Una vez que se logró establecer cuáles eran las principales ideas mediante las cuales los medios de comunicación estudiados desarrollaban las bases de los perfiles de los líderes del futuro en Argentina, se procedió a indagar en todos los artículos relevados cuáles son las características y habilidades que deben tener o a las que deben aspirar aquellas personas que deseen convertirse en líderes y cuáles se deben evitar en esta nueva etapa de liderazgo más actual y más a tono con las realidades sociales del mundo y de los planteles empresariales.

Con el fin de relevar dichos datos, se clasificaron las publicaciones en diferentes grandes características que aparecen en los cuerpos o en los títulos, y que determinan cómo debe ser un líder en la actualidad. A partir de eso se pudieron realizar reflexiones alrededor de la construcción de sentidos y cómo las tendencias que se desarrollan en el mundo de los negocios terminan permeando la manera en la que se conforman los perfiles profesionales.

Para determinar las regularidades discursivas hemos revisado el contenido en profundidad, efectuando una matriz de análisis que nos permitió agrupar las notas según diversas variables que hemos prefijado: año de publicación, medio, tipo de nota, sección en la que fue publicada, autor/a, temática principal e imágenes que incluye. Adicionalmente, establecimos dimensiones de análisis según regularidades detectadas en torno a diversos conceptos relacionados a las características del líder

que hemos agrupado de la siguiente manera:

- **Empatía:** incluimos en esta dimensión todos los conceptos que aparecían en las notas que tenían por finalidad potenciar la empatía de los líderes como una característica esencial: empatía, empático, escucha activa, ponerse en el lugar del otro, entender, entendimiento, comprender.
- **Innovación:** innovación, innovador, creativo, creatividad, disruptivo
- **Tecnológico:** tecnología, digital, digitalización
- **Colaborativo:** trabajo en equipo, colaborativo, colaborador, confianza en el equipo, propósito, sinergia, conexión, conectar emocionalmente con el grupo, colectivo, red, ecosistema, consenso, comunicación, co-creación, horizontales, democrático, open leadership, conjunto, compartido, vínculo.
- **Curioso:** curioso, curiosidad, aprender, aprendizaje
- **Reconoce el mérito:** mérito, meritocracia, reconocimiento de logros
- **Abierto al cambio:** Apertura mental, estar abiertos al cambios, a nuevas ideas, al diálogo.
- **Buena persona:** Buena persona, honesta, transparente, transparencia, humilde, valores, humanidad, sensibilidad, ayudar, leal, comprometida, responsable, que transmita confianza, compromiso.
- **Transformador/a:** adaptabilidad, flexibilidad, cambio, transformación, transformador, reinvención, reinventarse, ágil
- **Joven:** jóvenes, millennials, centennials, juventud.
- **Inspirador/a:** inspirador, motivador, pasión, apasionado, motivación inspiración, influencia, influenciador, influencer
- **Orientado/a objetivos:** Resultados, objetivos, éxito
- **Inclusivo:** Diverso, diversidad, inclusivo, inclusión, sustentable, impacto positivo
- **Multitasking:** multitasking, tareas/cosas a la vez/en simultáneo, todoterreno
- **Resiliente:** equivocarse, aprender de los errores/fracasos, resiliente, resiliencia, perseverante, perseverancia
- **Empoderado:** empoderar, empoderar, entrepreneur, emprendedor, iniciativa,

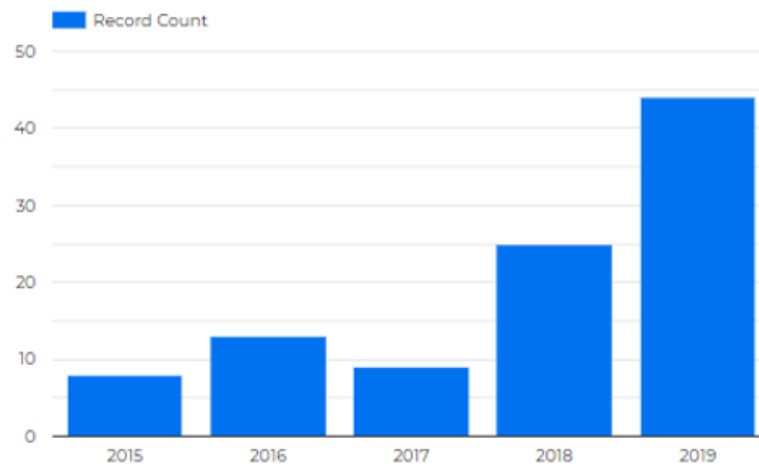
proactividad, autonomía, poder, ownership.

En una segunda instancia, se extrajeron los datos de la matriz de manera organizada utilizando para ello Google Data Studio, una plataforma para el análisis de datos que nos permitió realizar distintos cruces de información pudiendo interpretar los datos en diversos niveles de análisis.

Cómo construyen los medios la imagen de los líderes del futuro

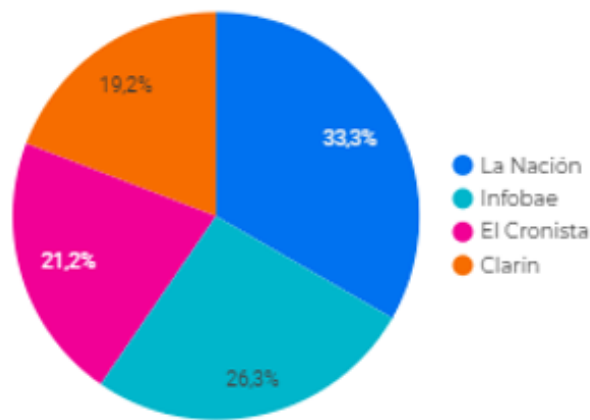
Según los datos obtenidos, podemos observar que en el período estudiado el año con mayor cobertura de la temática fue el 2019 con 44 notas de las 99. Se trató de un año electoral para la Argentina, en el que se disputaba la permanencia en el gobierno del partido Propuesta Republicana (PRO), liderado por Mauricio Macri, o el regreso al poder del partido Frente de Todos, liderado por Alberto Fernandez. La cantidad de notas sobre la temática difundidas en ese año, podría estar relacionada con el contexto sociopolítico del país, con un inminente cambio del color político en el gobierno y, por lo tanto, con un momento de debate público de grandes ideas y de proyectos políticos y económicos a futuro. Con el objetivo de entender si existe alguna relación entre las elecciones presidenciales, las cuales fueron en agosto (las llamadas PASO: Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) y octubre de 2019 (las definitivas), analizamos la evolución de las publicaciones mes a mes en cada uno de los años del período en cuestión. A partir de dicho análisis hemos dado cuenta de que los meses septiembre y diciembre de 2019 son los que han presentado mayor cantidad de notas de la temática, lo cual concordaría con el mes anterior a las PASO y el mes de cambio de gobierno y nos lleva a inferir que la existencia de una estrecha relación entre las elecciones y la decisión editorial de publicar artículos con esta temática y este encuadre.

Figura 1: publicaciones por año



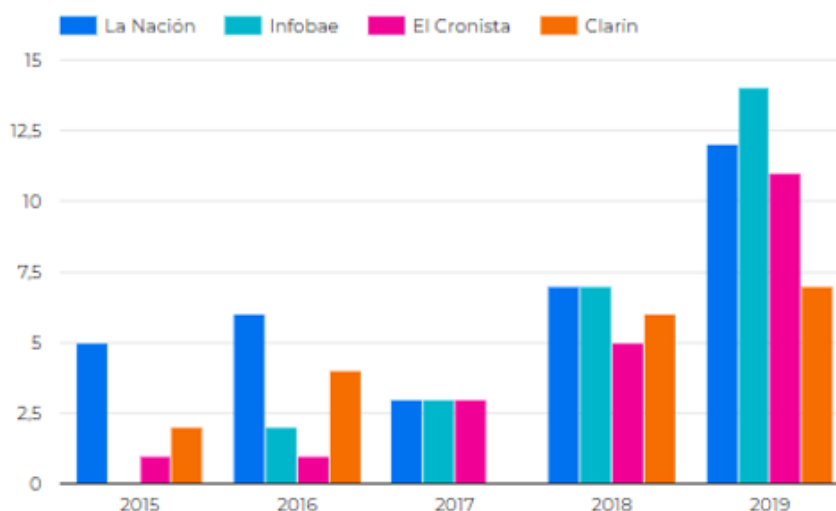
Si analizamos la cobertura por medio, encontramos que el medio que más ha escrito sobre la temática de los analizados durante la totalidad del período es el diario La Nación, con un 33% de las notas. Teniendo en cuenta que el Diario La Nación ha sido considerado ideológicamente cercano al gobierno de Mauricio Macri y de los empresarios, podemos inferir que el hecho de que sea el diario con más publicaciones sobre la temática se debe a una intención deliberada de difundir en la audiencia un imaginario social sobre un nuevo tipo de liderazgo.

Figura 2: publicaciones por medio



Sin embargo, si analizamos las publicaciones de cada año por cada medio, nos encontramos que el medio que más ha cubierto la temática en el 2019 es Infobae. Si analizamos una entrevista realizada a Daniel Hadad (empresario de medios de comunicación, fundador de Infobae y de otras 10 empresas de medios) en la Revista Noticias en 2018, podemos dar cuenta de una relación de más de 30 años con el entonces presidente Mauricio Macri, y en donde se explicita que al menos hasta 2018 el gobierno no invertía tanto dinero en los medios tradicionales, tal como lo mencionó Hadad, "este Gobierno no cree demasiado en los medios, cree más en las redes" (Noticias, 2018). Tal vez ese haya sido un punto de inflexión por el cual se haya revertido la situación y se hayan comenzado a publicar este tipo de notas, que sinergizan con los ideales del gobierno de ese momento.

Figura 3: publicaciones por medio por año



Siguiendo las reflexiones realizadas por uno de los teóricos del encuadre más estudiados, puede decirse que el encuadre o framing “esencialmente significa selección y preeminencia” (Entman, 1993). Es por eso que un punto importante a tener en cuenta es que, más allá de entender quienes son los medios que escriben sobre la temática, es importante comprender quienes son las personas detrás de cada contenido ya que no sólo hay un encuadre del medio, sino también del autor, quien elige qué aspectos destacar y cuales dejar de lado.

En este sentido, hemos detectado que de la totalidad de las notas del período, tan sólo el 26% fueron escritas por periodistas, mientras que el resto representan columnas de opinión y otros formatos escritos por distintas personas, en su mayoría Directores y Fundadores de empresas o “Coches” de Recursos Humanos, quienes forman parte del 45,5% de los autores que han publicado en los medios mencionados. Cabe aclarar que existe un relevante número de casos (28,5%) en los que el autor no está explicitado, por lo que se presupone que se trata de notas editoriales de cada medio.

Figura 4: publicaciones escritas por periodistas

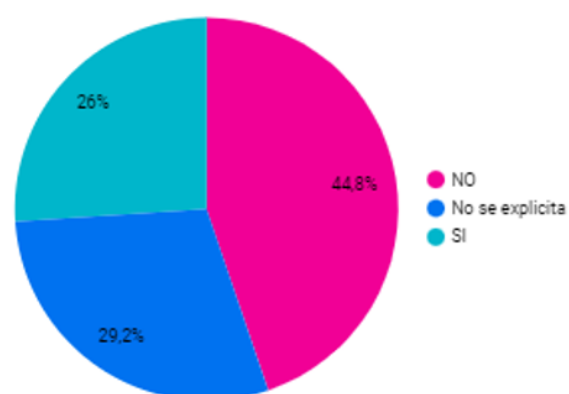


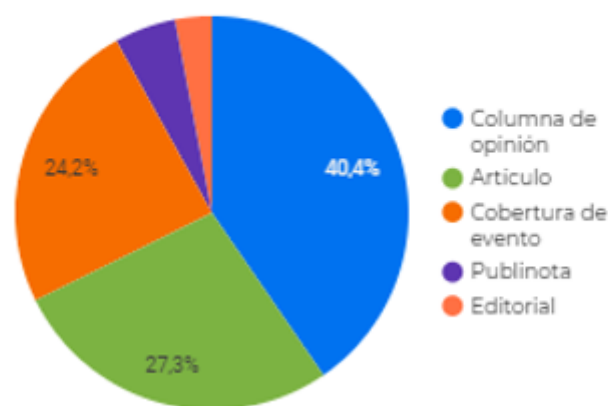
Figura 4.1: Ranking de autores

	Autor	Cargo	Recor...
1.	No se explicita	No se explicita	29
2.	Víctor Ingrassia	Periodista	3
3.	Daniel Colombo	LinkedIn Top Voices. Conferencista. Facilit...	3
4.	Carola Sainz	Periodista	3
5.	Alejandro Melamed	Impulsando empresas más humanas Spe...	2
6.	Harvey Deutschendorf	Emotional Intelligence Expert, Speaker	2
7.	Pablo Barassi	CEO, Integrar RRHH	2
8.	José Del Río	Director de Contenidos de La Nación	2
9.	Alejandro Melamed	Impulsando empresas más humanas Spe...	2
10.	Olivia Goldschmidt	Periodista de Economía y Negocios	2

Otro punto a considerar en el análisis es el tipo o formato de nota, dentro de

las que podemos encontrar 40% de columnas de opinión, 27% de artículos de prensa, 24% de cobertura de eventos, 5% de contenidos patrocinados y un 3% de contenido editorial. Cabe aclarar que en el 100% de las notas periodísticas y las de cobertura de eventos se han entrevistado y/o citado referentes del mundo empresarial para entender los desafíos de la sociedad y las empresas actuales y configurar cómo tienen que ser los líderes de la nueva era.

Figura 5: publicaciones escritas por formato



En líneas generales, si analizamos las dimensiones que hemos propuesto al respecto de las características con las que son representados de los líderes del futuro en los medios y el período mencionado, podemos decir que con una recurrencia de 448 veces en 70 de las 99 notas del corpus de análisis, la característica más destacada es la capacidad de colaboración y de trabajar en equipo. En segunda instancia, la de transformarse o adaptarse, con 404 recurrencias del concepto en 69 notas. Las dos primeras categorías son indiscutidas tanto en recurrencia como en cantidad de menciones en notas individuales. Sin embargo, la tercera puede leerse o bien en función de la mayor repetición o de la mayor cantidad de notas en las que aparece. En este sentido, en la tercera se encuentra lo tecnológico o digital en función de la recurrencia de 228 menciones en 45 notas, mientras que si consideramos la cantidad de menciones en notas individuales, con 56 menciones la tercera característica más destacada es la

curiosidad y la capacidad para aprender.

En el gráfico anterior pueden observarse numerosos datos que ayudan a profundizar sobre las características de las notas estudiadas y a comprender la manera en la que se intentan construir diversas aristas de la imagen de un líder del futuro o del futuro de las empresas y los negocios. En primer lugar, debe observarse que la idea central que más aparece y se repite como eje en los medios tanto en cantidad de repeticiones del concepto como en cantidad de notas en las que se menciona es la capacidad de colaboración.

Es prudente analizar los datos también en función de la construcción que ha realizado cada medio por separado, ya que encontraremos dónde es que cada editorial pone el acento para encuadrar a los líderes del futuro.

Figura 6: la construcción del líder del futuro según cantidad de dimensiones mencionadas. Argentina 2015 - 2019

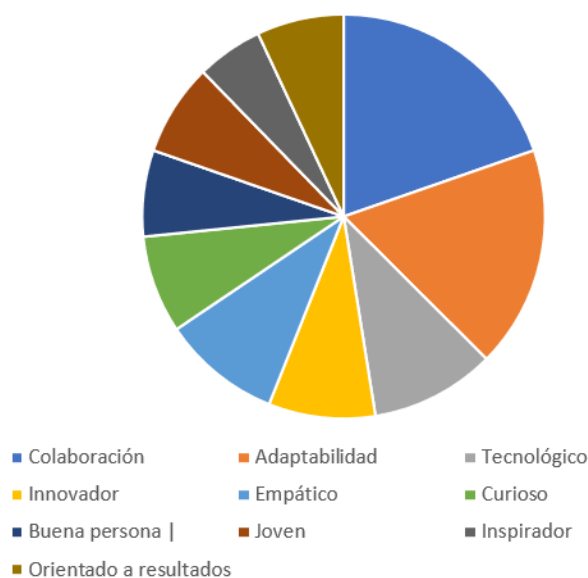


Figura 7: la construcción del líder del futuro según presencia de dimensiones mencionadas en notas individuales. Argentina 2015 - 2019



Como podemos apreciar, cada medio encuadra al líder del futuro de una manera similar pero levemente distinta, destacándose las dimensiones de análisis en distinto orden y proporción. Sin embargo, colaboración y adaptabilidad siguen estando primeros entre todos los conceptos, aunque podemos decir que Infobae y La Nación la destacan más en sus encuadres en comparación con El Cronista y Clarín que priorizan Colaboración. Otro punto a tener en cuenta es que Infobae destaca la dimensión Orientado a Resultados por encima de los otros periódicos, poniéndolo en segundo lugar de recurrencia.

Por ejemplo, en la noticia titulada *Trabajo en equipo: manual con las 15 estrategias definitivas para que funcione (El Cronista)*, se hace referencia a los beneficios de trabajar en equipo colaborativamente como forma de motivar a los colaboradores y hacerlos parte de la misma batalla por lograr los objetivos establecidos. A partir de esto se plantea que “los esfuerzos aislados no generan la pregnancia e impacto necesarios, por eso muchas iniciativas fracasan” (Colombo, 2019).

Adicionalmente, en el artículo *Liderazgo empresarial: del esquema tradicional*

al Open Leadership (El Cronista) se hace especial hincapié en la transformación del paradigma empresarial y en cómo el concepto de liderazgo ha ido variando durante los últimos años. Según la autora,

... el vínculo humano que se construye ahora es distinto. Se comenzó a mutar hacia nuevas culturas corporativas, en las que el sistema jerárquico ya no explica todo. Se entendió que el sistema verticalista tenía fallas. Por este motivo, comenzaron a desplegarse distintas estrategias, con el objetivo de cambiar el ambiente laboral” (Narduzzi, 2019).

Adicionalmente, la nota llamada *Gestión del caos: por qué administrar el cambio no es para cualquiera (El Cronista)* , plantea cómo, en momentos críticos, o de grandes cambios vertiginosos, es necesario contar con habilidades particulares para erigirse como líder. Entre ellas se encuentran la inteligencia emocional, apertura mental, paciencia y excelencia profesional: “es justamente este aspecto, el de la gestión de las emociones, lo que caracteriza a líderes resonantes capaces de transformar el caos en organización efectiva” (Colombo, 2019).

En líneas generales, encontramos citas que aluden al trabajo en equipo y a la colaboración, pudiendo adaptarse al cambio y generando un buen ambiente laboral. Estas características hacen referencia a la posibilidad de generar una sinergia de respeto, escucha y complementación entre todos los integrantes de un equipo, en la cual se genere una verdadera identificación con los objetivos de las empresas en general y de los equipos de trabajo en particular. En un artículo de Infobae titulado *Cuáles son las competencias que serán necesarias para los trabajos del futuro*, se plantea que:

... 3 de cada 4 trabajadores consideran indispensable tener la capacidad de: respetar la opinión de otras personas, escuchar atentamente, expresarse de manera clara para lograr entendimiento y comprender la posición de los otros. Estas cualidades están sumamente ligadas a los nuevos liderazgos y su relación con las generaciones más jóvenes, ya que deben contar con otras herramientas para conformar y establecer equipos (Redacción de

Infobae, 2019).

Si bien estos son tan solo ejemplos, son una muestra representativa de las citas que pueden ser encontradas en la mayoría de las notas analizadas.

Una imagen vale más que mil palabras

Si analizamos las imágenes que acompañan los artículos de prensa, nos encontramos con que un 40% de las notas no tiene foto que la respalde. En los casos en los que sí se cuenta con una imagen que acompaña la nota, encontramos casi en igual medida imágenes de mujeres liderando (21%), de hombres liderando (19%) y de equipos de trabajo mixtos (20%). Vale la pena aclarar que un gran porcentaje de la totalidad de las notas (24%) abordan específicamente el liderazgo femenino, en muchos casos en relación a la cobertura de eventos que abordan la temática.

Si consideramos las características de los hombres y mujeres representados en las imágenes podemos decir que en los casos en los que se utilizan bancos de imágenes se opta en su mayoría por jóvenes con camisas o remeras que se podrían describir como vestimenta informal.

Imagen que acompaña la nota “Radiografía de los millennials ”jerárquicos”. El Cronista



Imagen que acompaña nota “Trabajo colaborativo para aprender en equipo”. El Cronista

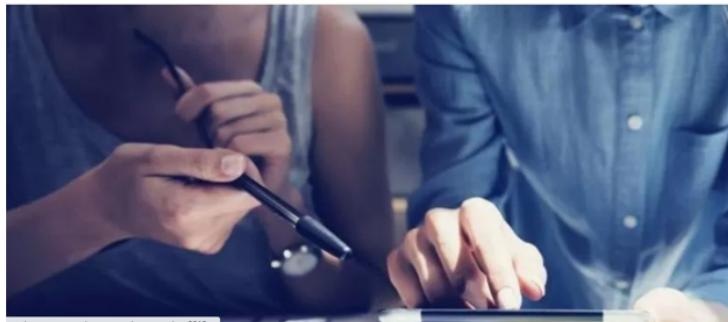


Imagen que acompaña nota “¿Cambian los millennials cuando llegan a jefes?”. Clarín



Género

Debido a la preponderancia que la temática ha tenido en las notas, hemos decidido reservar un apartado para abordar el tratamiento de la información sobre la temática en los medios analizados

Uno de los artículos de 2018 relevado del diario Infobae versa sobre la cumbre de mujeres líderes UPWARD Women Argentina y en declaraciones de la entonces Vicepresidenta de la Nación Argentina Gabriela Michetti se planteaba que

La problemática de las mujeres se ve reflejada en los números. En las empresas, el 51% del personal es femenino, con el porcentaje restante masculino. Sin embargo, en los cargos ejecutivos el 80% se lo llevan los

hombres. En América Latina, sólo el 49% de las mujeres tiene cuenta bancaria. Eso también corresponde a la identidad digital, porque cuando más fuerte se está en todos los ámbitos, mayor contagio habrá, generando cambios en la sociedad. (Michetti en Infobae, 2017)

Este mismo tipo de enfoque e información puede verse en la mayoría de los artículos que versan sobre la problemática de las barreras existentes para las mujeres a la hora de ocupar puestos de alta jerarquía. De este modo, los tres diarios estudiados han recalcado reiteradas veces y a lo largo de todo el período, la importancia de que existan y se generen cada vez más espacios de participación efectiva del género femenino en lugares de poder y que se puedan aprovechar de manera cada vez más cualitativa.

Estas tendencias no surgen de la nada, sino que parten de un contexto en el que los movimientos feministas y de mujeres en todo el mundo se han encargado de cuestionar las desigualdades de género en todos los ámbitos de la vida. Sin ir más lejos, en el año 2015, inicio del período estudiado, el movimiento de mujeres en Argentina comenzó a tomar mayor protagonismo desde el fenómeno nacional e internacional conocido como “Ni Una Menos”, en el cual las mujeres se empezaron a dar la tarea de defender sus espacios y sus derechos.

Sobre este aspecto, en el artículo del año 2018 de La Nación titulado *Management 2020: el camino hacia una economía con las mujeres protagonistas*, se plantea que:

Las mujeres luchan constantemente por abrirse paso en el mundo del trabajo. Sin embargo, las brechas de género persisten: la diferencia entre el ingreso promedio que recibe un hombre y el que recibe una mujer es de 27%, según datos del Indec correspondientes al tercer trimestre de 2017. Mientras tanto, distintos movimientos sociales en la Argentina y en el resto del mundo avanzan en la misión de diseñar una agenda de la igualdad de derechos y el tema se visibilizó, por ejemplo, en las marchas del 8 de marzo y los colectivos *#NiUnaMenos* y *#MeToo* (Goldschmidt, 2018).

Es destacable que en varios de los casos, en donde se aborda el liderazgo femenino se hace referencia a la característica “multitasking” aludiendo a la posibilidad de hacer diversas tareas en simultáneo, destacándose como una de las diferencias del liderazgo de las mujeres versus el de los hombres. En todos los casos quienes exponen esta característica como distintiva del liderazgo femenino son las propias mujeres que ocupan cargos directivos, quienes responden a la pregunta ¿existe un tipo de liderazgo femenino?

Por ejemplo, en diversas notas de La Nación podemos encontrar citas que hablan del tema como por ejemplo: “La idea de ser multitasking es sin duda otro de los diferenciales que salieron durante todo el encuentro” (Del Rio, 2015) o “Manejar muchos temas al mismo tiempo, buscar consensos, trabajo en equipo, saber escuchar e integrar vida laboral y personal. Son clave a la hora de emprender” (Torres Carbonell en La Nación, 2016).

Conclusiones

En la presente investigación se ha trabajado en describir el rol que tienen los medios masivos de comunicación en la consolidación de la opinión pública sobre los líderes del futuro entre 2015 y 2019 en Argentina, a partir de los temas que se tratan en ellos y del enfoque puntual que se les da. Los medios, como se ha podido ver a lo largo del trabajo, construyen y emiten mensajes que proyectan determinadas ideas que el público recibe y que no solamente constituyen fuentes de información, sino que en la mayoría de los casos determinan ideas, formas de ver el mundo, mensajes ideológicos y, también, respuestas a los fenómenos y acontecimientos de la realidad cotidiana. Esta dinámica, desde luego, se desarrolla tanto a nivel local como a nivel internacional.

En ese marco general, uno de los temas sobre los que los medios masivos de comunicación construyen opinión pública es el protagonismo creciente de una generación de jóvenes que se auto percibe como la llamada a llevar adelante cambios profundos, en un contexto de amplia incertidumbre a nivel mundial. Esta generación de líderes se ve en el lugar de llevar adelante determinadas acciones y discursos que cuestionan el estado actual de las cosas, utilizando sus capacidades para proponer soluciones positivas e innovadoras orientadas al bien común.

Así, a lo largo del trabajo también se ha intentado explorar y analizar el concepto de liderazgo o líderes del futuro, especialmente a partir de una visión de las características del liderazgo alejada de la lógica tradicional y enfocada en el contexto actual.

Se ha podido ver, como parte de la investigación, que en el período analizado, que la noción de liderazgo para el futuro se encuentra ligada a tres conceptos principales: colaboración, adaptabilidad y tecnología. Si consideramos los cuatro tipos de líderes que proliferarán en la cuarta revolución industrial según el Foro Económico Mundial, que hemos descripto con antelación (los súper sociales, los que basen sus decisiones en datos, los que promuevan la transformación y los defensores del talento), podemos decir que la imagen del líder del futuro que es

construida entre 2015 y 2019 en la prensa argentina está acorde a los intereses del Foro y, por ende, de los empresarios y grupos económicos que están detrás de él.

Adicionalmente, como hemos podido observar, las publicaciones sobre la temática año a año han ido en ascenso, con un leve descenso en el año 2016 y con su pico máximo en 2019, lo que puede relacionarse con el año electoral en el país y la búsqueda de los medios de transmitir los ideales ligados a la lógica empresarial. Un hecho que podemos observar en dicho año es que, a pesar de que en el conglomerado total de publicaciones del período La Nación es el medio con mayor cantidad de notas, en el 2019 en particular el medio con más publicaciones fue Infobae. Podemos inducir que el motivo de este aumento de notas que se da a partir de 201, con su punto cúlmine en 2019, puede deberse al relacionamiento de Mauricio Macri con Hadad y las declaraciones públicas que este último hizo al respecto de la falta de inversión del gobierno en medios tradicionales.

Otro de los hallazgos de la investigación que podemos destacar es que tan sólo el 26% de las publicaciones fueron escritas por periodistas, mientras que el resto o bien son notas firmadas o sus autores son directores de compañías o consultoras de Recursos Humanos. Pese a ello, el 100% de las notas incluye citas de ejecutivos de empresas, quienes en muchos casos son la fuente principal. Este factor nos indica que los contenidos enmarcados en los medios analizados, también cuentan con un encuadre de distintos directivos de compañías.

En relación con lo anteriormente mencionado, los formatos de las notas son mayoritariamente columnas de opinión (40%), contando con un 24% de contenidos dedicados a cubrir eventos. Esto es un indicador que profesa que los contenidos tienen una mayor tendencia a ser de opinión o basados en testimonios y no periodísticos.

Cabe destacar que en muchas notas, así como en muchos de los eventos destinados a un público empresarial que fueron cubiertos en los artículos, pueden encontrarse citas de funcionarios públicos, como pueden ser Gabriela Michetti (política del partido Propuesta Republicana y ex vicepresidente Argentina), María

Eugenia Vidal (ex- vicejefa de gobierno) o Marcos Peña (político argentino, ocupó el cargo de jefe de Gabinete de Ministros de la Nación Argentina entre 2015 y 2019), quienes son mencionados en varias de las publicaciones, lo cual nos demuestra la relación existente entre el gobierno, los medios de comunicación analizados y la temática abordada en esta investigación.

Por último, podemos destacar que las mujeres tienen un rol preponderante en la cobertura con más de un 20% de notas que hacen referencia específicamente a la mujer y al liderazgo, por lo que podemos ver una tendencia a visibilizar el rol protagónico de las mujeres y de buscar mayor penetración de ellas en las posiciones de toma de decisión.

A lo largo de la investigación se ha podido corroborar, por un lado, que la característica de los nuevos líderes forma parte, efectivamente, de los discursos y acciones que llevan adelante. Por el otro lado, sin embargo, se ha podido ver que son los mismos medios de comunicación los que buscan resaltar determinadas características en ellos, a través de la construcción de mensajes que se ha mencionado anteriormente. Así, se establecen en los medios de comunicación cuáles son las características que deben tener los nuevos líderes, cuáles son los valores que deben profesar y el tipo de imagen que deben tener.

En el análisis de los medios de comunicación elegidos se ha podido corroborar que la mencionada construcción de mensajes y opinión pública no es la misma en cada uno de ellos, y que se destacan ciertas características en unos y en otros, lo cual evidencia también que los elementos ideológicos influyen en la construcción de discurso de los medios de comunicación, en este tema como en los otros.

En síntesis, los medios de comunicación, desde la modernidad en adelante, han formado parte del conjunto de actores fundamentales en el escenario del debate público, tanto en el plano internacional como en el caso de Argentina. En el análisis de las fuentes, así como en la lectura del material teórico, se ha podido ver que a través de la utilización de herramientas como el *framing*, los medios – en

diferentes niveles según el caso – se ocupan de construir y sostener una imagen particular de líder del futuro, utilizando no sólo ejemplos concretos de determinados personajes del ámbito empresarial esencialmente, sino también determinando cuáles son las habilidades que un líder del futuro debe tener – de forma positiva – como así también descalificando otro tipo de habilidades y características.

Es importante considerar que a partir de la crisis mundial desatada por la pandemia por COVID-19, que ha impactado en cada uno de los ámbitos en los que convive la humanidad cotidianamente, se ha profundizado aún más la tendencia de los medios masivos de comunicación como constructores de opinión pública sobre determinados temas, incluyendo los líderes del futuro, seguramente con un encuadre distinto al período que hemos analizado. Será tema de una futura investigación la forma en la que los medios de comunicación construirán la imagen ideal de líderes del futuro en la salida de la pandemia.

Referencias

Bibliográficas

Amadeo, B. (2002). La teoría del Framing. Los medios de comunicación y la transmisión de significados. *Revista de Comunicación*.

Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*.

Aruguete, N. (2011). Framing. La perspectiva de las noticias. *La trama de la comunicación*, 67-80.

Bartolomé Castro, M. (2008). Reseña: Teresa Sábada, Framing: el encuadre de las noticias. *El binomio terrorismo - medios*. La Crujía, 252.

Bateson, G. (1972). A Theory of Play and Fantasy. En *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology* (págs. 177-193). San Francisco: Chandler Publishing.

Capella, J., & Jamieson, K. (1997). *Espiral de cinismo: la prensa y el bien público*. Nueva York: Oxford University Press.

Castoriadis, C. (1975). *La institución imaginaria de la sociedad*. Tusquets Editores, Barcelona.

Colombo, D. (2019). *Gestión del caos: por qué administrar el cambio no es para cualquiera*. El Cronista.

Colombo, D. (2019). *Trabajo en equipo: manual con las 15 estrategias definitivas para que funcione*. Cronista.

Entman, R. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 51-58.

Entman, R. (2003). Activación en cascada: impugnando el marco de la Casa Blanca

después del 11 de septiembre. *Political Communication*, 415-432.

Gené, M (2018). *Politización y controversias: Los CEOS en el gobierno de Cambiemos*

Gitlin, T. (1980). *The Whole World is watching*. Berkeley: University of California Press.

Goffman, E. (1974). *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*. Boston: NorthEastern.

Goldschmidt. (2018). *Management 2020: el camino hacia una economía con más mujeres protagonistas*. La Nación.

Grupo Banco Mundial. (2016). *Informe sobre el desarrollo mundial. Dividendos Digitales. Panorama General*.

Igartua Perosanz, J., & Humanes, M. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*.

Llorente y Cuenca. (2020). *Las 9 claves del discurso de los future leaders frente al de los líderes actuales*.

López Rabadán, P. (2010). *Nuevas vías para el estudio del framing periodístico. La noción de estrategia de encuadre. Estudios sobre el mensaje periodístico*, 235-258.

Reese, S. (2001). *Framing public life: A bridging model por media research*. En S. Reese, O. Gandy, & A. Grant , *Framing public life. Perspectives on media and our understanding of the social world* (págs. 7-31). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Reese, S. (2007). *The Framing Proyect: a bridging model for media research revisited*. *Journal of Communication*, 148-154.

Rodríguez Virgili, J., & Bartolomé Castro, M. (2012). *La lucha de encuadres sobre la situación económica en España en el debate parlamentario y su cobertura informativa (2008 -2010)*. En S. Berrocal Gonzalo, & E. Campos Domínguez, *La investigación en periodismo político en el entorno de los nuevos medios*. Madrid: Sociedad Española Periodística.

Sádaba Garraza, T. (2001). Origen, aplicación y límites de la "teoría del encuadre" (framing) en comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 143-175.

Stacey, R. . (2003). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Pearson Education Limited.

Schwab, K. (2016). *La cuarta Revolución Industrial*

De Vreese, C., Peter, J., & Semetko, H. (2001). Enmarcando la política en el lanzamiento del euro: Un estudio comparativo entre países de fotogramas en las noticias. *Political Communication*, 107-122.

Chiavetta, V. y ; Lassi A. (2018) Propuesta metodológica para el estudio del framing periodístico a través de la estrategia de encuadre 9 - 51

Corpus de análisis

Amaya Hurado, M. (2019). Las 7 características del líder transformacional. *El Cronista*

Antón, M. (2019) Los "influencers" detrás de los líderes. *El Cronista*

Balbi, M. (2018) La fórmula del éxito que usan Google, Amazon, Bono, Bill Gates y cómo aplicarla a tu vida. *Infobae*

Barassi, P (2018). CEO. El líder accesible: una virtud que incentiva la colaboración. *La Nación*

Barassi, P. (2018) . Management: qué hacer con un equipo de trabajo mediocre. *El Cronista*

Barassi, P. (2018) CEO. El liderazgo amplificado en las organizaciones del futuro. *La Nación*

Barassi, P. (2018) Management: qué hacer con un equipo de trabajo mediocre. *El*

Cronista

Cala, I. (2016). Integridad para el liderazgo. Infobae

Cetera, C. (2015). Las habilidades de liderazgo son vitales en todos los niveles. La Nación

Colombo, D. (2019) Gestión del caos: por qué administrar el cambio no es para cualquiera. El Cronista

Colombo, D. (2019) Los 9 rasgos de los líderes curiosos y por qué son el nuevo paradigma de éxito. El Cronista

Colombo, D. (2019) Qué son los 'anti líderes' y cómo reconocerlos en la empresa. El Cronista

Colombo, D. (2019) Trabajo en equipo: manual con las 15 estrategias definitivas para que funcione. El Cronista

Conley, C. (2019). Liderazgo joven: en el ámbito del trabajo, los 30 son los nuevos 50. La Nación

de Diego, J. (2018) Las nuevas tecnologías, el trabajo y los líderes del futuro. El Cronista

Del Río, J. (2015) Líderes 2020: la versión femenina del nuevo management. La Nación

Del Río, J. (2016). Los líderes de 30 empresas debaten en la redacción. La Nación

Del Río, J. (2016). Secretos de las mujeres líderes: cómo logran triunfar y mantenerse en la cima. La Nación

Deutschendorf, A. (2018). Nuevo liderazgo: seis momentos en que mostrarse vulnerable es la mejor opción. La Nación

Deutschendorf, H. (2015) Liderazgo: los siete hábitos que hay que desarrollar para

ser influyente . La Nación

Devincenci, A (2019). Mackinnon de Despegar: "Un buen líder nunca debe perder la humildad". El Cronista

Díaz Virzi, S. (2016) Empoderamiento femenino Mujeres en decisión: un programa para aprender a hacerse un lugar en la mesa chica de las empresas. Clarín

Editorial (2015) Es tiempo de formar ejecutivos que sepan trabajar en equipo. La Nación

Editorial (2015). La gestión del talento, clave para acelerar El Cronista

Editorial (2016) Las claves que todo líder debe saber para hacerse escuchar Infobae

Editorial (2016). Liderazgo: cómo está compuesto el ADN de las personas que impulsan el cambio. La Nación

Editorial (2016). Líderes: modelo para armar. Clarín

Editorial (2016). Los trabajos del futuro: El trabajo en un mundo digital. Clarín

Editorial (2016). Una jornada para promover el liderazgo femenino: Dos iniciativas para promover el liderazgo femenino". Clarín

Editorial (2017) ¿Cuáles son los atributos de las mujeres ejecutivas exitosas? Infobae

Editorial (2017). Hombres Líderes para el Cambio, la iniciativa de UPWARD Women para generar una transformación social. Infobae

Editorial (2017). Los líderes del futuro: el programa que busca potenciar el talento. Infobae

Editorial (2017). Radiografía de los millennials "jerárquicos": qué objetivos tienen El Cronista

Editorial (2018). Cuáles son las visiones y los deseos de los próximos líderes sobre

el futuro del trabajo. Infobae

Editorial (2018). El mundo de las empresas: Cómo deben ser los líderes del futuro y cuáles serán sus desafíos. Clarín

Editorial (2018). Herramientas de liderazgo: Los directivos buscan ayuda en el coaching ontológico. Clarín

Editorial (2018). Mujeres líderes: desafíos y oportunidades en un año clave. El Cronista

Editorial (2019) Stand up corporativo. Lecciones de liderazgo para las empresas. La Nación

Editorial (2019). ¿Cambian los millennials cuando llegan a jefes?. Clarín

Editorial (2019). "Ser líderes en tiempos inciertos": la visión de los CEO's sobre este debate y la coyuntura actual del país. Infobae

Editorial (2019). Cuáles serán los 10 trabajos mejor pagados del futuro. Infobae

Editorial (2019). Cuáles serán los seis trabajos imprescindibles del futuro. Infobae

Editorial (2019). Cuáles son las competencias que serán necesarias para los trabajos del futuro. Infobae

Editorial (2019). Cumbre de profesionales: enfoques y claves en la formación de jóvenes líderes. Infobae

Editorial (2019). Del líder accidental al imprescindible: los 5 tipos de liderazgo y cómo inciden en los empleados. Infobae

Editorial (2019). El primer argentino elegido por Harvard y el MIT como uno de los 100 líderes del futuro. Clarín

Editorial (2019). Palabra de líderes. Qué hacen las empresas para promover a las mujeres. La Nación

Editorial (2019). Pitching": cómo transmitir una idea eficaz y lograr el éxito en un emprendimiento. Infobae

Editorial (2019). Quién es el joven argentino elegido por Harvard como uno de los 100 líderes del futuro. Infobae

Editorial (2019). Quiénes son las mujeres más poderosas del mundo. Infobae

Editorial. (2018) Trabajar en el liderazgo para mantener la marca empleadora. La Nación

Estenssoro, M. (2019) El desafío de formar hoy a los jóvenes para los empleos del futuro. La Nación

Falbo, A. (2016). Las siete habilidades clave en los líderes empresarios que son exitosos. La Nación

Fernandez Mateo, L, (2015) El coaching puede ayudar a las mujeres a alcanzar el liderazgo. Clarín

Filas, C. (2018). Referentes de la economía y los negocios se reúnen en el Encuentro de los Líderes. El Cronista

Flores-Carretero, E. (2018). ¿Un líder estresado?. Infobae

Freed, E. (2016). La sabiduría del líder. El Cronista

Freixa, O. (2018) El liderazgo según Mandela. El Cronista

Goldschmidt, O. (2017). Qué aportan las mujeres al liderazgo empresario. La Nación

Goldschmidt, O. (2018). Management 2020: el camino hacia una economía con más mujeres protagonistas. La Nación

Hartmann, I. (2018) Liderazgo online: Dos argentinos ganaron hasta US\$ 50 mil en un concurso que organizó Facebook -Clarín

Hatum, A. (2019). Líderes Shrek. La soledad, una enfermedad del poder - La Nación

Hipp, H. Lograr un liderazgo más humano. Clarín

Ingrassia, V. (2018). Líderes empresariales del G20 debatieron sobre el desafío de dirigir compañías que promuevan la igualdad de oportunidades. Infobae

Ingrassia, V. (2018) Cinco claves para desarrollar un liderazgo emprendedor. Infobae

Ingrassia, V. (2019) Holly Petroff: Los mejores líderes son los que. más preguntan, no los que tienen todas las respuestas. Infobae

Kersman, F. (2019) Resistencia al cambio: el lado oculto de la innovación corporativa - La Nación

Kohnke, B. (2019). Conducción: cinco habilidades blandas para ser un mejor líder. La Nación

Lopardo, L. (2019) Mujeres líderes: entre la pasión y el poder de la intuición. La Nación

Lopardo, L. (2019). El mundo del trabajo: diez claves para ganar las batallas de hoy y de mañana. La Nación

Losano, M. (2019) Las nuevas competencias que demanda el liderazgo moderno . Infobae

Malcorra, S. (2018) Líderes que aprenden de la experiencia Clarín

Marchiori, E. (2016). El coaching y la transformación de líderes verticales a humildes. La Nación

Marchiori, E. y Hatum,, A. (2017). Nuevo liderazgo: los dilemas de la sobreabundancia en la era del big data. La Nación

Marino, L. (2019) Management: Crear valor juntos, un camino hacia un liderazgo

compartido. Clarín

Marino, L. (2019). De qué manera diseñar su propio liderazgo. El Cronista

Marino, L. (2019). Trabajo colaborativo para aprender a aprender en equipo". El Cronista

Mario,A. (2019). Cambiar el foco para formar jóvenes líderes. La Nación

Melamed, A (2018). Cómo prepararnos para el futuro del trabajo (¿y para el trabajo del futuro?). Clarín

Melamed, A. (2018). El desafío de los líderes en tiempos difíciles es dar seguridad y confianza. La Nación

Melamed, A. (2018). Los líderes ágiles son los más buscados por las compañías que quieren crecer- La Nación

Melamed, A. (2019) Cuáles serán las cinco tendencias que revolucionarán el mundo laboral en el 2020. Infobae

Melamed, A. (2019) El gran desafío del siglo XXI: cómo ser un líder exitoso. Infobae

Melamed, A. (2019). Cuáles son las competencias que requiere un líder en tiempos modernos. Infobae

Melamed, A. (2019). El gran desafío del siglo XXI: cómo ser un líder exitoso. Infobae

Miller, C. y Yar S. (2019) ,"Los jóvenes nos salvarán a todos de la vida en la oficina". Infobae

Molinari Temas, P. (2017). Herramientas para líderes del siglo XXI. El Cronista

Mosqueira, J. (2015)Ser una buena persona, la mejor herramienta para un líder. La Nación

Narduzzi, M (2019) Liderazgo empresarial: del esquema tradicional al Open

Leadership. El Cronista

Pasjalidis, D. (2019). Cuáles son los errores más comunes a la hora de innovar en el ambiente laboral. Infobae

Pla, P. (2016). Liderar con el corazón es entender al otro y saber acompañarlo. La Nación

Quilici, S. (2017) Jefes millennials, un cambio de paradigma. El Cronista

Sainz, C. (2019) Mujeres líderes, se necesitan. Clarín

Sainz, C. (2019). Identikit del líder perfecto. Clarín

Sainz, C. (2019). Liderar la próxima década. Clarín

Sainz,C (2019). La paradoja de la igualdad. Clarín

Samela, G. (2018) Carrera de los sueños: Primer empleo: los jóvenes buscan líderes que les permitan crear. Clarín

Scheiner, S . (2019) Cambia el paradigma del jefe: es uno más del equipo. La Nación

Terril,S y Lopardo, L. (2019). Colaborativo y de impacto: cómo es el paradigma del trabajo de los jóvenes. La Nación

Terrile, S. (2017). Mujeres líderes: el mundo del trabajo desde una mirada femenina. La Nación

Tuchin, F. (2019). ¿Cómo lidiar con la desorganización en un equipo de trabajo.El Cronista