

Artículo de investigación

Recibido: 20-06-2025 Aceptado: 15-09-2025

Teoría y economía del turismo

Un nuevo reto para los directivos en el Polo Turístico de Varadero: el liderazgo digital

A new challenge for managers, digital leadership. Varadero Tourist Pole

1. Lissette Suárez Rodríguez

Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Matanzas. Cuba.

(lissette.suarez@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3094-1683>

2. Evelyn González Paris

Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Matanzas. Cuba.

(evelyn.gonzalez@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

3. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo

Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Matanzas. Cuba.

(yadney.miranda@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Resumen

La agenda de transformación digital se ha convertido en una de las fuentes más prominentes de cambio del siglo XXI. A pesar de que se han implementado iniciativas y reformas significativas basadas en el uso de las más recientes Tecnologías de la Información y la Comunicación, estas transformaciones no se han producido automáticamente ni a un ritmo uniforme. La transición hacia un gobierno digital representa un desafío para la gestión. En el polo turístico de Varadero se apuesta por convertir el mismo en una ciudad que utilice tecnologías para obtener datos en tiempo real, fomentar el conocimiento y la innovación, y permitir a los directivos realizar un monitoreo que mejore la calidad de los servicios ofrecidos. Este trabajo presenta un análisis sobre las habilidades que en materia digital deben desarrollar los directivos del polo para el manejo eficaz de esta herramienta y la evolución hacia un liderazgo digital.

Palabras clave: Transformación digital; liderazgo digital.

Abstract

The digital transformation agenda has become one of the most prominent sources of change in the 21st century. Although significant initiatives and reforms have been implemented based on the use of the most recent Information and Communication Technologies, these transformations have not occurred automatically or at a uniform pace. The transition towards a digital government represents a management challenge. In the tourist center of Varadero, there is a commitment to convert it into a city that uses technologies to obtain data in real time, promote knowledge and innovation, and allow managers to carry out monitoring that improves the quality of the services offered. This work presents an analysis of the requirements that the pole's managers must develop in digital matters for the effective management of this tool and the evolution towards digital leadership.

Keywords: digital revolution; leadership.

Introducción

Históricamente cada vez que se ha producido una Revolución, la humanidad ha experimentado avances significativos, generando cambios profundos en todos los aspectos de la sociedad. Desde el pasado siglo XX, los progresos en las Tecnologías de la Información y la Comunicación han tenido un impacto considerable en la sociedad. La magnitud y la velocidad de esta transformación han dado origen a lo que se conoce como Revolución Digital.

Hace un lustro la pandemia del COVID-19 obligó de manera abrupta a trabajar, ofrecer servicios y comunicarse con los ciudadanos de manera remota. Esta necesidad de realizar todas las actividades a distancia se sumó a las presiones ya existentes por la transformación digital, impulsadas por las crecientes demandas de los ciudadanos al exigir a los gobiernos un uso más eficiente de los recursos públicos. Este conjunto de circunstancias ha llevado a los gobiernos a aprovechar aún más los sistemas digitales disponibles y a promover con determinación nuevas iniciativas de transformación digital.

El mundo está avanzando hacia una realidad hiperconectada e inteligente, además de ser cada vez más global. El impacto de esta Revolución es incomparable con cualquier otra vivida anteriormente, acelerando cambios políticos, económicos y sociales a un ritmo sin precedentes. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación desempeñan un papel fundamental en la digitalización de la economía, ya que sin la innovación tecnológica que estas generan, dicha digitalización sería inconcebible. Esta ola de digitalización abre inmensas oportunidades de crecimiento para todos los sectores de la economía y la sociedad, especialmente en lo que respecta a la creación de nuevas empresas y empleos. (Fundación CEDE Confederación Española de Ejecutivos y Directivos, 2022).

Las tecnologías emergentes, la reducción de los ciclos tecnológicos y la rapidez de los cambios que esto conlleva indican la necesidad de estar preparados para la transformación.

En este entorno, los directivos deben estar preparados para gestionar el impacto de la Revolución Digital. Deben ser capaces de obtener el máximo provecho de todas las oportunidades que ofrece esta era digital, tanto en nuevos negocios como en eficiencia, a la vez que se hace frente a los retos que puedan surgir en forma de nuevos agentes o de nuevos servicios destinados a reemplazar a los tradicionales (Porrúa et al. 2021).

El nuevo paradigma laboral ya es una realidad. La transformación digital, el teletrabajo y la utilización de herramientas colaborativas para hacer más sencillo y eficaz el trabajo en equipo, han llegado para quedarse (Psenda, 2023).

Lo anterior se ajusta a lo que se plantea en la literatura moderna como liderazgo 4.0 o liderazgo digital. El mismo aborda el actual entorno empresarial y social, que se ha descrito como la cuarta

revolución industrial. La Industria 4.0 está marcada por el rápido desarrollo y adopción de nuevas tecnologías como el Internet de las cosas, la comunicación entre máquinas y el papel cada vez más importante de la inteligencia artificial (IA) en la fabricación, la medicina, la logística y muchos otros campos. (Averdi, 2024).

En Cuba también se está apostando por estas transformaciones en función de alcanzar la tan deseada informatización de la sociedad. Varadero Ciudad Inteligente, es un proyecto desarrollado por el Parque Científico Tecnológico de Matanzas. El mismo persigue transformar al principal polo turístico del país en una ciudad que emplee las TIC para recopilar datos en tiempo real, generar conocimientos e innovación y lograr por parte del monitoreo de los directivos del Consejo Popular y los organismos, una mejor prestación de los servicios a la población. Ante tal empeño cabe preguntar: ¿Están preparados los directivos para asumir tal empeño?

Es evidente que las nuevas tecnologías tienen una influencia directa y positiva en la competitividad, tanto de las empresas como de los países.

Por esta razón, las sociedades tienen que utilizar las nuevas tecnologías óptimamente. Se deben convertir en sociedades digitales capaces de vender y atender a los clientes online (ciudadanos), siendo más eficientes y ofreciendo a los colaboradores y empleados los mejores medios para que puedan realizar su trabajo eficazmente.

Métodos

Para confeccionar el artículo, se utilizó el método de revisión bibliográfica para sistematizar los fundamentos teóricos existentes sobre la transformación y liderazgo digitales. Se aplicó el método estadístico, para determinar elementos importantes en la concepción de características distintivas de la transformación digital y determinación de acciones para la mejora de dicho fenómeno. Se utilizaron los programas Microsoft Excel y UCINET versión 6.804 ambos para la elaboración de tablas binarias, análisis de frecuencia y calcular estadísticos, lo que facilitó el análisis de los datos obtenidos y la generación de gráficos.

Resultados y discusión

Transformación digital organizacional

La transformación digital es el cambio de cultura institucional, modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las TIC para que las instituciones atiendan las necesidades de los ciudadanos y las empresas de forma eficiente, transparente y segura. (Porrúa et al. 2021) (Guerra et al. 2024).

Son muchas las características que se exponen Prieto (2018), Porrúa et al. (2021), Qué es y para qué sirve Transformación Digital 2024 (2023), destacándose entre otros elementos importantes:

- ✓ El uso de herramientas tecnológicas comunes.
- ✓ Mayor producción y aprovechamiento de datos.
- ✓ Una progresión hacia el funcionamiento automatizado y proactivo.
- ✓ Nuevas formas de trabajar.
- ✓ Un cambio en la mentalidad de abordar tareas y proyectos
- ✓ Innovación constante y continua (sistematizada)
- ✓ Incorporar el diseño como parte del proceso creativo para diseñar nuevos servicios y productos
- ✓ Conectarse con los clientes a través de múltiples canales
- ✓ Potenciar / fomentar equipos multidisciplinarios de alto desempeño
- ✓ Una nueva forma de trabajar y comunicar, que en definitiva es una nueva especie de cultura, por supuesto, la cultura digital.

Dichas características fueron tomadas en cuenta para hacer un estudio exploratorio en la fase inicial del proyecto Varadero Ciudad Inteligente, donde se evaluó la importancia de cada una de ellas, en una escala de 1 a 5 en orden creciente, para lograr alcanzar la transformación digital que se espera. Como resultado de las encuestas que se aplicaron a los funcionarios públicos, directivos de las organizaciones prestadoras de servicios, así como a las nuevas formas de gestión no estatal enclavadas en el municipio, se obtuvo que las características más significativas para transformación digital desde la organización son:

1. El uso de herramientas tecnológicas comunes. (Transfermovil, ENZONA, Banca Remota, Ticket, Redes Sociales, Inteligencia Artificial, Computación en la nube y Cuadro de Mando Integral, entre otros *software* o aplicaciones propias de la institución).
2. Mayor producción y aprovechamiento de datos.
3. Una progresión hacia el funcionamiento automatizado y proactivo.
4. Nuevas formas de trabajar. (Nuevos métodos de trabajo y estilos de dirección, autogestión del conocimiento, desarrollo de habilidades digitales).

En la figura 1 se puede observar la tendencia de la evaluación de dichas características donde se corrobora lo anterior.

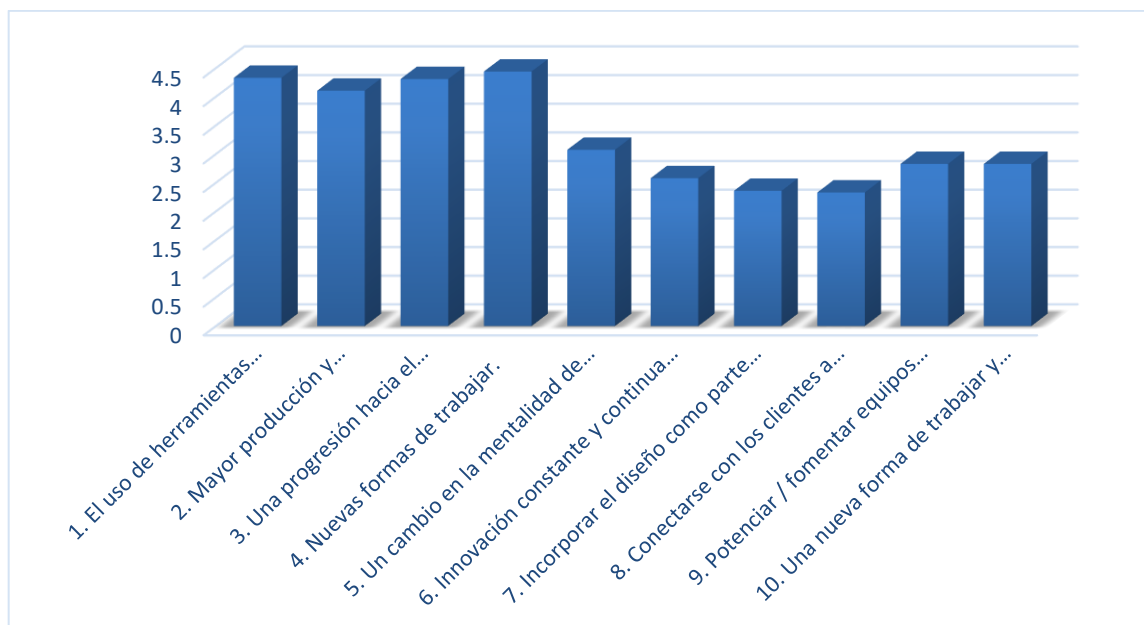


Figura 1. Evaluación de la importancia de las características de la transformación digital.

La Gestión del Capital Humano para la transformación digital

Según Porrúa et al. (2021), Motero, J.M. (2022) y Nouel, J. (2022) la administración del capital humano representa uno de los principales retos en la transformación digital de las organizaciones, tanto en lo que respecta a fomentar dicha transformación como en la capacidad de ajustarse a ella. Al hablar de fomento, se hace alusión a la habilidad de progresar en la transformación digital, siendo fundamental disponer de profesionales que sean capaces de comprender, diseñar e implementar las tecnologías requeridas. Por otro lado, la adaptación se refiere a la flexibilidad de los directivos y las instituciones ante una nueva estructura laboral, que incluye procesos, herramientas y tareas renovadas.

Es muy visible, empíricamente, la resistencia al cambio por parte de los directivos. La resistencia puede provenir del personal permanente encargado de las TIC de las instituciones públicas, que pueden percibir que su formación puede quedar desactualizada y desconocen si van a tener acceso a capacitación adicional. En otras ocasiones, se observan mayores objeciones entre el personal de menor nivel jerárquico que con mayor proporción desempeñan roles que pueden experimentar más cambios a raíz de la transformación digital. En este contexto, los directivos públicos deben planificar la transición de la fuerza laboral y establecer qué recursos destinar a la reconversión de personal, hacia qué perfiles se dirigirían.

Existe además otro factor muy influyente en la resistencia al cambio, por parte de los directivos, y es lo que se refiere a los sistemas que operan sobre la base de tecnologías obsoletas y con frecuencia discontinuadas, cuyo funcionamiento depende del conocimiento de algún funcionario cuya única misión es hacer que esa tecnología obsoleta funcione.

Resulta necesario la comprensión de las ventajas que proporcionan estos cambios en función de:

1. Autoservicio: Simplificar y digitalizar los procesos facilita que el usuario los realice solo, sin necesidad de la intervención de un funcionario.
2. Automatización de la gestión administrativa: Varias de las herramientas de la transformación digital tienen como beneficio que reducen o eliminan la necesidad de gestionar papel.
3. Ayuda en la toma de decisiones: Las herramientas digitales que aprovechan la interoperabilidad y la inteligencia artificial pueden facilitar la toma de decisiones y ahorrar tiempo en los procesos. Estas tecnologías sistematizan y analizan la información de casos individuales, triangulan múltiples fuentes de información y organizan los principales resultados en un formato de fácil acceso.

Los desafíos de construir capacidades para la transformación digital, tanto para su impulso inicial como para fomentar la adaptación, de suman a los grandes retos de la gestión del servicio.

A nivel estratégico, estos desafíos abarcan el rol administrativo del ente rector y las unidades de gestión de recursos humanos en las organizaciones. A nivel operativo, abordan las debilidades en la mayoría de los subsistemas de gestión de los recursos humanos, desde la planificación hasta la organización del trabajo (tipos de perfiles de puestos y composición del personal); la gestión del empleo (reclutamiento, selección, etc.), y la gestión de la compensación, del rendimiento y del desarrollo (espacio para crecer profesionalmente y capacitación).

Conseguir el talento necesario para impulsar la transformación digital

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano busca la toma de decisiones y solución de problemas como orientación estratégica de la alta dirección de la organización, con participación activa de los trabajadores y el Sindicato correspondiente. (González et al. 2024).

Según Porrúa et al. (2021) el análisis de los desafíos del capital humano de los entes rectores tiene relevancia en dos sentidos. Por una parte, los entes rectores del gobierno digital a nivel nacional desempeñan un rol primordial en la transformación digital porque son quienes la impulsan. Típicamente, son responsables de:

- ✓ Crear e impulsar una estrategia de transformación digital.
- ✓ Crear y gestionar servicios comunes (como identificación y firma digital, interoperabilidad, etc.).
- ✓ Rediseñar y poner en línea servicios públicos para los ciudadanos y las empresas.
- ✓ Coordinar la agenda de transformación digital con otros actores dentro y fuera de la administración pública.
- ✓ Desarrollar capacidad digital en aquellas instituciones de la administración pública que no la tengan, entre otros.

Para alcanzar lo anterior el mismo autor y otros como Motero, J.M. (2022) y Nouel, J. (2022) asegura que independientemente de que existe un recurso muy efectivo que es la capacitación, existen un conjunto de medidas que a largo plazo pueden dar buenos resultados si son implementadas destacándose: la mejora en los procesos de reclutamiento y selección, en la competitividad salarial en el sector, la promoción de la autogestión del conocimiento, entre otros. Para gestionar el cambio, que la transformación digital genera, Porrúa et al. (2021) plantea:

- 1) Diagnóstico y planificación: traducidas en acciones para promover las habilidades digitales necesarias para la transformación digital en cualquier institución
- 2) Gestión del cambio: La implementación de la transformación digital y de los cambios que esta desencadena sobre el trabajo puede verse dificultada por diferentes tipos de resistencia: puede existir oposición a las reformas o puede haber resistencia a adoptar las nuevas herramientas tecnológicas. A continuación, se analizan cuatro herramientas para promover el cambio cultural:
 - a) tener un liderazgo fuerte, visible y participativo: Una de las claves para aprovechar al máximo la transformación digital y garantizar el éxito de los cambios que implica en los recursos humanos es que todos los esfuerzos cuenten con el apoyo directo y visible de los líderes de las instituciones. Los altos mandos deben ser los embajadores de la transformación y poner todo su interés en ella para asegurar que todos los actores involucrados adopten las estrategias, los sistemas y las modificaciones. En este sentido, la transformación digital es parecida a otras grandes transformaciones organizativas para las que la importancia del liderazgo está bien documentada (Devos, G et al., 2008; Szabla, 2007; Furst & Cable, 2008; Oreg, 2006; Oreg & Berson, 2011; Boomer et al., 2005; Moynihan et al., 2012).
 - b) fomentar la participación activa y la comunicación abierta: La participación activa y la comunicación abierta son dos elementos fundamentales para la gestión de cualquier proceso de cambio organizacional (Rogiest et al., 2015; Scott-Ladd & Chan, 2004; McKay, Kuntz & Näswall, 2013; y O'Brien, 2002). Estas estrategias pueden ser particularmente importantes en contextos de transformación digital, dada la incertidumbre que se puede generar.
 - c) incentivar el aprendizaje: Aprender una nueva función o cambiar de carrera requiere mucho esfuerzo. Una amplia literatura documenta las razones por las cuales un empleado puede no querer capacitarse, que incluyen factores tanto individuales como organizacionales (Colquitt, LePine & Noe, 2000).
- 3) Capacitación: En este punto se hace referencia a los tipos de capacitación más certeros a la hora de apropiarse de los conocimientos para una transformación digital. (Porrúa et al. 2021).

Ciertamente, muchos analistas y proveedores pregonan que la transformación digital no es sobre tecnología, es más bien sobre personas, e intangibles como el liderazgo y la cultura de las organizaciones.

¿Qué hacer para abordar los retos que conlleva la transformación digital?

A partir del análisis de todo lo anteriormente expuesto, en la segunda etapa del proyecto Varadero Ciudad Inteligente se utilizaron técnicas de trabajo grupal (tormenta de ideas) para concebir acciones generales con el fin de guiar al gobierno en cómo abordar los desafíos asociados a la Transformación digital, éstas quedaron resumidas en:

- 1) Fortalecer los mecanismos de atracción y retención del talento digital especializado.
- 2) Invertir en capacitación digital en todos los niveles de la organización.
- 3) Establecer como base un equipo responsable para llevar a cabo el programa de transformación digital, desde la perspectiva de una visión global de este proceso.
- 4) Enfatizar en la preparación de líderes institucionales y mandos intermedios, para familiarizarlos con la transformación digital, ayudar a que visualicen cómo encaja con el trabajo de su institución y guiarlos en la tarea de apoyar a los empleados a su cargo en los procesos de eventuales cambios en sus tareas y roles.
- 5) Crear mecanismos para manejar los cambios de la transformación digital en el trabajo de los directivos en plantilla.
- 6) Asegurar el trabajo conjunto de los responsables de la transformación digital, la gestión del talento humano y la gestión presupuestaria en la planificación e implementación de la transformación digital.
- 7) Identificar a los actores críticos con el propósito de obtener apoyo de las máximas autoridades políticas, del ente rector de gobierno digital y de los equipos digitales de las instituciones, gobierno y las áreas de recursos humanos de las instituciones.

El rol de los directivos. Estilo de dirección digital una mirada novedosa

Es evidente que la digitalización de la sociedad requiere introducir tecnología con visión de largo plazo, esto implica reconsiderar la esencia del desarrollo y procesos previos, y una actitud proactiva ante los cambios. No existen soluciones estandarizadas para la gestión del cambio digital porque se trata de integrar las nuevas posibilidades en la sociedad, no sólo añadir nuevas funciones. La tecnología aporta mejores decisiones y acciones más eficaces, pero debe partir de un propósito estratégico, que a su vez debe ser renovado. Por tanto, cada sociedad tendrá que decidir su propio camino, adaptado a sus realidades operativas, de mercado, culturales, a partir del desarrollo actual de su digitalización. (Linares, 2022).

Para muchos directivos, la transformación digital va a suponer un cambio radical en su estilo de dirección, que deberá prestar más atención a la colaboración entre funciones, tendrá más cercanía

al cliente desde cualquier área, y deberá gestionar perfiles profesionales más variados y con más iniciativa.

Además, el directivo tendrá la responsabilidad de gestionar los frutos de esa transformación, ejerciendo un liderazgo con principios revisados en cuanto a organización, colaboración con terceros, asignación de tareas y responsabilidades y criterios de medición. La gestión de trabajadores del conocimiento en la época de la Revolución Digital será compleja, y deberá combinar lo técnico y lo cultural, lo generalista y la súper especialización, con foco en los recursos y talento.

Los métodos de liderazgo tradicionales, especialmente aquellos que restringen la autonomía de las personas, no siempre se adaptan a los desafíos y oportunidades digitales actuales. En cambio, la necesidad de tomar decisiones rápidamente, el entusiasmo por los avances tecnológicos y la confianza en la gestión de equipos remotos significa que los líderes necesitan un enfoque de liderazgo más adaptable, ágil y con conocimientos digitales (Nancholas, 2024).

Liderazgo Digital

Según Álvarez (2023), 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.

Son muchos los autores que tratan el concepto de liderazgo digital, entre ellos se destacan Avolio (2000), Fisk (2002), Wilson III (2004), Duan (2005), Kurubacak (2006), Borrines (2010), Sheninger (2014), Altinay (2016), Van Wart (2016), Narbona (2016), Larjovuori (2016), El Sawy (2016), Zhong (2017), Oberer y Erkolla (2018), Tanniru (2018), Estana (2018), Mihardjo (2019), Antonopoulou (2019), Sasmoko (2019), Esquiuna (2021) y Peng (2021). Para lograr llegar a determinar los elementos claves que aborda este concepto, se realizó un análisis de frecuencia en una matriz binaria con la información respecto a los investigadores y elementos a observar la cual se procesa en el software UCINET versión 6.804 y se presenta en la figura 2.

Como bien se observa en la figura 2 en el centro aparecen los elementos claves más destacados por los autores en el concepto de liderazgo digital. Estos son: tecnología, información, liderazgo, proceso y digital.

De esta forma se concibe el concepto liderazgo digital como la competencia que se basa en el uso estratégico de los recursos digitales, las tecnologías emergentes y la información para la conducción efectiva de una organización y comunicación con los entes del entorno en que se desarrolla para alcanzar los objetivos. Un líder digital es quien guía este enfoque dentro de una organización.

Las organizaciones que logran este tipo de liderazgo se convierten en referencia, pues brindan información veraz y oportuna en tiempo real.

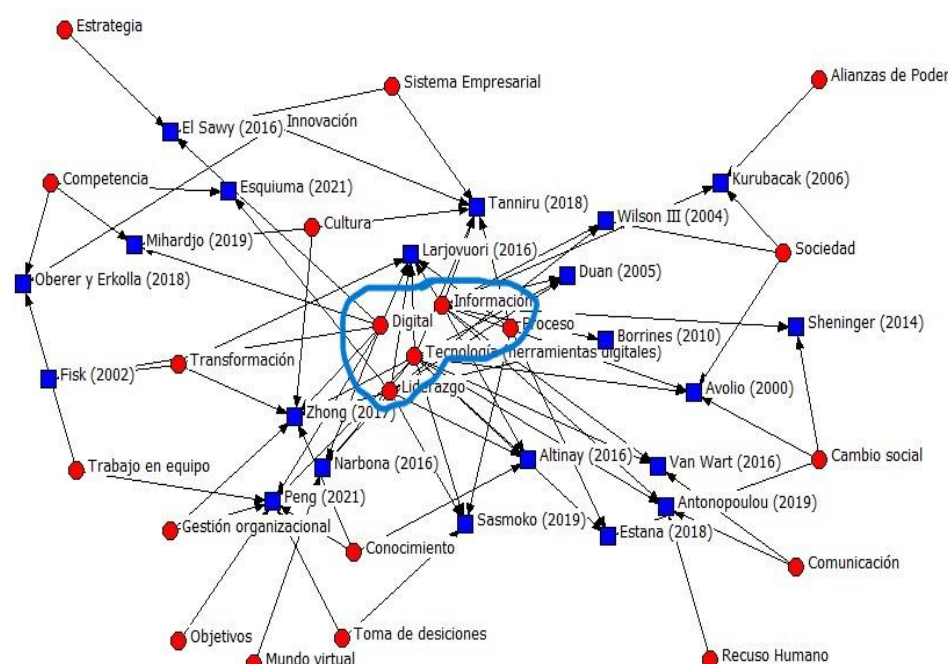


Figura 2. Elementos que integran el concepto sobre liderazgo digital según autores. Fuente: UCINET versión 6.804.

Conclusiones

No hay transformación digital posible sin especialistas digitales para llevarla adelante y sin que todos los directivos puedan implementar adecuadamente las nuevas tecnologías.

En la era digital, los estilos de liderazgo deben cambiar para mantenerse al día con los avances tecnológicos. Los líderes deben utilizar la tecnología para lograr el éxito, ya sea aceptando la innovación, empoderando a los miembros del personal a través de ella o gestionando la incertidumbre. Los líderes pueden ayudar a sus organizaciones a navegar el potencial y las dificultades de la era digital adoptando el estilo de liderazgo digital manteniéndose actualizados con los desarrollos tecnológicos. Su capacidad de adaptación y éxito en este entorno digital diferencia a los grandes líderes del resto.

Según los resultados obtenidos en la investigación se puede constatar que los directivos del Polo Turístico de Varadero están preparados para liderar en este contexto digital, a partir de la identificación de las características que conlleva la transformación digital y de las acciones que se determinan con el fin de guiar a la parte gubernamental para abordar los desafíos asociados a dicha transformación.

Referencias bibliográficas

- Alvarez, 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>
- Ayerdi, A. (2024). Liderazgo 4.0: Cómo ser un líder efectivo en un mundo digitalizado. DocuWare. Recuperado 10 de febrero 2025. <https://start.docuware.com/es/blog/liderazgo-digital#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20es%20parte%20esencial,mundo%20laboal%20digital%20e%20interconectado>
- Boomer, R., G. Rich y R. Rubin. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (7): 733-753.
- Colquitt, J. A., J. A. LePine y R. A. Noe. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(5): 678-707.
- Devos, G., M. Buelens y D. Bouckennooghe. (2008). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6): 607-630.
- Furst, S. y D. Cable. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(2): 453-62.
- Guerra, E. E., Nuñez, E., & Acosta, L. O. (2024). Diagnóstico de las redes sociales y los sitios web en el Grupo de Turismo Gaviota S.A. *Retos Turísticos*, 23(1), e-6444. Recuperado a partir de <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/75>
- González Verde, A., Monzón Cordoví, D., & Acosta Corzo, E. F. (2024). Contribución a la mejora de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero. *Retos Turísticos*, 23(1), e-6400. Recuperado a partir de <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/68>.
- Linares, J. (2022). Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo. Fundación CEDE. <https://www.directivoscede.com/wp-content/uploads/2021/01/Revolucion-digital.pdf>
- Montero, J.M. (2022). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/3450>.
- Moynihan, D. P., S. K. Pandey y B. E. Wright. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22(1): 143-164.

- Nancholas, B. (2024). Adapting leadership styles to the digital era. University of Lincoln. <https://online.lincoln.ac.uk/adapting-leadership-styles-to-the-digital-era/>.
- Nouel, J. (2022). Transformación Digital para desarrollar el Talento Humano. Hrider. Recuperado 10 de febrero 2025. <https://www.hrider.net/es/blog/8112/1/transformacion-digital-para-desarrollar-el-talento-humano.html>.
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15(1): 73-101.
- Oreg, S. e Y. Berson. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, Vol. 64(3): 627-659.
- Porrúa, M., Lafuente, M., Roseth, B., Ripani, L., Mosqueira, E., Reyes, A., Fuenzalida, J., Suárez, F., y Salas, R. (2021). Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno. <https://doi.org/10.18235/0003245>
- Fundación CEDE Confederación española de ejecutivos y directivos. (2022). Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo. (Ebook)(pp.98-99). Revisado 2 febrero 2025.
- Prieto, R (2018). Liderazgo en la era de la transformación digital. Laboratoria. Recuperado 26 de febrero 2025. <https://hub.laboratoria.la/liderazgo-en-la-era-de-la-transformacion-digital>
- Psenda, L. (2023). Nuevos tiempos, nuevos modelos de liderazgo. Bonda. Recuperado 10 febrero 2025. <https://blog.bonda.com/blog/nuevos-tiempos-nuevos-modelos-de-liderazgo>
- Qué es y para qué sirve Transformación Digital 2024 (2023, septiembre 19). ITMadrid. <https://www.itmadrid.com/que-es-la-transformacion-digital-y-para-que-sirve/#tres>
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18(4): 525-5.
- Tigre, FB, Henriques, PL y Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Manag Rev Q*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>

Contribución autoral

Lisette Suárez Rodríguez: Diseño de la investigación, Análisis e interpretación de los datos.

Evelyn González Paris: Revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito, Adquisición de los datos

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo: Redacción y corrección del manuscrito

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

