

Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar

Digital leadership: The new management style

Luis Daniel Alvarez López

Candidato a Doctor en Ciencias de la Investigación

Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

luisd.alvarezlopez@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-8999-5808>

Referencia del artículo

Alvarez López, L. D. (2023). Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar. Revista Científica Internacional, 6(1), 61–72. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.64>

Recibido 17/06/2023

Aceptado 25/06/2023

Publicado 01/07/2023

Resumen

Problema: La evolución de la sociedad hacia la era digital ha generado la necesidad de redefinir el concepto de liderazgo y adaptarlo a las nuevas realidades y tecnologías.

Objetivo: Diseñar un concepto de liderazgo alineado con la sociedad digital, que permita a los líderes liderar las relaciones interpersonales en las nuevas tecnologías y aprovechar los beneficios de la era digital.

Método: El artículo utiliza un enfoque teórico y analítico para explorar el liderazgo en la sociedad digital. Se revisan investigaciones anteriores, teorías y conceptos de liderazgo, así como datos sobre la sociedad digital y las tecnologías emergentes.

Resultados: El liderazgo digital requiere de competencias específicas, como la capacidad de motivar, la infraestructura tecnológica adecuada, habilidades en tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la percepción de utilidad de estas tecnologías. Además, se

identifican principios clave, como la reflexión, flexibilidad, comunicación dialógica y la definición de roles. También se proponen recomendaciones, como la consideración de la temporalidad y el fomento del trabajo entre pares. Se describen las fases cíclicas del modelo de incorporación de tecnologías emergentes en la organización. **Conclusión:** El liderazgo digital es fundamental en la sociedad digital y requiere de líderes capacitados en competencias digitales y con la capacidad de adaptarse a los cambios constantes. Las organizaciones deben proporcionar infraestructura, formación y apoyo técnico para facilitar la incorporación de tecnologías emergentes. El liderazgo digital permite aprovechar los beneficios de la era digital y mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones.

Palabras clave:

liderazgo digital, sociedad digital, era digital

Abstract

Problem: The evolution of society towards the digital age has generated the need to redefine the concept of leadership and adapt it to new realities and technologies. **Objective:** Design a concept of leadership aligned with the digital society, which allows leaders to lead interpersonal relationships in new technologies and take advantage of the benefits of the digital age. **Method:** The article uses a theoretical and analytical approach to explore leadership in the digital society. Previous research, leadership theories and concepts, as well as data on the digital society and emerging technologies are reviewed. **Results:** Digital leadership requires specific skills, such as the ability to motivate, the appropriate technological infrastructure, skills in information and communication technologies (ICT) and the perception of usefulness of these technologies. In addition, key principles are identified, such as reflection, flexibility, dialogical communication, and the definition of roles. Recommendations are also proposed, such as the consideration of temporality and the promotion of work among peers. The cyclical phases of the model for incorporating emerging technologies into the organization are described. **Conclusion:** Digital leadership is essential in the digital society and requires leaders trained in digital skills and with the

ability to adapt to constant changes. Organizations must provide infrastructure, training, and technical support to facilitate the incorporation of emerging technologies. Digital leadership allows us to take advantage of the benefits of the digital age and improve the productivity and competitiveness of organization.

Keywords:

digital leadership, digital society, digital era

Introducción

Incorporar tecnología en los procesos de una organización para aprovechar los beneficios de ésta a todas las partes interesadas, es un esfuerzo crucial y desafiante para aquellos que están dirigiendo las organizaciones, siendo estos, los líderes, que tienen la responsabilidad de mejorar la calidad organizacional y de la sociedad, mediante el diseño de estrategias que integren de manera significativa y eficiente la tecnología, la organización, los procesos y el recurso más importante que es el colaborador.

Para ello todavía falta capacitar a los líderes de competencias requeridas en la era digital, de infraestructura elemental y necesaria para que los líderes incorporen tecnología en sus procesos, junto a ello, hacen falta planes de formación, acompañamiento en el lugar de trabajo, modelos, rutas o metodologías de incorporación, socialización de los beneficios de integrar tecnología en la organización.

El líder digital tiene que proponer un modelo de incorporación de tecnologías emergentes en la organización, en donde busque los colaboradores logren aplicar la teoría del modelo de manera sincera, flexible y cambiante. El modelo tiene que poseer de acuerdo con (Sosa Neira, et. al., 2018):

- a. 4 condicionantes: la motivación, la infraestructura, la competencia TIC y la utilidad percibida.
- b. 4 principios: reflexión, flexibilidad, comunicación dialógica y los roles.
- c. 2 recomendaciones (Temporalidad y trabajo entre pares).
- d. 6 fases cíclicas: reflexión inicial, análisis del contexto, fundamentación teórica, aplicación, implementación y evaluación.

Resultados

a. Era digital

De acuerdo con los datos de We are Social (Social, 2022), "La población mundial se situó en 7990 millones a principios de octubre de 2022 y, los usuarios móviles globales han alcanzado los 5.480 millones, y los teléfonos inteligentes representan casi 4 de cada 5 de los teléfonos móviles en uso en la actualidad. La base de usuarios móviles del mundo ha crecido en 170 millones desde el año pasado, y el 68,6 % de todas las personas ahora usan algún tipo de teléfono móvil".

Como tendencia de crecimiento sabemos que cada día se incorporan más usuarios y canales de información, continuando con los datos de We are Social (Social, 2022), para octubre del 2022, los usuarios en internet son 5070 millones representando el 3,5 % de crecimiento, este crecimiento sin precedentes es el resultado de la atracción y consumo de las nuevas tecnologías.

La transición a la era digital está admitiendo profundos cambios en todas las áreas de la sociedad, particularmente en las organizaciones está demandando nuevos modelos de negocio, que lleva al desarrollo de infraestructura basadas en las TIC; estos nuevos negocios traen a las organizaciones grandes beneficios para acelerar el incremento de la productividad y competitividad, mediante el incremento de ventas o la productividad, innovaciones en la creación de valor, así como nuevas formas de interacción con los clientes, entre otros (Guerra, 2021)

La mayoría de las organizaciones están sensibilizándose a, que este nuevo entorno digital requiere de la adaptación a una cultura organizacional con enfoque digital, por lo que, se cree indispensable tener valores que son necesarios en la era digital. Para Sánchez y Alonso (2003, como se citó Guerra, 2021) definen la cultura organizacional como "un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (equipo) y en un momento concreto". la cultura organizacional con enfoque no digital trae como resultado el bloqueo a la innovación, ya que, todas las funciones o actividades las ejecutaran de la misma manera, limitando la flexibilidad, el trabajo colaborativo en equipo y al aprendizaje continuo, que se consideran prioridades en la cultura organizacional con enfoque digital.

b. Sociedad Digital

Una de las particularidades de la sociedad digital es la interconectividad que se desarrolla exponencialmente entre las personas, generando intercambio de información de manera directa no importando su ubicación geográfica mediante la red, ante lo anterior surge la *sociedad en red*, Castells (2000, como se citó en Córico, 2019) “la sociedad en red se caracteriza por la sobreabundancia de datos e información que motorizan cambios en el ámbito de la tecnología, la economía y el trabajo en el contexto de una sociedad globalizada en la que el protagonismo está en el flujo informacional”.

En la sociedad en red el activo más valioso es la información, que al ser procesada y analizada construye conocimiento que es considerada como fuente de productividad para todas las áreas de la sociedad, en específico las organizaciones que aportan un desarrollo económico y social

De acuerdo con Ackoff (1989, como se citó en Córico, 2019) define el conocimiento como “la información como datos que han sido procesados para responder a preguntas”, pero ante este pensamiento, el dato como dato se considera como un símbolo aislado, éste tiene que entrar en un proceso de clasificar-procesar-aplicar según el contexto, es decir, analizar el dato para que sea información que genere conocimiento. (Córico, 2019)

Para desarrollar el proceso de obtener un nuevo conocimiento mediante la información analizada, es indispensable implementar una estrategia de alfabetización digital, que desarrolle las habilidades para interpretar los datos y tropicalizarlos al contexto actual, como bien dice Freire y Macedo (1989, como se citó en Córico, 2019) “El concepto de alfabetización debe necesariamente incluir las competencias intelectuales tanto para interactuar con la cultura existente como para recrearla de manera crítica y emancipadora, representando por tanto no solo un derecho sino también una necesidad”.

Por lo tanto, la sociedad digital tiene que desarrollar un quehacer alfabetizador en sus habitantes, en cuanto a las organizaciones, éstas tienen que aprovechar toda la información que tienen a su alcance para desarrollar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad, para ello, tiene que alfabetizar a sus colaboradores en las tendencias de la era digital; esta tarea es responsabilidad primordial de aquel que está dirigiendo un equipo, es decir, el líder.

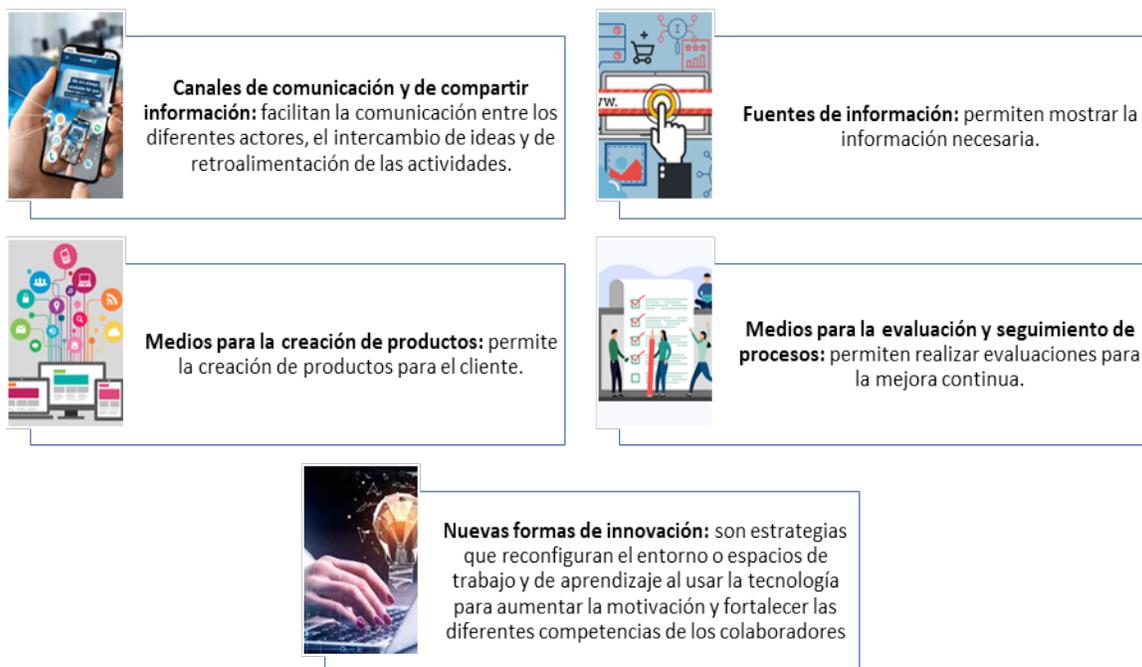
c. Tecnologías emergentes en la era digital

Incorporar tecnología en los procesos de la organización se considera un reto complicado y recurrente para todas las partes interesadas, ya que, la tecnología demanda infraestructura, desarrollo y formación constante para hacer un buen uso de las tecnologías emergentes, y que estas se conviertan en “algo tan incorporado, adaptable, natural e interoperable que podamos aplicarla sin tan siquiera pensar en ella” (Edgar Andrés Sosa Neira, Jesús Salinas Ibañez, Crosseti Barbara de Benito, 2018)

El propósito de las tecnologías es diseñar plataformas que permitan la relación entre las organizaciones y su clientes o usuarios para agregar valor y satisfacción mediante la solución a problemas que estos presenten, Santos, Vidal & del Pozo (2008, como se citó en, Edgar Andrés Sosa Neira, Jesús Salinas Ibañez, Crosseti Barbara de Benito, 2018) consideran a las tecnologías como “objetos o herramientas culturales que los individuos y grupos sociales reinterpretan y utilizan en función de sus propios esquemas o parámetros culturales”.

Figura 1

Propósito de las tecnologías



Nota. Se presenta el rol de las tecnologías en beneficio de la organización y colaboradores. Tomado de Sosa Neira, eta., (2018). *Las tecnologías emergentes en las actividades de aprendizaje al implementar un modelo de incorporación de tecnología en el aula*. European Journal of Education Studies.

Cabe mencionar que el desaprovechamiento de las tecnologías en las organizaciones se debe a la existencia de factores que algunos exponentes los clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1

Factores internos y externos

Exponente	Factores
Ertmer (1999)	Barreras de primer orden y de segundo orden
Claro (2010)	Niveles contextuales (microsistema, mesosistema, exosistema y macrosistema)
Losada, Karrera y Jimenez (2012)	Factores endógenos y exógenos
Kafyulilo, Fisser, & Voogt (2016)	Factores personales, institucionales y técnicos
Kopcha (2012)	Factores asociados al acceso, a la visión, a las creencias, al tiempo y al desarrollo profesional
Jimoyiannis (2008)	Factores personales, institucionales y técnicos
Buabeng-Andoh (2012)	Factores asociados a los lideres, a las características de la institución y las características tecnológicas

Nota. Se presenta el nombre de la clasificación de los factores según algunos exponentes del tema. Tomado de Sosa Neira, et al., (2018). *Factores que afectan la incorporación de Tecnologías Emergentes en el aula: una mirada desde expertos (docentes) Iberoamericanos*. Revista Espacios.

Los factores endógenos son aquellos que se consideran como inherentes a la persona, estas no dependen del entorno sino de la persona misma (Sosa, Salinas, De Benito, 2018), dentro de estos factores están:

- a. Sus creencias sobre la utilidad y la facilidad de uso de la tecnología en la organización.
- b. La motivación interior para querer hacer alguna actividad.
- c. El vínculo emocional creado entre la persona y la tecnología genera tanto sentimientos positivos como negativos.
- d. La resistencia al cambio para innovar.
- e. El nivel de confianza en el uso de las TIC para no abandonar los esfuerzos en la incorporación de tecnología.
- f. El uso de habilidades metacognitivas necesarias para decidir que herramientas utilizar.

En los factores exógenos podemos encontrar:

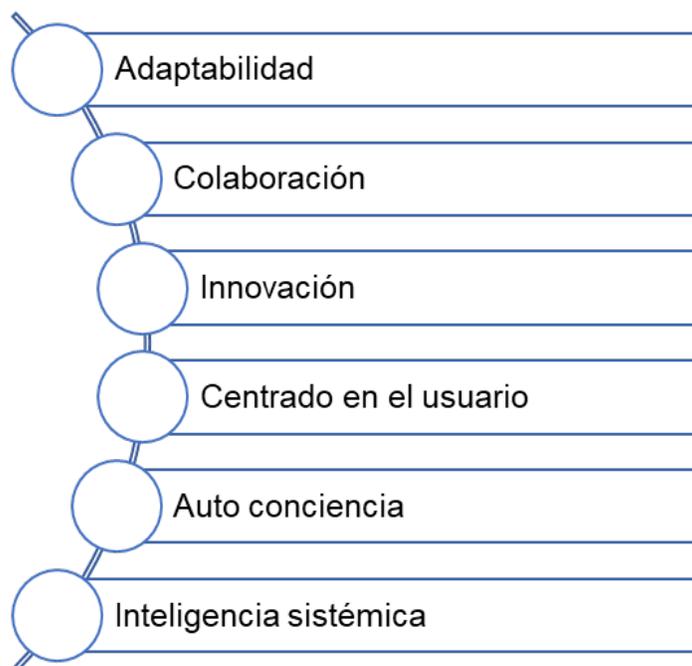
- a. El uso de un plan de incorporación de tecnología que permita tener una guía o una visión cómo integrar las TIC.
- b. Soporte técnico.
- c. Garantizar el acceso a los recursos tecnológicos que tiene la organización.
- d. Dotar a las instituciones con la infraestructura necesaria para integrar la tecnología a los procesos organizacionales.

e. Liderazgo Digital

Las organizaciones necesitan contar con colaboradores claves que desarrollen decisiones oportunas y eficaces, para ello el liderazgo es una competencia fundamental y no negociable para hacer competitiva a la organización, es por ello, que en esta sociedad digital de requieren nuevos líderes que generen lineamientos innovadores que beneficien a su equipo de trabajo y a todas las partes interesadas de la organización.

Según Hearsum (2015, como se citó en Montero, 2021) para los procesos que generen una organización con madurez digital, los líderes que encaminan hacia esos cambios tienen que poseer las siguientes competencias:

Figura 2
Competencias de liderazgo digital



Nota. Se presenta las competencias necesarias para el líder digital. Tomado de Montero Guerra, (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento*. Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.

En esta línea de liderazgo se puede acercarse más a un estilo de liderazgo obligatorio para el proceso de liderar u innovar en una sociedad digital, "el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo" de acuerdo con Mendoza y Ortiz (2006, como se citó en Montero, 2021).

Los líderes digitales en las organizaciones son los que deciden promover el proceso de transformación digital, mediante una implantación estratégica a todos los niveles desde la dirección ejecutiva hasta el nivel operativo, ya que la dirección ejecutiva de la organización resuelve diseñar e implementar el proceso de cambio digital con el compromiso de toda la organización.

El quehacer del líder digital influirá en cómo se admite por los colaboradores y las partes interesadas ese cambio de lo tradicional a lo digital, el líder digital es participativo para incentivar actitudes positivas entre los líderes o gerentes, los colaboradores y los clientes o usuarios, para que acepten y ejecuten los nuevos procesos digitales, es por ello, que si los procesos de liderazgo buscan cambiar la conducta de los colaboradores, los líderes son responsables de diseñarlos e implementarlos para que en la práctica constantes se establezca una cultura digital, para crear y transmitir valores que evolucionen y adopten el cambio (Guerra, 2021)

Por lo tanto, el cambio que observamos constantemente en las organizaciones genera un ambiente que exige un cambio más profundo en el liderazgo, y ante ello, el líder requiere un cambio de mente, que acepte esta complejidad de la transición de lo tradicional a lo digital como un reto en donde su cambio tenga como resultado, colaboradores satisfechos, comprometidos que incrementen la efectividad organizacional.

Discusión

El liderazgo digital se ha convertido en un tema relevante en la sociedad actual, marcada por la era digital y la rápida evolución tecnológica. En este contexto, los líderes enfrentan el desafío de adaptarse y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la calidad organizacional y satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada.

La incorporación de tecnología en los procesos de una organización requiere no solo de infraestructura y formación, sino también de un liderazgo capacitado en competencias digitales. Los líderes deben estar preparados para liderar las relaciones interpersonales en el entorno digital y fomentar el uso productivo de las nuevas tecnologías por parte de los colaboradores. Esto implica diseñar estrategias que integren de manera eficiente la tecnología, la organización, los procesos y el recurso más importante: los colaboradores.

En la sociedad digital, la interconectividad y el flujo de información se han vuelto fundamentales. Las organizaciones deben adaptarse a esta realidad y desarrollar una cultura organizacional con enfoque digital, que fomente la flexibilidad, el trabajo colaborativo y el aprendizaje continuo. Además, es necesario fomentar la alfabetización digital tanto en la sociedad en general como en el ámbito organizacional, para interpretar y aprovechar la información disponible y generar conocimiento.

El liderazgo digital se enfrenta a desafíos internos y externos que pueden afectar la incorporación de tecnologías emergentes en las organizaciones. Estos desafíos incluyen barreras de primer y segundo orden, niveles contextuales, factores endógenos y exógenos, entre otros. Para superar estos desafíos, los líderes deben trabajar en sus creencias, motivación, confianza y habilidades metacognitivas, mientras que las organizaciones deben proporcionar soporte técnico, acceso a recursos tecnológicos y una infraestructura adecuada.

En cuanto a las competencias del liderazgo digital, se destacan habilidades como la visión estratégica, la gestión del cambio, el pensamiento innovador y la capacidad de adaptación. Los líderes digitales deben ser capaces de aprovechar las tecnologías emergentes para generar valor y satisfacción para las partes interesadas de la organización. Esto implica promover la reflexión, la flexibilidad, la comunicación dialógica y el trabajo en equipo, así como seguir un modelo de incorporación de tecnologías que involucre fases cíclicas de reflexión, análisis, fundamentación teórica, aplicación, implementación y evaluación.

Por lo tanto, el liderazgo digital es fundamental en la sociedad actual. Los líderes deben estar preparados para aprovechar las nuevas tecnologías, adaptar sus estrategias y desarrollar competencias digitales. La incorporación de tecnología en las organizaciones requiere superar desafíos internos y externos, y promover una cultura organizacional con enfoque digital. Los líderes digitales deben poseer competencias clave y trabajar en colaboración con su equipo para generar valor y satisfacción en un entorno digital en constante cambio.

Conclusión

Los líderes digitales tienen que desarrollar la competencia blanda de la comunicación mediada por la tecnología, ya que es un factor clave para el éxito del liderazgo digital, pues ésta admite que los direccionamientos establecidos por el líder sean adquiridos y apropiados de forma positiva por cada uno de los colaboradores.

El liderazgo digital es un aspecto fundamental para el desarrollo organizacional y relevante para la dirección de los colaboradores en la organización, por lo que, se sugiere diseñar un perfil con competencias de la era digital, que le permita a los líderes interactuar en los entornos digitales.

La riqueza de la tecnología como herramienta para los líderes digitales, aporta al desarrollo del talento humano para hacer más eficiente la operación, ya que, la tecnología funciona como un gran conjunto de herramientas que potencializan la capacidad de los colaboradores, pues la tecnología no sustituye la creatividad.

Referencias

- Córico, J. L. (2019). *Estudio de la resistencia docente al comabio y a la incorporación de TIC en Argentina a través de un modelo de ecuaciones estructurales*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=257951>
- Guerra, J. M. (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=306179>
- Sosa Neira, E. A, Salinas Ibañez, J. de Benito. C. B. (2018). *Las tecnologías emergentes en las actividades las tecnologías emergentes en las actividades incorporación de tecnología en el aula*. España: European Journal of Education Studie. 4(1), 155-153 https://www.researchgate.net/publication/322687248_LAS_TECNOLOGIAS_EMERGENTES_EN_LAS_ACTIVIDADES_DE_APRENDIZAJE_AL_IMPLEMENTAR_UN_MODELO_DE_INCORPORACION_DE_TECNOLOGIA_EN_EL_AULATHE_EMERGING_TECHNOLOGIES_IN_THE_LEARNING_ACTIVITIES_WHEN_IMPLEMENTING_A
- Sosa Neira, E. A, Salinas Ibañez, J. de Benito. C. B. (2018). *Factores que afectan la incorporación de Tecnologías Emergentes en el aula: una mirada desde expertos (docentes) Iberoamericanos*. Revista Espacios. 39(2), 1-15 <https://www.revistaespacios.com/a18v39n02/18390206.html>
- We are social. (28 de Octubre de 2022). The global state of digital en octubre 2022. <https://wearesocial.com/es/blog/2022/10/the-global-state-of-digital-in-october-2022/>

Sobre el autor

Luis Daniel Alvarez López

Doctorando en Ciencias de la Investigación, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala; MSc. en Administración de Negocios, Universidad Galileo de Guatemala; M.A. en Educación Superior, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Teólogo, Consultor, Gerente y Docente universitario.

Financiamiento de la investigación

Con recursos propios.

Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

Derechos de uso

Copyright© 2023 por **Luis Daniel Alvarez López**. Este texto está



protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de atribución: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.