

Evaluación del liderazgo digital en estudiantes universitarios

Evaluation of digital leadership in university students

Fecha de recepción:
25 mayo del 2023

José Christian Arias Herrera¹, Sergio Ramón Rossetti López²
e Isaac Shamir Rojas Rodríguez³

Fecha de aprobación:
23 agosto del 2023

- ¹ Doctor en Innovación y Administración de las Organizaciones por la Universidad Autónoma de Occidente. Profesor de Asignatura, Departamento de Administración, Universidad de Sonora
Correo: christian.arias@@unison.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2702-1392>
- ² Doctor en Innovación en Tecnología Educativa por la Universidad Autónoma de Querétaro, Profesor Investigador de Tiempo Completo, Departamento de Administración, Universidad de Sonora
Correo: sergio.rossetti@unison.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-8674>
- ³ Doctor en Desarrollo Regional por el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C. (CIAD A. C.) Profesor Investigador de Tiempo Completo, Departamento de Administración, Universidad de Sonora
Correo: shamir.rojas@unison.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0798-1476>

Resumen

El liderazgo digital es crucial en el entorno actual, donde la tecnología desempeña un papel fundamental. Estudiar el liderazgo digital en estudiantes universitarios es de gran importancia, ya que representan una generación inmersa en la era digital y se espera que sean líderes en el futuro. El objetivo del estudio fue evaluar el liderazgo digital de estudiantes universitarios en un programa de licenciatura en administración en una universidad pública ubicada en el noroeste de México, a través de un cuestionario que mide habilidades digitales, confianza, libertad de expresión, discusión en equipo y planeación organizacional. Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal en estudiantes de licenciatura en administración de una universidad pública en México. Se adaptó y utilizó un cuestionario propuesto por Nurabadi et al. (2022), que consta de 18 ítems agrupados en 5 dimensiones. Los resultados revelaron habilidades digitales promedio de 3.49, confianza de 3.79, libertad de opinión de 3.63, discusión en equipo de 3.93 y planeación organizacional de 2.60. En conclusión, es necesario desarrollar habilidades digitales, fomentar la confianza, promover la colaboración, libertad de expresión en el liderazgo

digital de los estudiantes universitarios, así como mejorar la planeación estratégica en el entorno digital. Estos hallazgos proporcionan información valiosa para instituciones educativas y responsables de formación de líderes digitales, con el objetivo de preparar a los estudiantes para un mundo digitalizado y competitivo.

Palabras clave: Planeación organizacional, Liderazgo digital, estudiantes universitarios y habilidades digitales.

Código JEL: M15, I23, D83.

Abstract

Digital leadership is crucial in today's environment, where technology plays a critical role. Studying digital leadership in university students is of great importance, since they represent a generation immersed in the digital age and are expected to be leaders in the future. The objective of the study was to evaluate the digital leadership of university students in a degree program in administration at a public university located in northwestern Mexico, through a questionnaire that measures digital skills, confidence, freedom of expression, team discussion

and organizational planning. A quantitative, descriptive and cross-sectional study was carried out in administration undergraduate students from a public university in Mexico. A questionnaire proposed by Nurabadi et al. (2022), which consists of 18 items grouped into 5 dimensions. The results revealed average digital skills of 3.49, confidence of 3.79, freedom of opinion of 3.63, team discussion of 3.93, and organizational planning of 2.60. In conclusion, it is necessary to develop digital skills, build trust, promote collaboration, freedom of expression in the digital leadership of university students, as well as improve strategic planning in the digital environment. These findings provide valuable information for educational institutions and those responsible for training digital leaders, with the aim of preparing students for a digitalized and competitive world.

Keywords: Organizational planning, digital leadership, university students and digital skills.

JEL Code: M15, I23, D83.

1. Introducción

El liderazgo es un tema crucial en el éxito de cualquier empresa. Se refiere a la capacidad de una persona para influir y dirigir a otros hacia una meta común. Un líder efectivo puede motivar a los miembros del equipo para trabajar juntos, alcanzar objetivos y superar desafíos. En el mundo empresarial, el liderazgo es esencial para dirigir y guiar a los empleados en la consecución de los objetivos de la empresa. Los líderes efectivos pueden inspirar a sus equipos a ser más innovadores, creativos y productivos, lo que a su vez puede mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Un líder exitoso también puede fomentar una cultura de trabajo positiva y colaborativa, lo que puede mejorar el ambiente laboral y aumentar la retención de empleados. Además, los líderes pueden identificar y desarrollar talentos dentro de la organización, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y competitividad.

El liderazgo tiene como referencia al típico comportamiento con el que cuenta el líder, con el propósito de guiar al personal subordinado con objeto de alcanzar las metas de la organización, (López y Beltrán, 2020). Como confirman Castaño, Hernández y Torres (2019), un líder eficiente es el individuo que logra productos y servicios totalmente compatibles con

el insumo utilizado y un líder efectivo, es aquel que elige las cosas que se deben de realizar.

Como lo hace notar Castro (2018), una característica del líder es escuchar a sus seguidores y brindar retroalimentación de manera positiva. El reto está en cómo lograr que las personas puedan alcanzar la misión de la organización, pues el líder no delega la responsabilidad, pero sí la autoridad (Arroyo, 2017).

El liderazgo no es buscar seguidores como en las redes sociales de hoy en día, sino ayudar a las personas a dar lo mejor de sí mismas en su relación tanto laboral como personal. De acuerdo con Zuzama (2017), existen varios estilos de liderazgo. Ver Tabla 1.

En este sentido, el liderazgo a través de medios digitales está estrechamente relacionado con los estilos de liderazgo, ya que los líderes digitales deben ser capaces de adaptar sus estilos de liderazgo a un entorno digital.

En el entorno digital, las organizaciones se enfrentan a una gran cantidad de datos que requieren ser analizados y utilizados para la toma de decisiones estratégicas. Bajo este contexto, el liderazgo digital adquiere un papel esencial en la gestión de la información y la promoción de una cultura basada en datos. Según Araujo et al. (2021), los líderes digitales son capaces de navegar a través de la complejidad de los datos, identificar patrones y tendencias relevantes, y tomar decisiones informadas. Asimismo, tienen la capacidad de fomentar la agilidad organizacional, permitiendo la adaptación rápida y efectiva a los cambios del mercado.

En un entorno digital, la colaboración y la innovación son elementos fundamentales para el éxito organizacional. El liderazgo digital promueve la colaboración entre equipos y departamentos, fomentando la comunicación y el intercambio de ideas a través de plataformas digitales. Según He et al. (2019), los líderes digitales tienen la capacidad de crear un entorno de trabajo colaborativo, donde se valora la diversidad de pensamiento y se fomenta la creatividad. Además, son capaces de impulsar la innovación a través de la experimentación y la implementación de nuevas tecnologías.

1.1 Liderazgo digital

El liderazgo digital se define como la capacidad de liderar y gestionar de manera efectiva en un entorno digital en constante evolución, utilizando habilidades y conocimientos específicos para aprovechar las tecnologías digitales y las herramientas disponibles para guiar equipos y organizaciones en línea, y tomar decisiones informadas basadas en análisis de datos (Kahai et al., 2017).

Tabla 1. Estilos de Liderazgo.

	Autoritario	Democrático	Laissez-faire
Decisión	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
Futuro	2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
Participación en la ejecución	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar y organizar.	3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.
Intervención	4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
Valoración	5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Alaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

Fuente: Elaboración propia, basada en Zuzama (2017).

El liderazgo digital se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones en la era de la transformación tecnológica. Los líderes digitales desempeñan un papel fundamental al facilitar el cambio, la adopción de tecnologías digitales, promover una cultura basada en datos, fomentar la colaboración, la innovación, y tomar decisiones informadas en un entorno altamente complejo. Como destacan Davenport y Westerman (2018), el liderazgo digital no solo es importante para las organizaciones, sino que también tiene un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados. Al ser líderes digitales, las personas pueden sentirse más empoderadas y valoradas al formar parte de una organización que se encuentra a la vanguardia de la transformación tecnológica.

El liderazgo digital requiere habilidades y competencias específicas, como la capacidad de adaptación, la inteligencia emocional, el pensamiento estratégico

y la alfabetización digital. Es fundamental que los líderes estén dispuestos a aprender y actualizarse constantemente, ya que el entorno digital evoluciona rápidamente.

La importancia del liderazgo digital es múltiple, en primer lugar, la mayoría de las organizaciones se están moviendo hacia una mayor digitalización, y el liderazgo digital es esencial para navegar en este entorno en constante evolución (Marthans et al., 2021). En segundo lugar, las tecnologías digitales y las herramientas disponibles son una parte integral del liderazgo digital y pueden ser utilizadas para mejorar la eficiencia, la colaboración y la innovación en las organizaciones.

En tercer lugar, los líderes digitales tienen habilidades y competencias específicas, como la capacidad de utilizar tecnologías digitales y tomar decisiones basadas en datos y análisis, que son cada vez más importantes



en el entorno empresarial actual (Kahai et al., 2017). Finalmente, el liderazgo digital puede mejorar el desempeño de la organización al fomentar una cultura de innovación, colaboración y aprendizaje continuo. Un líder digital posee varias características importantes (Khan, 2016):

- **Habilidad para adaptarse a cambios:** Un líder digital debe ser capaz de adaptarse a un entorno en constante evolución y de anticipar las posibles consecuencias de los cambios tecnológicos.
- **Conocimiento de tecnología digital:** El líder digital debe tener un conocimiento sólido de la tecnología digital y las herramientas disponibles, para poder aplicarlas adecuadamente en el liderazgo y gestión de equipos y organizaciones en línea.
- **Capacidad de liderazgo remoto:** El líder digital debe ser capaz de liderar y gestionar equipos remotamente, aprovechando las tecnologías y herramientas disponibles para lograr la colaboración y la eficiencia necesarias.
- **Visión estratégica:** Un líder digital debe ser capaz de desarrollar una visión clara y estratégica para la organización en el entorno digital, anticipando posibles oportunidades y desafíos y tomando decisiones informadas basadas en datos y análisis.
- **Competencias digitales:** El líder digital debe tener habilidades y competencias específicas en el uso de tecnologías digitales, tales como la ciberseguridad, el análisis de datos y el marketing digital, para poder liderar y gestionar con eficacia en el entorno digital.
- **Cultura de innovación y colaboración:** El líder digital debe fomentar una cultura de innovación, colaboración y aprendizaje continuo dentro de la organización, utilizando las tecnologías y herramientas disponibles para mejorar la eficiencia y la productividad.

El liderazgo digital se presenta como un facilitador del cambio y la innovación dentro de las organizaciones. Como señalan Davenport y Westerman (2018), los líderes están capacitados para comprender y aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes, y tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos para adaptarse y abrazar el cambio. En este sentido, el liderazgo digital se convierte en un elemento clave para impulsar la transformación y asegurar la

competitividad en el mercado, además desempeña un papel crucial en la capacidad de una organización para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la transformación digital. A través de la facilitación del cambio, la toma de decisiones basada en datos, la promoción de la colaboración, la innovación y la motivación de los empleados. Los líderes digitales pueden guiar a sus organizaciones hacia el éxito en un entorno cada vez más digitalizado.

1.2 Liderazgo y la administración

Toda organización que quiera estar a la vanguardia depende en su mayoría de la digitalización de sus procesos, muchas de éstas se desarrollan en línea lo que provee ventajas en materia de sostenibilidad, reducción de tiempos, ahorros y movimientos que permitan lograr objetivos estratégicos. A lo anterior, se debe tomar en cuenta los constantes cambios económicos, políticos, sociales asociados con la globalización (Castrejón y Peña-Estrada, 2019). El efecto de mayor impacto estructural es la profunda lentitud de las instancias y procedimientos de gobierno en las organizaciones.

La implementación de nuevas estrategias en materia de supervisión, gestión de tareas y de toma de decisiones de las organizaciones clásicas, ha dado lugar a lo que desde los años noventa le denominaban gobernanza, (Chacón, Rodríguez y Alonso, 2019). Algunos “jefes” en las organizaciones creen que las estrategias utilizadas hace cuatro lustros, van a trabajar permanentemente, la tecnología de hoy en día ha hecho que simplemente ya no funcionen (Agudelo y García, 2018).

Una parte fundamental en toda actividad económica es la operación en las empresas. Uno de los elementos clave para su permanencia en el mercado, es desarrollar adecuadamente el liderazgo a nivel gerencial; ya que el líder es un servidor y que su única misión en la vida es ayudar, conducir y acompañar en su camino al éxito en las organizaciones (Naranjo, 2015). En un estudio de factores de calidad total en la administración, se obtuvo que el liderazgo es de vital importancia al momento de analizar la relacional con ecuaciones estructurales, realizado específicamente en el departamento de calidad y el de alta gerencia (Linares et al., 2011).

La eficiencia organizacional puede aumentar la productividad y, por ende, mejora la competitividad. Para lograr eso, se necesita un liderazgo que proporcione una verdadera dirección, que éste, cree un entorno donde el diseño y todo factor cultural en las organizaciones sean congruentes entre sí (Sethibe, 2018).



1.3 El liderazgo digital desde la educación superior

El liderazgo digital ha surgido como un componente crucial en la era de la transformación digital y la globalización. Con la rápida evolución tecnológica y la incorporación de herramientas digitales en diversos aspectos de la vida cotidiana y el ámbito empresarial, el liderazgo digital se ha vuelto esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el siglo XXI.

En el contexto de la educación superior, la formación de líderes digitales es de suma importancia para preparar a los estudiantes universitarios y futuros profesionales para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más digitalizado y competitivo. En particular, el campo de la administración requiere líderes que comprendan y utilicen efectivamente las tecnologías digitales para liderar equipos y tomar decisiones estratégicas.

Sin embargo, la evaluación del liderazgo digital en el ámbito educativo ha sido objeto de interés creciente en la literatura académica. Investigaciones previas han demostrado que el liderazgo digital es el uso de los activos digitales de una organización para lograr objetivos comerciales tanto a nivel organizacional como individual (Dimitrios et al., 2013; Thomson et al., 2016).

En el contexto específico de México, un país en desarrollo con una creciente adopción de tecnologías digitales es esencial explorar y evaluar el nivel de liderazgo digital entre los estudiantes universitarios. Especialmente en la región del noroeste de México, donde la economía ha estado experimentando cambios significativos debido a la influencia de las tecnologías digitales en diversas industrias, el liderazgo digital se convierte en una habilidad vital para el desarrollo de la fuerza laboral y el crecimiento económico (INEGI, 2021; OCDE, 2020).

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo evaluar el liderazgo digital de los estudiantes universitarios en un programa de licenciatura en administración en una universidad pública ubicada en el noroeste de México. Al identificar las fortalezas y debilidades en el liderazgo digital de los estudiantes, este estudio pretende proporcionar información valiosa para el diseño y la implementación de estrategias de formación en liderazgo digital en el contexto educativo, con miras a preparar a los futuros líderes para enfrentar los retos de la sociedad digital.

Asimismo, este estudio contribuirá a la literatura académica sobre liderazgo digital en contextos

educativos, ya que gran parte de la investigación se ha centrado en el ámbito empresarial y ha prestado menos atención a la formación de líderes digitales en el contexto universitario. Al entender mejor el nivel de liderazgo digital entre los estudiantes universitarios de administración en el noroeste de México, este estudio puede llenar un vacío en el conocimiento y ofrecer nuevas perspectivas para futuras investigaciones y desarrollos curriculares.

1.3 Objetivo

Evaluar el liderazgo digital de estudiantes universitarios en un programa de licenciatura en administración en una universidad pública ubicada en el noroeste de México, a través de un cuestionario que mide habilidades digitales, confianza, libertad de expresión, discusión en equipo y planeación organizacional.

2. Materiales y método

Mediante un estudio de corte cuantitativo, descriptivo y transversal se evaluó el liderazgo digital en estudiantes universitarios de licenciatura en administración en una universidad pública ubicada en el noroeste de México. El diseño de la investigación fue no experimental, ya que sólo se realizaron estudios sin manipular las variables, en un tiempo único y específico llamado de corte transversal, en donde se observa el fenómeno en su ambiente natural para después analizarlo (Bravo, 2020).

2.1 Instrumento

Se utilizó como base el instrumento de cuestionario para evaluar el liderazgo digital de estudiantes propuesto por Nurabadi et al. (2022), adaptándolo al español y agregando la dimensión de habilidades digitales para formar 18 ítems agrupados en 5 dimensiones. La primera dimensión contiene dos ítems sobre planeación organizacional, la segunda dimensión agrupa dos ítems sobre la discusión en equipo, la tercera dimensión agrupa tres ítems sobre la libertad de opinión, la cuarta dimensión contiene cuatro ítems relacionados con la confianza y la quinta dimensión integra siete ítems relacionados con las habilidades digitales. Mediante una encuesta, se pidió a los estudiantes de octavo o superior semestre evaluarán cada elemento de del cuestionario en línea mediante una escala Likert de cinco puntos que iba desde (1) totalmente en desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo.

2.2 Población y Muestra

La población objetivo del presente estudio estuvo conformada por estudiantes de licenciatura en administración que se encontraban cursando al menos su octavo semestre de estudios en una universidad pública ubicada al noroeste de México. Con ello, se buscó evaluar el liderazgo digital en aquellos estudiantes próximos a egresar, en este caso particular 468 personas inscritas en el semestre enero-agosto de 2023.

El tipo de muestreo utilizado fue probabilístico y se empleó el método para cálculo de muestras para poblaciones finitas. Es preciso saber que el tamaño de muestra se encuentra estrechamente relacionado con la representatividad que se quiere obtener de la población de estudio. En este sentido, no existe un tamaño de muestra ideal y simplemente debe ser lo suficientemente grande para ser representativa (Badii, Castillo y Guillen, 2017), pero es conocido que cuanto más homogéneos son los elementos de una población resulta más fácil conseguir muestras representativas con un menor número de elementos. Para este estudio en particular, se consideraron poblaciones homogéneas. Con ello, el cálculo para el tamaño de muestra de cada universidad se realizó de la siguiente manera.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2} \div \left(1 + \frac{z^2 p(1-p)}{e^2 N} \right)$$

En donde: N = tamaño de la población; e = margen de error, z = puntuación z para el nivel de confianza 95% y p = probabilidad de ocurrencia. Los parámetros anteriores quedan de la siguiente manera: z=1.96, p=0.50, e=0.05 y N=468. Con lo anterior, el tamaño de muestra de estudiantes de licenciatura en administración es n=212.

Para medir la fiabilidad del instrumento de evaluación de liderazgo digital, se utilizó el estadístico de alfa de Cronbach calculado con el software SPSS 24, resultando un valor de .948 lo cual se considera aceptable y demuestra que los ítems en el cuestionario están altamente correlacionados entre sí, lo que sugiere que hay una alta consistencia interna en el conjunto de ítems.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados más importantes de la investigación, primeramente, se describe la muestra, acto seguido se presenta una distribución de frecuencias porcentuales por ítem y dimensión; y finalmente se analizan los resultados. La muestra de 212 estudiantes evaluados estuvo integrada por 97 estudiantes (46%) de octavo semestre y 115 estudiantes (54%) de noveno semestre o más, esta última categoría integra estudiantes irregulares que han cursado más de nueve semestres por diversas causas. En la tabla 2, se presentan las distribuciones porcentuales por ítem y dimensión.

3.1 Análisis de dimensiones

Para el análisis de las dimensiones al utilizar una escala Likert de cinco puntos, se toman como respuestas con algún grado de acuerdo las opciones 4-De acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo.

Planeación organizacional: la dimensión presenta valoraciones inclinadas hacia el desacuerdo en ambos ítems, lo que indica que los estudiantes de licenciatura en administración escasamente utilizan los medios digitales para la conformación de grupos estudiantiles en línea, se tiene apenas un 21% de valoraciones en algún grado de acuerdo y para el establecimiento de reuniones de trabajo un bajo 23% en algún grado de acuerdo.

Discusión en equipo: los ítems que integran esta dimensión fueron bien valorados por los estudiantes, un 81% tiene un grado de acuerdo en que durante las reuniones en línea surgen soluciones a los problemas. Además, el 69% considera en un grado de acuerdo que se atienden de buena manera las reuniones en línea.

Libertad de opinión: esta dimensión ha sido bien valorada por parte de los estudiantes de administración, 47% están en un grado de acuerdo en que las reuniones permiten la escucha de opiniones por los miembros de la organización, un 47% están al menos de acuerdo en que las reuniones en línea son un medio para tomar en cuenta opiniones y al menos el 41% tiene un grado de acuerdo en que las reuniones en línea brindan una oportunidad para expresarse con sinceridad.

Tabla 2. Distribuciones porcentuales evaluación del liderazgo digital.

Evaluación del Liderazgo Digital		Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
DIMENSIÓN	ITEM	1	2	3	4	5
Planeación organizacional	Como estudiante participo activamente en la conformación de organizaciones o grupos estudiantiles en línea	23%	24%	33%	17%	4%
	Participo en la elaboración planes de trabajo para organizaciones estudiantiles a través de reuniones en línea con mis equipos de trabajo	21%	24%	32%	16%	7%
Discusión en equipo	Cuando enfrentamos problemas, de manera consensada en las reuniones en línea, creamos soluciones	8%	3%	9%	24%	57%
	Hay asistencia a las reuniones en línea por los miembros de la organización	11%	7%	13%	42%	27%
Libertad de opinión	Considero que las reuniones en línea son un medio para escuchar las opiniones de los miembros de la organización y evaluar si las acciones que se han tomado son correctas o no	10%	8%	13%	47%	22%
	Las reuniones en línea son un medio para tomar en cuenta las sugerencias de los miembros para la organización	9%	7%	16%	46%	22%
	Las reuniones en línea se pueden utilizar para brindar una oportunidad para que los miembros del equipo trabajo se expresen con sinceridad	10%	7%	19%	41%	24%
Confianza	Un líder digital da a todos los miembros la libertad de tomar una postura en las reuniones o discusiones	9%	6%	18%	44%	23%
	Los líderes en la era digital tienen confianza en los cambios que continúan ocurriendo en la organización	9%	7%	22%	43%	19%
	Considero que el éxito se alcanza como resultado de los esfuerzos conjuntos de los miembros de un equipo	8%	5%	12%	29%	46%
	Los medios digitales son una herramienta de aprendizaje para lograr un buen rendimiento	9%	4%	13%	31%	43%



Evaluación del Liderazgo Digital		Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo / ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Habilidades digitales	Puedo utilizar herramientas para el manejo de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y otras	8%	2%	9%	21%	58%
	Puedo utilizar herramientas para la gestión de proyectos en línea como Asana, Trello, Jira u otras	12%	26%	26%	26%	9%
	Puedo utilizar herramientas para la comunicación en línea como Teams y Zoom	9%	4%	7%	23%	57%
	Puedo utilizar herramientas para la Herramientas de automatización de marketing como Hubspot, Marketo u otras	13%	23%	25%	29%	10%
	Puedo utilizar herramientas para el monitoreo de reputación en línea como Brandwatch, Mention u otras	16%	25%	27%	25%	8%
	Puedo utilizar herramientas para la seguridad en línea como Norton, Mcfee u otras	10%	17%	25%	29%	19%
	Puedo utilizar herramientas de inteligencia artificial como BM Watson, Google Cloud AI, Amazon Web Services AI	11%	12%	16%	33%	27%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Confianza: es de resaltar que la confianza ha sido la dimensión con valoraciones más altas desde la perspectiva de los estudiantes de Licenciatura en Administración, ya que, 46% consensaron estar totalmente de acuerdo en que el éxito se alcanza como resultado de esfuerzos conjuntos entre los integrantes de la organización y, un 43% manifestó estar totalmente de acuerdo en que los medios digitales son herramientas que fomentan el aprendizaje para tener un mejor rendimiento en las empresas.

Habilidades digitales: en esta dimensión fue posible valorar diversas herramientas que una persona con cierto grado de liderazgo digital debe poder utilizar. Fue esta la dimensión con mayor dispersión de respuestas. Las herramientas que los estudiantes de Licenciatura en Administración consideraron tener mayor afinidad y habilidad fueron redes sociales con un 58% en totalmente de acuerdo, herramientas de comunicación en línea como Zoom y Teams tuvieron un 57% en totalmente de acuerdo y las herramientas de inteligencia artificial Watson, Google Cloud y otras un 27% totalmente de acuerdo. El segundo bloque con un cierto grado de afinidad y habilidad estuvo integrado por

herramientas de automatización de marketing, herramientas de seguridad y herramientas para monitoreo de reputación en línea con 29%, 29% y 25% en valoración de acuerdo en cada ítem respectivamente. El tercer bloque lo integran las herramientas de más baja valoración. Tal es el caso de herramientas para la gestión de proyectos con 26% en desacuerdo y herramientas para monitoreo de reputación en línea con un 25% en desacuerdo.

Discusión

En lo que respecta a la dimensión de planeación organizacional se tuvieron valoraciones bajas, es de llamar la atención ya que, aunque la mayoría de los encuestados transitaron por la modalidad en línea en sus estudios, debido a la pandemia ocasionada por COVID-19, prefieren utilizar la presencialidad para realizar reuniones formales de trabajo y de integración de equipos, lo que pone de manifiesto que la socialización es un aspecto fundamental para las y los estudiantes, para así poder desarrollar sus habilidades de comunicación, empatía y colaboración.



En cuanto a la dimensión de discusión en equipo, fue bien valorada por los estudiantes, en este sentido, las reuniones en línea favorecen la participación de personas tímidas o introvertidas que no se sienten cómodas hablando en público o expresando sus opiniones en un grupo. Al permitir a los participantes hacer preguntas y comentarios a través de chat o de una herramienta de levantar la mano, se puede proporcionar un espacio más cómodo y accesible para que todos los miembros participen en la discusión.

Otra dimensión bien valorada fue la de libertad de opinión, con ello se evidencia que, desde la perspectiva de los estudiantes de licenciatura en administración, las reuniones en línea permiten a las personas expresar sus opiniones de manera más cómoda y accesible. Al estar en un entorno virtual, es posible que algunas personas se sientan más seguras para expresar sus pensamientos y opiniones, ya que no tienen que enfrentar la posible intimidación de un grupo en persona. Además, las reuniones en línea pueden proporcionar una plataforma para la discusión en tiempo real, lo que permite a las personas responder a las opiniones de los demás y debatir ideas. Esto puede llevar a una discusión más profunda y una comprensión más clara de los diferentes puntos de vista.

En cuanto a la confianza, de acuerdo con las altas valoraciones proporcionadas por los estudiantes, un líder digital debe tener la capacidad de inspirar confianza en su capacidad para liderar, utilizar la tecnología y gestionar de manera responsable. Según Graham et al. (2015), la confianza es fundamental para establecer relaciones duraderas y eficaces con los empleados, clientes y otros interesados en una organización. La confianza permite a los líderes digitales fomentar la participación activa de los empleados en los esfuerzos de la empresa, aumentar la productividad y mejorar la satisfacción de los empleados.

Finalmente, la dimensión de habilidades digitales pone de manifiesto algunas áreas de oportunidad y algunos aciertos en cuanto a la formación de los estudiantes de administración.

Por un lado, se puede evidenciar que los estudiantes tienen alto grado de dominio de las herramientas de comunicación como Zoom o Teams y; un alto grado de dominio de redes sociales como son Facebook, Twitter e Instagram. Lo anterior se deduce debido a que todos los estudiantes encuestados utilizaron

Zoom o Teams durante la Pandemia y, por otro lado, al ser nativos digitales están inmersos en el uso de las Redes Sociales. Un ítem adicional con valoración elevada tiene que ver con las herramientas de inteligencia artificial, lo cual se deduce es debido al acierto del programa actual de estudios, en el cual se imparte la asignatura de negocios inteligentes, la cual aborda esas temáticas. Sin embargo, fue posible encontrar un área de oportunidad en el uso de herramientas de automatización de marketing, monitoreo de reputación en línea y gestión de proyectos en línea, con ello, se pone de manifiesto la necesidad de incorporar el uso de esas herramientas digitales en los programas de estudios en donde se abordan esas temáticas, con ello se fortalecerían las habilidades digitales de los estudiantes

Conclusiones

En el mundo actual, la tecnología ha transformado la forma en que las empresas y las organizaciones operan y se relacionan con sus clientes. En este contexto, el liderazgo digital se ha vuelto cada vez más importante, ya que los líderes deben tener la capacidad de liderar a sus equipos en la adopción y utilización de las tecnologías digitales de manera efectiva.

La relevancia del liderazgo digital entre la juventud adquiere significativa prominencia en la contemporaneidad, en virtud de la vertiginosa mutación tecnológica y el enraizamiento progresivo de la digitalización en los distintos estratos de la sociedad y los ámbitos empresariales. En esta tesitura, es menester considerar las razones subyacentes que encauzan la trascendencia del liderazgo digital para los jóvenes.

Primordialmente, la adecuación al entorno actual se erige como una exigencia ineludible. En un contexto caracterizado por la fluidez de la tecnología, los jóvenes que aspiren a desempeñar roles de liderazgo en el porvenir han de manifestar destreza en la comprensión y la asimilación de los cambios tecnológicos, habilidad que reviste inestimable valor para liderar eficazmente en esta coyuntura. La innovación emerge como otro imperativo de primera magnitud. La eclosión tecnológica cataliza la innovación en los más diversos sectores. Los líderes juveniles dotados de competencias digitales son idóneos para avizorar las ocasiones propicias a la innovación en productos, servicios y procesos,



engranaje que dota a sus entidades de una ventaja competitiva insoslayable.

En un ámbito de comunicación, la habilidad de comunicarse eficazmente se torna de vital importancia. Desde las redes sociales hasta las plataformas colaborativas en línea, el entramado comunicativo contemporáneo es diversificado y ágil. De ahí que los líderes jóvenes deban familiarizarse con estos instrumentos y desplegarlos hábilmente para entablar comunicación efectiva con sus equipos, colegas y clientes. La colaboración global, por su parte, se consolida como un catalizador del liderazgo juvenil.

Las tecnologías facilitan la interacción transfronteriza, habilitando a los líderes en ciernes a conformar equipos multifacéticos a nivel global y gestionar proyectos de envergadura internacional con una cota superior de eficiencia. Por otro lado, el empoderamiento de los equipos se revela como otro factor cardinal en el liderazgo digital. Este rasgo comporta la capacidad de facultar a los equipos para que empleen herramientas digitales y tecnológicas con miras a optimizar su productividad y eficiencia operativa.

La toma de decisiones, por su parte, abraza una nueva dimensión en la era digital, fundamentada en el análisis y aprovechamiento de datos. Los líderes jóvenes versados en las habilidades digitales se encuentran en posición de recopilar, analizar y aplicar datos en la adopción de decisiones estratégicas y operativas, dotando a sus direcciones de un sesgo informado.

El aprendizaje continuo se erige como una consecuencia ineludible del ritmo vertiginoso de los cambios tecnológicos. Los líderes juveniles imbuidos de un espíritu orientado a la adquisición constante de habilidades son más proclives a la actualización perpetua y a la asimilación de competencias emergentes. La creatividad, por su parte, aflora como una cualidad enriquecida por las habilidades digitales. Estas facultades confieren a los líderes en ciernes una caja de herramientas renovada para la resolución creativa de problemas y la gestación de ideas innovadoras.

El liderazgo digital abona también a la premisa de la inclusión y la diversidad. Las plataformas digitales proveen el sustrato propicio para fomentar la inclusión y la diversidad, y los líderes jóvenes pueden erigirse como catalizadores de ambientes

plurales y equitativos en sus respectivas esferas de influencia.

En síntesis, el liderazgo digital conmina a los jóvenes líderes a abrazar los desafíos inherentes a la contemporaneidad tecnológica y a aprovechar las oportunidades que de ella emanan. Este modus operandi faculta a la vanguardia juvenil para sortear con éxito las vicisitudes del entorno digital en perpetua efervescencia, propiciando liderazgos efectivos, innovación y conducción firme hacia un porvenir anclado en la tecnología.

En el ámbito educativo, la escuela y en particular las universidades se han convertido en un punto de partida para el desarrollo del liderazgo digital. En este sentido, los líderes educativos deben ser capaces de integrar la tecnología de manera efectiva en el aula y en la administración escolar, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y el rendimiento de la escuela. Los líderes escolares deben también estar preparados para enfrentar los desafíos que la tecnología presenta, como la privacidad y la seguridad de los datos.

Además, el liderazgo digital en la escuela puede preparar a los estudiantes para el mundo laboral, donde la capacidad de utilizar las tecnologías digitales es cada vez más importante. Los líderes educativos pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades digitales y a comprender cómo la tecnología puede utilizarse de manera efectiva para resolver problemas y mejorar la vida de las personas.

Referencias

- Agudelo, L. A., y García, N. F. (2018). Por qué fracasan las PyMEs en Colombia.
- Araujo, L. M. de, Priadana, S., Paramarta, V., y Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: an overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- Arroyo, R. T. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. 2ª ed. – Bogotá: ECOE Ediciones. Cap. III 254 p.
- Badii, M. H., Castillo, J., y Guillen, A. (2017). Tamaño óptimo de la muestra. *Innovaciones De Negocios*, 5(9). <https://doi.org/10.29105/rinn5.9-5>.
- Bravo, G. C. (2020). Propiedades psicométricas del Test de Resiliencia-TR en teleoperadores de un call center en el distrito de Independencia, 2019.



- Castaño, J. M., Hernández, L. S., y Torres, V. (2019). El liderazgo de los directivos de las PyMEs en Colombia.
- Castrejón, V. y Peña-Estrada, C. C. (2019). Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el aprendizaje digital. *Revista Innova ITFIP*. Pág 84 –94
- Castro, L. (2018). La percepción que tienen seis empleados en establecimientos comerciales en la ciudad de Cali sobre el liderazgo y la satisfacción laboral. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura Colombia.
- Chacón, J. P., Rodríguez, J. R., y Alonso, Á. S. M. (2019). Controversias del liderazgo escolar en la implantación de materiales digitales. *Campus Virtuales*, 8(2), 19-34.
- Davenport, T. H., y Westerman, G. (2018). Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>
- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., y Vlachos, D. S. (2013). The Role of Information Systems in Creating Strategic Leadership Model. *Procedia -Socialand Behavioral Sciences*, 73, 285–293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.054>
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., y Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 126, 423-436.
- He, W., Yu, S., Yu, T., y Wang, C. (2019). The effect of digital leadership on knowledge sharing and creativity: The mediating roles of innovative self-efficacy and intrinsic motivation. *Information y Management*, 56(8), 103175.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2021. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021/>
- Kahai, S., Avolio, B.J. y Sosik, J.J. (2017). E-Leadership. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work* (eds G. Hertel, D.L. Stone, R.D. Johnson and J. Passmore). <https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch14>
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership.
- Koehler, M. J., y Mishra, P. (2009). What is technological pedagogical content knowledge (TPACK). *Contemporary issues in technology and teacher education*, 9(1), 60-70. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-133809>
- Linares, M. J., Alcaraz, J. L. G., Alvarado-Iniesta, A., y Valdivieso, I. C. (2011). Factores administrativos en el éxito de TQM: un análisis relacional con ecuaciones estructurales. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 8(45), 125-138.
- López, J. A., y Beltrán, J. A. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en PyMEs de la Comuna Once de Medellín, Colombia.
- Marthans, E., y de Fatima, A. (2021). Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*, (38), 119-146.
- Nurabadi, A., Triwiyanto, T., Gunawan, I., Valenda, O. Y., Pribadi, S. A., Darmawan, A., ... y Wardani, A. D. (2022, October). Assessing Validity and Reliability of an Instrument for Measuring Student Digital Leadership: Example from Indonesia. In *2022 8th International Conference on Education and Technology (ICET)* (pp. 288-292). IEEE, doi: 10.1109/ICET56879.2022.9990863.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Sethibe, T. G. (2018). Towards a comprehensive model on the relationship between leadership styles, organisational climate, innovation and organisational performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(02), 1850021.
- Thomson, N. B., Rawson, J. V, Slade, C. P., y Bledsoe, M. (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.01.010>
- Zuzama Covas, J. M. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.