

**Fundamentación Teórica del Buen Liderazgo Digital: Reconfiguración de la Idea de
Liderazgo Empresarial en la Era de la Transformación Digital**

Tesis Doctoral

Autora:

María Nuria González Rubio

Director de la Tesis:

Pedro Manuel Sasia Santos

Centro de Ética Aplicada

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Doctorado Derechos Humanos: Retos Éticos, Sociales y Políticos

Universidad de Deusto

Marzo 2026

Abstract

La presente investigación examina la naturaleza del buen liderazgo digital — conceptualizado como aquel que moviliza a los individuos hacia la consecución del bien común— mediante un enfoque metodológicamente filosófico que articula el análisis ético con la teoría contemporánea del liderazgo. Con el propósito de fundamentar conceptualmente esta noción, la investigación se estructura en dos movimientos analíticos complementarios. En primer lugar, se realiza un examen crítico de los desafíos éticos inherentes al ejercicio del liderazgo digital, operacionalizado mediante el marco de principios éticos fundamentales — autonomía, beneficencia, no maleficencia, justicia y responsabilidad—. En segundo lugar, se desarrolla una fundamentación teórica mediante la articulación sistemática de tres perspectivas filosóficas diferenciadas —la ética del cuidado, el liderazgo relacional y el paradigma de la empresa “ciudadana”— que permite caracterizar las facultades constitutivas del buen liderazgo digital: (i) la reflexividad, entendida como escrutinio crítico y autorreflexivo; (ii) la argumentación dialógica, como proceso colaborativo de construcción de sentido mediante la interacción deliberativa; (iii) la prudencia o sabiduría práctica, como conocimiento contextualizado que orienta la acción recta; y (iv) la responsabilidad, conceptualizada como compromiso compartido con las consecuencias de las acciones y decisiones, trascendiendo la imputabilidad individual. Las conclusiones demuestran que el buen liderazgo digital constituye un ejercicio de complejidad irreducible que requiere la articulación simultánea de estas facultades en la praxis del liderazgo digital para mitigar y neutralizar los desafíos éticos identificados. Esta investigación contribuye significativamente a la teoría del liderazgo digital al proporcionar un marco filosófico integrador que articula sistemáticamente las dimensiones ética, relacional y cívica —frecuentemente fragmentadas en la literatura contemporánea sobre el liderazgo— superando así los enfoques disciplinarios compartimentalizados y ofreciendo una perspectiva holística de este ejercicio.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1: El Estado de la Cuestión del Liderazgo Digital Ético	26
1.1. El Liderazgo en el Contexto de la Transformación Digital	26
1.1.1. La Digitalización: Características y Consecuencias	28
1.1.2. Características de la Transformación Digital	36
1.1.3. El Cambio de Paradigma Organizacional y Liderazgo	42
1.2. Evolución del Concepto de Liderazgo	53
1.2.1. Del Liderazgo al Liderazgo Digital	53
1.2.2. El Liderazgo Ético	69
Capítulo 2: Los Retos Éticos del Liderazgo Digital	86
2.1. El Liderazgo Digital en la Actualidad	89
2.1.1. Elementos Constitutivos del Liderazgo	90
2.1.2. El Proceso de Liderazgo	92
2.1.3. Problemáticas del Liderazgo en la Era Digital	102
2.1.3.1. La Problemática Inherente al Desarrollo del Liderazgo: La Gestión	
Algorítmica	102
2.1.3.1.1 La Toma de Decisiones	104
2.1.3.1.2. La Vigilancia	107
2.1.3.1.3. La Distancia Moral	108
2.1.3.1.4. El Poder	110
2.1.3.1.5. Los Riesgos Psicosociales	112

2.1.3.1.6. La Responsabilidad	114
2.1.3.2. La Problemática Inherente a los Resultados del Liderazgo	116
2.1.3.2.1. La Responsabilidad	117
2.1.3.2.2. Nuevos Grupos de Interés y Excluidos en la Era Digital	118
2.1.3.2.3. Riesgos para la Salud	121
2.1.3.2.4. Repercusiones Sociales	122
2.1.3.2.5. Otras Problemáticas	123
2.2. Los Principios Éticos y el Liderazgo Digital	124
2.2.1. El Principio de No Maleficencia	129
2.2.2. El Principio de Beneficencia	134
2.2.3. El Principio de Autonomía	139
2.2.4. El Principio de Justicia	151
2.2.5. El Principio de Responsabilidad	156
2.3 Sistematización de los Retos Éticos del Liderazgo Digital	162
Capítulo 3: El Buen Liderazgo en la Era Digital	169
3.1 Fundamentación Teórica del Buen Liderazgo Digital	175
3.1.1. La Ética del Cuidado	177
3.1.1.1. Los Orígenes de la Ética del Cuidado	178
3.1.1.2. Una Nueva Definición del Individuo	184
3.1.1.3 La Vulnerabilidad y sus Implicaciones para el Liderazgo Digital	188

3.1.1.4. Definición del Cuidado	193
3.1.1.5. El Proceso de Cuidado y sus Elementos Éticos	195
3.1.2. El Liderazgo Relacional	213
3.1.2.1. El Liderazgo Relacional como Interacción entre Individuos	214
3.1.2.2. El Liderazgo Relacional de la Empresa “Cudadana”	228
3.1.3. Integración de la Ética del Cuidado y el Liderazgo Relacional	239
3.2. Facultades Necesarias para el Desempeño del Buen Liderazgo Digital	244
3.2.1. La Reflexividad: Condición Necesaria para la Puesta en Práctica de la Acción Moral y Ética	245
3.2.1.1. La Reflexividad de los Individuos en el Proceso de Liderazgo	245
3.2.1.2. La Reflexividad del Liderazgo de una Empresa “Cudadana”	248
3.2.2. La Argumentación Dialógica	252
3.2.3. La Deliberación Prudencial o Sabiduría Práctica	261
3.2.4. La Responsabilidad del Buen Liderazgo Digital	273
Conclusiones	287
Referencias	294
Apéndice: Referencias Consultadas para la Determinación de Características del Liderazgo Digital	325

Introducción

La digitalización, en desarrollo desde hace varias décadas, constituye un proceso que no pasa desapercibido, especialmente en los últimos años, durante los cuales las nuevas tecnologías digitales —entre ellas la inteligencia artificial— han irrumpido de manera masiva en la vida cotidiana, tanto en el ámbito profesional como personal, caracterizándose por su rápida adopción. En el ámbito empresarial, sus líderes han puesto en marcha procesos de transformación digital considerados esenciales para preservar la competitividad en el mercado. La presente investigación se centra en dichos liderazgos. En este contexto, el concepto de "liderazgo digital" alude a los procesos de influencia, motivación y orientación destinados a alcanzar objetivos comunes de la organización mediante la implementación de tecnologías digitales que transforman las empresas tradicionales y satisfacen las nuevas exigencias del mercado.

Es innegable que, en la actualidad, el ámbito empresarial reconoce que la transformación digital resulta esencial para la supervivencia de muchas de sus organizaciones. Esta realidad se puso de manifiesto de manera especialmente contundente cuando las empresas se vieron obligadas a afrontar la pandemia de COVID-19, la cual aceleró significativamente el proceso de transformación digital, impulsó la digitalización de la sociedad y fomentó una revalorización sustancial de los liderazgos digitales como factor crítico para la gobernanza y adaptabilidad empresarial contemporánea (López-Figueroa et al., 2025).

El teletrabajo y las operaciones virtuales, facilitadas por la transformación digital de las empresas, se convirtieron en una necesidad para mantener la actividad económica y social durante los periodos de confinamiento y facilitó la cooperación y colaboración de diferentes instituciones públicas y privadas a nivel global para combatir dicha amenaza. Así, según Nagel (2020), en las primeras etapas de la pandemia se sostuvo la idea de que la misma había acelerado la transformación digital en el ámbito laboral, afirmación corroborada por un

informe del Fondo Monetario Internacional (Jaumotte et al., 2023). Resulta innegable que la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto, de manera unívoca, la imperativa necesidad de empresas caracterizadas por su agilidad y flexibilidad operativa (Boudreau & Donner, 2021) en entornos cada vez más complejos. Esta constatación ha sido corroborada por múltiples perspectivas académicas que subrayan los beneficios derivados de tales configuraciones organizacionales, aspecto que será abordado en secciones posteriores de la presente investigación.

Los negocios se sienten atraídos por las tecnologías digitales debido a su capacidad para anticipar los patrones de comportamiento de clientes y usuarios, mejorando e influenciando sus experiencias mediante la provisión de bienes y servicios personalizados, sin restricciones de espacio y tiempo, lo que genera una elevada satisfacción del consumidor. Además, dichas tecnologías facilitan la reducción de los costos de producción y transaccionales, favorecen el desarrollo de nuevos mercados y modelos de negocio, permiten la expansión de las actividades empresariales y contribuyen a que las economías sean más resilientes frente a posibles conmociones, tal como se evidenció durante la pandemia, generando a la vez importantes beneficios corporativos. En este contexto, no resulta sorprendente que, en el ámbito empresarial, investigadores de diversas áreas, tales como la gestión estratégica y el marketing, entre otras, celebren el impacto positivo de la digitalización, considerándola un proceso socio-tecnológico que aporta beneficios tanto a nivel empresarial como social (Trittin-Ulbrich et al., 2021) y medioambiental.

En lo que respecta a los beneficios empresariales, estudios recientes indican que la transformación digital influye positivamente en el desempeño de las empresas (Chouaibi et al., 2022; Fernández-Portillo et al., 2022; Scholz et al., 2018; Zeng et al., 2022). Sin embargo, de manera paradójica, según Rotman (2022), las tecnologías digitales no están generando el impacto esperado en el crecimiento económico, ya que las empresas se enfocan mayormente

en la reducción de costos en lugar de aprovechar estas herramientas para ampliar la oferta de productos y mejorar la productividad de los trabajadores.

En lo relativo a los beneficios sociales, la digitalización favorece la inclusión y acceso a servicios o la cohesión social y participación cívica. No obstante, es imperativo reconocer que la digitalización puede ser un arma de doble filo, razón por la cual ha sido objeto de críticas. Escobar (2021) sostenía que el proceso de digitalización se inscribe entre los desafíos contemporáneos que enfrenta la sociedad. De igual forma, Scholz et al. (2018) subrayaban que, si bien es relevante considerar los beneficios de esta transición tecnológica, no se debe omitir que igualmente implica cambios desfavorables e indeseados para la mayoría. En consecuencia, algunos expertos aluden al "lado oscuro" de la digitalización (Trittin-Ulbrich et al., 2021), destacando la proliferación de la precariedad laboral, el creciente potencial de vigilancia inherente a estas tecnologías y la expansión de plataformas monopolísticas que pueden facilitar determinadas formas de dominación (Delanty & Harris, 2021; Trittin-Ulbrich et al., 2021; Zuboff, 2019).

En efecto, Zuboff (2019) afirmaba que la economía digital está forjando un nuevo tipo de capitalismo basado en la vigilancia, en el cual el poder tecnocrático se comercializa a expensas de la privacidad individual. En esencia, la manipulación, el control y la vigilancia constituyen realidades propias de la era digital, afectando nuestra privacidad y libertad de pensamiento. La penetración de la digitalización en nuestras vidas repercute en nuestros comportamientos, capacidades y libertades, incidiendo en la comprensión de las relaciones sociales, en la dinámica de los grupos, en las estructuras organizacionales e incluso en las relaciones contractuales.

En lo que respecta a las cuestiones medioambientales, Truong (2022), en su revisión de la literatura académica sobre transformación digital y sostenibilidad ambiental, concluye que la digitalización puede contribuir al desarrollo sostenible a través de efectos indirectos.

Tecnologías digitales como la inteligencia artificial, el *Big Data*, el Internet de las Cosas, y *blockchain* están transformando la conservación de la biodiversidad, el desarrollo de energías limpias y la gestión de desastres naturales.

No obstante, los efectos directos de la digitalización resultan perjudiciales para el medio ambiente, puesto que implican la producción, el consumo y la eliminación de bienes digitales que generan un elevado gasto de recursos naturales, escasez de agua, emisión de gases de efecto invernadero, contaminación y presiones considerables sobre la biodiversidad. Truong subraya, además, que los impactos ambientales de la digitalización dependen de los patrones de producción y consumo y de los cambios en las actitudes y comportamientos de los consumidores, aspectos que requieren mayor investigación.

Por todo ello es relevante entender la problemática de las implicaciones organizacionales y sociales de la digitalización (Trittin-Ulbrich et al., 2021) así como implementar procesos de liderazgo empresarial adecuados en la era digital. Dichos procesos resultan especialmente relevantes, ya que a través de ellos se realizan las transformaciones digitales que poseen importantes implicaciones éticas para las generaciones presentes y futuras, las cuales podrían verse significativamente afectadas (Vallor, 2016) por las acciones emprendidas en el contexto de la transformación digital.

Aunque la digitalización ofrece beneficios significativos a nivel empresarial y posee considerable potencial para impulsar el crecimiento económico, es igualmente imperativo reconocer que genera preocupaciones sociales sustanciales. En este contexto, los líderes digitales desempeñan un papel fundamental para mitigar los desafíos éticos inherentes a estas preocupaciones que repercuten en el bien común (Hossain et al., 2025). Específicamente, la transformación digital altera las relaciones interpersonales y el entorno social, lo que puede generar situaciones de injusticia social y comprometer el ejercicio de las libertades humanas. Es crucial comprender que el mismo proceso de liderazgo puede verse afectado por la

utilización de las tecnologías digitales, lo cual impide la creación del bienestar esencial para los individuos implicados en esta dinámica y dificulta la implementación efectiva de un buen liderazgo digital.

Se entiende por un buen liderazgo aquel que, además de resultar efectivo al movilizar a las personas, canaliza dicho impulso hacia la consecución de un propósito socialmente deseable y loable (Haslam et al., 2011). En este sentido, el ejercicio del buen liderazgo debe orientarse al logro del bien común, velando por la dignidad y los derechos de las personas, al tiempo que propicia su desarrollo integral. Por consiguiente, un buen liderazgo posee una dimensión ética intrínseca, lo que hace imprescindible comprender dicha ética para su correcta implementación y desarrollo.

Esto exige abordar el fenómeno del liderazgo digital desde una doble óptica. Por un lado, es imprescindible valorar la influencia de las tecnologías digitales en dicho proceso; por otro, conviene examinar de qué modo las decisiones adoptadas en el marco de la transformación digital por parte de los grupos de liderazgo afectan a otros individuos o grupos, incluidos aquellos que son ajenos al proceso, y a la sociedad en general.

Comprender el buen liderazgo digital es fundamental, dado que sus acciones y decisiones impactan en los niveles individual, organizacional y social. Este enfoque considera el respeto por la dignidad y los derechos humanos de las personas, así como la creación de relaciones laborales constructivas que faciliten procesos de liderazgo que a su vez fomenten culturas organizacionales orientadas al bienestar social. Es imperativo considerar el liderazgo digital desde esta triple perspectiva para generar sociedades futuras enfocadas en el desarrollo integral de los individuos dentro de contextos saludables.

En este marco, resulta indispensable delinear los componentes que sustentan una base sólida del liderazgo digital, de modo que este articule sus acciones de manera coherente, comunique su visión y favorezca tanto el compromiso de las personas involucradas en el

proceso como la creación de un entorno propicio para el desarrollo de la sociedad. Así, la fundamentación del buen liderazgo digital se construye a partir de un conjunto de elementos teóricos sobre los que se asienta su capacidad para influir, guiar y motivar a otros hacia el logro de un propósito compartido. No obstante, antes de poder formular dicha fundamentación, es necesario dilucidar cuáles son los retos éticos más relevantes asociados al liderazgo en entornos de transformación digital. En consecuencia, el presente trabajo de investigación se articula en torno a dos cuestiones fundamentales: 1) ¿cuáles son los retos éticos propios del liderazgo digital? y, a la luz de estos desafíos, ¿cuál es la fundamentación teórica que sustenta un buen liderazgo empresarial en la era de la transformación digital?

La comprensión del alcance de la digitalización y sus implicaciones para el ejercicio de un buen liderazgo digital constituye una tarea compleja, dado que se trata de un campo de estudio emergente y aún en consolidación. Uno de los principales desafíos identificados durante una fase preliminar de la revisión sistemática de la literatura académica sobre liderazgo digital radica en el insuficiente desarrollo teórico que caracteriza este dominio. Pese a su relevancia manifiesta —particularmente en los últimos tres años— y expansión significativa, el campo se encuentra en una etapa incipiente de maduración conceptual (López-Figueroa et al., 2025). Esta dificultad se ve exacerbada por el hecho de que la digitalización y el liderazgo son objeto de investigación desde múltiples disciplinas de manera desarticulada, lo que genera un conocimiento fragmentado que obstaculiza la identificación de patrones de cambio (Clegg et al., 2006; Cortellazzo et al., 2019; Schwarzmüller et al., 2018; Sturm et al., 2021).

En efecto, la literatura sobre liderazgo tiende a prescindir del análisis del impacto de la digitalización en los procesos de liderazgo, mientras que los estudios sobre digitalización concentran su atención en las competencias técnicas que el liderazgo debe adquirir o en las estrategias óptimas para implementar la transformación digital en las empresas. López-

Figuerola et al. (2025), en una revisión sistemática de la literatura académica sobre el liderazgo digital, documentan que este campo concentra su estudio en áreas tales como la transformación digital, la digitalización, los efectos de la pandemia de COVID-19, las tecnologías de la información y comunicación, los equipos virtuales y la creatividad. En contraposición, la dimensión ética permanece notoriamente ausente en la investigación del liderazgo digital, lo que constituye un vacío epistemológico adicional de considerable magnitud. Ante la escasez de investigaciones en este ámbito, es pertinente afirmar que la interconexión entre digitalización, liderazgo y ética —conceptualizada como una triada analítica— no ha sido abordada de forma integral en la literatura especializada, limitando significativamente la comprensión teórica del buen liderazgo digital y posiciona esta intersección como un área de investigación de elevada pertinencia innovadora.

Dicha fragmentación disciplinaria encuentra una posible explicación en el hecho de que la digitalización y el liderazgo son conceptos en constante evolución, especialmente en las últimas décadas, lo que complica su comprensión y estudio. De hecho, durante la elaboración del presente trabajo, se ha observado una notable proliferación de la inteligencia artificial tanto en el ámbito empresarial como en el social. Como consecuencia, en años recientes se ha producido un notable incremento en los estudios vinculados a la gestión algorítmica, la cual ejerce un impacto significativo en el liderazgo digital. De igual forma, el concepto de liderazgo ha experimentado transformaciones debido a la influencia de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, a principios del milenio se hablaba del e-liderazgo (Avolio et al., 2001, 2014; Avolio & Kahai, 2003; Esguerra & Contreras, 2016) centrado en el proceso de liderazgo mediado por las tecnologías de la información; sin embargo, en los últimos años se ha introducido el término liderazgo digital (Eberl & Drews, 2021; Hossain et al., 2025; Tigre et al., 2022) para referirse al liderazgo que enfrenta y gestiona la integración de diversas tecnologías digitales (tecnologías de la información y comunicación, inteligencia artificial, el Internet de las Cosas, el *Big Data*,

Blockchain). No obstante, no hay una definición ampliamente aceptada entre la comunidad investigadora de este concepto (López-Figueroa et al., 2025).

Teniendo en cuenta las preocupaciones sociales que crean las tecnologías digitales en nuestros días, esta investigación se enmarca en las ciencias humanas para comprender el liderazgo empresarial en la era de la transformación digital desde una visión ética. Además, dada la fragmentación del campo de estudio, la investigación realiza una interpretación interdisciplinaria que articula conceptualmente las categorías de liderazgo, digitalización y ética con el propósito de proporcionar una comprensión integral de los desafíos éticos y de la fundamentación ética del liderazgo digital, para construir una formulación coherente y operativa del buen liderazgo digital.

Desde una perspectiva metodológica, la presente investigación se inscribe en el ámbito del pensamiento filosófico y el análisis teórico, en lugar de adscribirse al paradigma experimental positivista. Su propósito fundamental radica en el análisis crítico y sistemático de corpus teóricos y conceptualizaciones previas sobre el liderazgo, digitalización y ética, con el fin de identificar sus interconexiones. En consonancia con este enfoque, la investigación no examina el comportamiento humano de forma directa o empírica, sino que se fundamenta en el entendimiento de ideas ya elaboradas tanto en el campo de las humanidades como en las ciencias sociales, con el propósito de desentrañar los mecanismos mediante los cuales estos constructos se relacionan e interactúan (Canale, 2000).

A través de este trabajo interpretativo y constructivo, se procura establecer una comprensión integral y multidimensional que trascienda los análisis disciplinarios fragmentados, así como una orientación ética fundamentada respecto a cómo pueden —y deben— actuar los procesos de liderazgo en empresas en transición digital (Flanigan, 2018) frente a los desafíos éticos emergentes derivados de la implementación, adopción y utilización de tecnologías digitales.

Es relevante precisar que la presente investigación se encuentra fundamentalmente influida por dos perspectivas teóricas del liderazgo: los Estudios Críticos del Liderazgo y la Ética del Liderazgo. En primer lugar, los Estudios Críticos del Liderazgo (*Critical Leadership Studies*), según Collinson (2011), representan una corriente crítica frente a las vertientes dominantes en el ámbito del liderazgo, las cuales se centran en la figura del líder, enfatizando sus competencias y comportamientos, describiéndolo como un agente proactivo, mientras que los seguidores adoptan una postura pasiva en un proceso de influencia vertical. Además, estos estudios cuestionan la tendencia de las corrientes más ortodoxas que separan y privilegian a los líderes, pasando por alto las relaciones que éstos establecen con sus seguidores y el amplio contexto económico, social, político, cultural y tecnológico en el que se insertan. En consecuencia, esta perspectiva propone repensar el liderazgo y caracterizar sus dinámicas como construcciones sociales y discursivas, haciendo hincapié en su carácter relacional, social y colectivo. Asimismo, según el autor, la digitalización y la competitividad globalizada intensifican estas características, dando lugar a prácticas de liderazgo más flexibles, basadas en equipos y liderazgos informales que se alejan de estructuras jerárquicas tradicionales y se centran en la distribución compartida del poder y la responsabilidad.

En lo que respecta a la ética del liderazgo (Ciulla, 1995, 2014a), esta perspectiva también sostiene una postura crítica hacia las corrientes hegemónicas en los estudios sobre liderazgo. Considera el liderazgo como una compleja relación interindividual fundamentada en la confianza, el compromiso y una concepción del bien cuya existencia no es posible sin aquellos que colaboran en dicho proceso y que ejercen una influencia mutua. Asimismo, la ética del liderazgo enfatiza la manifestación de conceptos tales como el poder, el altruismo, el egoísmo, la confianza, la responsabilidad, la justicia, la equidad, los deberes y el bien colectivo dentro de las interacciones, con el fin primordial de comprender el desarrollo de liderazgos efectivos.

Al emprender una investigación de carácter interdisciplinario se ha planteado el desafío de precisar la terminología a utilizar. Por ejemplo, en el ámbito digital no se ha alcanzado un consenso respecto al significado de términos como digitalización y transformación digital, considerándose en ocasiones como sinónimos cuando, en realidad, resulta necesario diferenciarlos para evitar ambigüedades. En lo concerniente al liderazgo, este constructo carece de una definición consensuada que delimite su significado, lo que permite la adopción de diversas perspectivas tanto para su estudio como para su interpretación. Asimismo, el concepto de ética requiere ser clarificado, puesto que su uso se suele desarrollar de forma imprecisa. En consecuencia, se hace imperativo delimitar y precisar los conceptos fundamentales sobre los cuales se sustenta la presente investigación: digitalización, liderazgo y ética.

El término fundamental “digital” hace referencia a la conversión de datos físicos en números, específicamente en ceros y unos, que constituyen el lenguaje nativo de los ordenadores. En inglés, de este concepto se derivan dos términos: *digitization* y *digitalization*, los cuales se traducen al español como digitalización. El primero se utiliza para definir la transformación de un elemento analógico en uno digital sin que ello implique un cambio en el valor asociado a las actividades generadoras en la empresa (Legner et al., 2017; Schreckling & Steiger, 2017; Verhoef et al., 2021). En este sentido, la digitalización se configura como un proceso que ha venido desarrollándose durante varias décadas, impulsado por la evolución de las tecnologías digitales.

Por otro lado, el segundo término resulta de mayor complejidad, dado que diferentes disciplinas lo emplean de forma diversa y abarca distintos niveles de análisis: individual, organizacional y social (Legner et al., 2017). De esta forma, a nivel empresarial el concepto suele referirse al proceso mediante el cual una organización se transforma en digital, lo que implica la creación de nuevos modelos de negocio (Broccardo et al., 2023; El Sawy et al., 2016;

Schreckling & Steiger, 2017), mientras que en el ámbito sociológico se utiliza para designar los procesos de transformación sociotécnica que impactan de forma considerable en los comportamientos tanto individuales como colectivos (Trittin-Ulbrich et al., 2021). Cabe precisar, que en el primer caso —el relativo al proceso interno de las organizaciones para convertirse en digital— se emplea el término afín “transformación digital” con el propósito de desambiguar el concepto.

Considerando la distinción anteriormente expuesta, el presente trabajo de investigación diferencia entre transformación digital y digitalización. La transformación digital se entiende como el proceso que implica la incorporación de tecnologías digitales en empresas tradicionales, lo cual conlleva modificaciones en las estructuras organizativas. En cambio, la digitalización se refiere al reconocimiento del fenómeno socio-tecnológico en el que se entrelazan lo social y lo digital, alterando las interacciones entre individuos, empresas y gobiernos (El Sawy et al., 2016; Legner et al., 2017; OECD, 2020; Vial, 2019).

En consecuencia, se reconoce que la transformación digital contribuye a la digitalización de la sociedad y que ambos conceptos deben ser considerados desde la perspectiva de un buen liderazgo digital. De hecho, algunos autores sostienen que la digitalización requiere una comprensión profunda, incluyendo sus implicaciones éticas (Legner et al., 2017; Vial, 2019), a las cuales el liderazgo en empresas que se encuentran en proceso de transformación digital debe prestar especial atención. Si el liderazgo en empresas en transformación digital va a contribuir a la digitalización de la sociedad, se puede inferir, en sentido inverso, que tanto la transformación digital como la digitalización influirán en los procesos de liderazgo.

El liderazgo digital modela, por tanto, tanto la transformación digital como la digitalización, por ello su entendimiento no puede desvincularse del contexto en el cual se desarrolla, puesto que este impone ciertas limitaciones tanto en el tipo de liderazgo como en

su efectividad (Osborn et al., 2014). De hecho, la implementación de nuevas tecnologías en el ámbito empresarial afectará las relaciones tanto internas como externas del liderazgo, tal como se constatará a lo largo de la presente investigación.

Resulta tan importante definir y clarificar la transformación digital y la digitalización como lo es realizar dicho ejercicio en torno a la noción de liderazgo, dada la proliferación de sus definiciones. La definición básica y ampliamente aceptada del liderazgo hace referencia a este concepto como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de sujetos para alcanzar un objetivo común” (Northouse, 2019: p.5). Esta definición se fundamenta en tres elementos esenciales, ampliamente aceptados y que se han convertido en pilares clásicos en la concepción del liderazgo: se trata de un proceso de influencia que se manifiesta en grupos y cuyos objetivos son compartidos por los sujetos que participan en dicho proceso. Así, Bennis (2007) afirmaba que “En su forma más simple, el liderazgo es un trípode —el líder o líderes, los seguidores y el objetivo común que se quiere lograr. Ninguno de estos elementos puede sobrevivir sin los otros.” (p.4).

Esta es la concepción tradicional del liderazgo; sin embargo, comprenderlo desde su naturaleza ética requiere entender no solo su desarrollo, sino también considerar los efectos que sus decisiones o acciones generan en otros individuos, grupos o en la sociedad en general. Tal visión demanda, por lo tanto, concebir el liderazgo como la interacción de individuos, al mismo tiempo que se reconoce que, a nivel empresarial, puede entenderse de forma más abstracta como un sistema configurado por la interacción de individuos dentro de la organización, lo que a su vez origina su acción en la sociedad.

En relación con la ética, resulta fundamental precisar el significado de este término para evitar su confusión con la moral. Según Bilbao, Caro, et al. (2023), la moral se identifica con la dimensión de la realidad humana constituida por un sistema normativo específico, compuesto por valores, principios y normas de actuación, así como por un lenguaje valorativo

que permite enjuiciar tanto la realidad como las acciones concretas respecto del bien y el mal. En tanto, la ética es la disciplina académica cuyo objeto es el hecho moral: el ámbito de la realidad que comprende las acciones humanas libres, conscientes y responsables respecto del bien y el mal. En consecuencia, la ética se ocupa de reflexionar acerca de la moral. Dicha reflexión ha permitido evidenciar que la moral posee dos dimensiones analíticamente diferenciables —lo bueno y lo obligatorio—, las cuales han dado origen a dos de los grandes modelos de reflexión ética: la teleología y la deontología. Ambos enfoques han propiciado en la actualidad un pluralismo de perspectivas éticas, tales como la ética de las virtudes, la ética utilitarista o la ética discursiva. Estas corrientes comparten la visión del ser humano como un ente racional y autónomo. Sin embargo, este enfoque resulta reduccionista, ya que tiende a minimizar o a ignorar determinados aspectos del ser humano, como sus emociones, y no considera adecuadamente las implicaciones derivadas de la interdependencia entre los individuos. Es precisamente desde la perspectiva de la ética del cuidado donde dicho reduccionismo queda evidenciado, exigiéndose una reconsideración de nuestra autopercepción y de nuestras relaciones interpersonales para comprendernos como seres interdependientes y vulnerables. En consecuencia, se identifican dos enfoques complementarios para entender la ética: las corrientes tradicionales y la ética del cuidado (Camps, 2021).

Cabe señalar que, de manera independiente, tanto la digitalización como el liderazgo han sido y continúan siendo objeto de reflexión ética; no obstante, ello resulta insuficiente para determinar cómo debe ser un buen liderazgo en la era digital, cuestión que se abordará en el capítulo dedicado al estado de la cuestión.

La presente investigación se estructura en tres capítulos, seguidos de las conclusiones. El primer capítulo aborda el estado de la cuestión sobre el liderazgo digital ético, organizado en dos secciones diferenciadas. En la primera sección se analiza el contexto del liderazgo

digital, considerando tanto el entorno externo de la digitalización como el interno de la transformación digital, para concluir con una explicación del cambio de paradigma desde la era industrial hacia la era posindustrial, como respuesta a las demandas impuestas por un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). Dicho entorno requiere estructuras organizacionales adaptables y flexibles, posibilitadas por las tecnologías digitales, que facilitan un funcionamiento más horizontal y menos jerárquico en las empresas.

Este funcionamiento repercute en la forma en la que se concibe el liderazgo; por tanto, es imprescindible comprender el cambio de paradigma que se produce en este ámbito, distinguiendo entre el liderazgo propio de la era industrial y el característico de la era posindustrial. Tradicionalmente, el liderazgo se ha centrado en las características y comportamientos de los líderes, mientras que se tiende, en la actualidad, a comprenderlo como un proceso colectivo. El liderazgo, por tanto, ya no se restringe a la figura designada en un entramado jerárquico, sino que se reconocen los liderazgos informales, en los cuales el ejercicio del poder se basa en la influencia. Esta concepción del liderazgo como proceso se alinea con las aspiraciones del liderazgo digital, orientadas a desarrollar relaciones (Avolio & Kahai, 2003; Denning, 2020; Horney et al., 2010; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022) , a comunicar eficazmente (Cortellazzo et al., 2019; Eberl & Drews, 2021; Esguerra & Contreras, 2016; Horney et al., 2010; Klein, 2020; Lee, 2009), a fomentar la colaboración (Cortellazzo et al., 2019; Eberl & Drews, 2021; Horney et al., 2010; Jäckli & Meier, 2020; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022) y a crear confianza (Avolio et al., 2001, 2014; Cortellazzo et al., 2019; Lee, 2009; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022).

En la segunda sección se expone una síntesis de la evolución histórica del liderazgo, hasta finales del siglo XX, etapa en la que emergen los conceptos de e-liderazgo o liderazgo virtual (Avolio et al., 2001, 2014; Esguerra & Contreras, 2016; Lee, 2009), vinculados principalmente a la incorporación de las tecnologías de la información. Por su parte, el término

liderazgo digital (Eberl & Drews, 2021; Petrucci & Rivera, 2018; Tigre et al., 2022) constituye una noción relativamente reciente, que ha cobrado relevancia en los últimos años a raíz de la irrupción de nuevas tecnologías digitales. Este cambio conceptual responde a la necesidad de reflejar no tanto un proceso meramente mediado por la tecnología —como ocurría con las tecnologías de la información—, sino una forma de pensar y comportarse en contextos complejos (Tigre et al., 2022) generada por el crecimiento exponencial de las innovaciones tecnológicas y su aplicación en el ámbito empresarial.

Actualmente, las investigaciones se refieren al "liderazgo algorítmico" o a la automatización del liderazgo (Harms & Han, 2018; Höddinghaus et al., 2021; McGuire & De Cremer, 2022; Wesche & Sonderegger, 2019) para describir aquellos sistemas software que, mediante el uso de datos, ejecutan tareas (semi) automáticas para los trabajadores tales como instruir sobre la realización de determinadas funciones, evaluar su actividad y establecer sus tasas de compensación (Harms & Han, 2018).

En esta sección también se revisa el estado de la cuestión del liderazgo ético, el cual, al igual que el liderazgo digital, comenzó a despertar interés como objeto de estudio a finales del siglo pasado y principios del presente. Se identifican dos aproximaciones principales en su análisis: por un lado, la corriente predominante de las ciencias sociales y, por otro, de manera más marginal, la influencia de los estudios filosóficos sobre el liderazgo. A diferencia de otros ámbitos, tales como la ética de los negocios, en los que ambas perspectivas se han nutrido mutuamente, esto no ha sucedido en el caso del liderazgo. Cabe precisar que tanto la perspectiva de las ciencias sociales como la filosófica conciben el liderazgo centrado en el individuo, sin considerar con la debida importancia el contexto en el que se desarrolla.

En conclusión, el primer capítulo evidencia que los ámbitos del liderazgo, la digitalización y la ética se encuentran desarticulados, lo que se traduce en un conocimiento limitado respecto a los desafíos éticos que enfrenta el liderazgo digital, y, por ende, sobre lo

que implica ejercer un buen liderazgo en la era digital. En este contexto, para responder a la pregunta principal de esta investigación —cuál es la fundamentación teórica del buen liderazgo digital— se torna indispensable reflexionar, integrar y sistematizar los retos éticos que enfrenta dicho liderazgo.

El segundo capítulo se focaliza en los retos éticos del liderazgo y se organiza en tres secciones. En la primera sección, a partir del análisis del estado de la cuestión sobre el liderazgo expuesto en el capítulo precedente, se plantea la necesidad de definir una concepción del liderazgo que sirva de fundamento para el análisis a desarrollar. En este sentido, el liderazgo se concibe como un proceso relacional de influencia que se estructura en diversas fases: la formulación de un propósito, el desarrollo del liderazgo y los resultados que se derivan de dicho proceso. El abordar el liderazgo desde estas múltiples fases permite una comprensión integral del mismo, ya que, por un lado, fomenta una reflexión acerca de la calidad del liderazgo al examinar la influencia que ejercen las nuevas tecnologías digitales en la interacción entre sus integrantes y, por otro, propicia una consideración sobre las repercusiones que el liderazgo digital tiene, en su carácter de sistema complejo generador de decisiones y acciones, sobre las relaciones que establece con otros individuos, grupos o con la sociedad en su conjunto.

Una vez definida la concepción de liderazgo, se abordan las problemáticas específicamente relacionadas con el liderazgo digital, considerando tanto aquellas inherentes a la interacción entre los individuos que componen el proceso de liderazgo, como las que se derivan de sus resultados y que afectan a otros actores. Para el primer análisis, se ha recurrido al estudio de la influencia que los sistemas de gestión algorítmica ejercen sobre los procesos de liderazgo, y en cuanto al segundo, se ha examinado cómo la introducción y uso de tecnologías digitales por parte del liderazgo repercuten sobre otros sectores de la sociedad.

En la segunda sección, estas problemáticas se analizan desde una perspectiva ética, para lo cual se emplean los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía, justicia y responsabilidad. Dichos principios, entendidos como imperativos generales que ayudan a diferenciar lo bueno y lo malo o lo evitable de determinadas acciones (Hortal, 2002), han sido aplicados en disciplinas tan diversas como la bioética (Beauchamp & Childress, 2019; Gracia, 2007), la ética de las profesiones (Hortal, 2002) o la inteligencia artificial (European Commission, 2019; Floridi et al., 2018). Se postula que estos principios son aplicables al concepto de liderazgo con el fin de sistematizar los retos éticos que este plantea. Esto requiere una lectura del liderazgo digital en relación con las problemáticas identificadas, y mediante la utilización de los principios anteriormente mencionados, se procede a la sistematización de los retos éticos que pueden surgir de los procesos de liderazgo digital.

La tercera sección del capítulo aborda dicha sistematización, analizando la problemática del liderazgo digital desde la perspectiva de los principios éticos según las diferentes fases del proceso de liderazgo. El análisis evidencia que ninguna fase del proceso de liderazgo está exenta de retos éticos, lo que hace imprescindible que, en el ámbito del liderazgo digital se reflexione y estudie la fundamentación teórica que nutre un buen liderazgo digital.

En el tercer capítulo se examina dicha fundamentación teórica de un buen liderazgo digital. Considerando que, en la actualidad, el liderazgo se concibe como una red de relaciones, resulta necesario analizar de qué forma la noción de cuidado influye en su proceso. El buen liderazgo digital puede beneficiarse al adoptar un interés por el cuidado, entendido como *“...una actividad específica que incluye todo lo que hacemos para mantener, continuar y reparar nuestro “mundo” para que podamos vivir en él de la mejor forma posible. Este mundo incluye nuestros cuerpos, nosotros mismos, nuestro ambiente, todo lo cual tratamos de entretener en una compleja red que sustenta la vida”* (Fisher & Tronto, 1990). En otras

palabras, asumir una comprensión del mundo fundamentada en una ética del cuidado puede contribuir al desarrollo de un buen liderazgo digital. La ética del cuidado implica una visión crítica del ser humano concebido únicamente como ente racional, autónomo e independiente de los demás, y se centra en las interrelaciones que se establecen entre las personas. Esta ética no resulta sencilla de comprender, puesto que no se basa en reglas o principios fijos a seguir, sino que exige una nueva forma de interpretar nuestro lugar en el mundo en relación con los demás.

De igual modo, resulta esencial comprender la complejidad del proceso de liderazgo relacional, tanto en las interacciones entre los individuos que lo integran como en las relaciones establecidas con aquellos que se encuentran ajenos a dicho proceso. En el primer caso, se recurre a un enfoque del liderazgo que enfatiza la calidad y la naturaleza de las relaciones en el contexto organizacional, fundamentado en la investigación realizada por Cunliffe y Eriksen (2011). En el segundo caso, las relaciones entre el liderazgo y los miembros externos requieren considerar cómo el liderazgo puede contribuir a que la empresa asuma un compromiso activo y responsable con la sociedad y el entorno en que opera, gestionándose de manera holística, colaborativa y comprometida con el bien común, trascendiendo la mera búsqueda de beneficios económicos. Esto implica incorporar, desde el liderazgo, la noción de empresa ciudadana, adoptando la teoría desarrollada por Bilbao, Caro, et al. (2023).

En definitiva, la fundamentación del buen liderazgo digital se articula a partir de tres aproximaciones teóricas: la ética del cuidado (Fisher & Tronto, 1990; Gilligan, 1993; Held, 2006; Tronto, 1993), el liderazgo relacional (Cunliffe & Eriksen, 2011) y la concepción de la empresa ciudadana cuidadora (Bilbao, Caro, et al., 2023). Este marco teórico constituye una base para reflexionar sobre cómo desarrollar un buen liderazgo en la era de la transformación digital, considerando los desafíos sistematizados en el capítulo precedente.

La ética del cuidado se constituye como una perspectiva ética que armoniza tanto con la concepción del liderazgo relacional, el cual se sustenta en cuatro ejes conceptuales fundamentales —"estar-en-el-mundo", diálogo, responsabilidad y sabiduría práctica—, como con la visión del liderazgo digital propia de una empresa ciudadana, la cual considera a la organización como a una ciudadana, reconociendo su interrelación con los demás miembros de la sociedad. Es decir, la empresa ciudadana parte del reconocimiento de que "está-en-el-mundo-con-otros", lo que conlleva la adopción de un liderazgo ético (Dion, 2001).

De la confluencia de estos enfoques emergen diversas temáticas recurrentes e interrelacionadas que deben considerarse como las facultades clave para ejercer un buen liderazgo digital. Entre ellas se encuentran la reflexividad —manifestada tanto a nivel individual como en el seno de la empresa ciudadana mediante procesos de adecuación ética (Martínez & Unigarro, 2023)—, la argumentación dialógica (Fryer, 2012; Habermas, 2008), la deliberación prudencial o sabiduría práctica (Aristóteles, 2014; Aubenque, 1999; Gracia, 1991, 2001) y la responsabilidad (Young, 2004, 2006, 2011, 2003).

El presente trabajo de investigación concluye con un capítulo final dedicado a las conclusiones, en el que se sintetizan los principales hallazgos, se articulan las implicaciones teóricas y prácticas, se examinan las limitaciones del estudio y se plantean líneas de investigación futura.

La presente investigación, además de contribuir al desarrollo y estudio del campo emergente del buen liderazgo digital, aspira a influir de manera diversa en las prácticas empresariales. En primer lugar, se evidencia que el liderazgo digital enfrenta numerosos desafíos éticos como consecuencia de la transformación digital y la creciente digitalización, procesos de los cuales el propio liderazgo puede resultar afectado, comprometiendo su calidad. En segundo lugar, se propone un marco de reflexión ética dirigido a las personas involucradas en procesos de liderazgo en empresas en transición digital, tanto para quienes

actúan como catalizadores y facilitadores de dichos procesos, como para quienes deben abordar tanto los desafíos internos como los problemas sociales originados por la transformación digital. Finalmente, se busca fomentar una cultura de responsabilidad ética que inspire confianza en el liderazgo de las empresas que enfrentan un proceso de transformación digital.

Capítulo 1

El Estado de la Cuestión del Liderazgo Digital Ético

En los últimos años se ha observado una aceleración exponencial en la adopción de tecnologías digitales en el ámbito empresarial, lo que ha transformado la concepción del liderazgo digital, dificultando su definición. De esta manera, la percepción del liderazgo a principios de este siglo —caracterizado mayoritariamente por las tecnologías de la información y comunicación— difiere significativamente de aquella presente en la actualidad, marcada por la incorporación de la inteligencia artificial y la gestión algorítmica. A esta problemática se suma el hecho de que el estudio del buen liderazgo digital aún no cuenta con un desarrollo de investigación consolidado, lo que provoca una carencia de referentes teóricos y de marcos conceptuales de análisis.

En primer lugar, este capítulo presenta una sección inicial que describe el concepto de digitalización y se analizan sus consecuencias sociales. Asimismo, se examina el fenómeno de la transformación digital y sus implicaciones para la concepción del liderazgo, puesto que ambos constituyen el contexto en el que este se desarrolla. El entorno y el liderazgo se influyen mutuamente, siendo difícil comprender uno sin considerar al otro. En el caso del liderazgo digital, dicha influencia se manifiesta tanto en el cambio de paradigma organizativo y de liderazgo impulsado por la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas, como en los desafíos éticos que la digitalización plantea en nuestras sociedades.

Por medio de la transformación digital, las empresas evolucionan desde un paradigma tradicionalmente industrial hacia uno digital posindustrial, caracterizado por rasgos diferenciados. Este cambio organizativo surge como respuesta a un entorno que demanda cada vez mayor agilidad y flexibilidad por parte de las organizaciones. En consecuencia, las nuevas tecnologías propician la creación de entornos más horizontales y descentralizados, estableciendo complejas redes de relaciones entre diversos grupos de interés. Este proceso

transformador repercute, indudablemente, en la manera de concebir el liderazgo, permitiendo distinguir entre un liderazgo industrial y otro posindustrial, como se abordará en secciones posteriores.

En la segunda sección, el capítulo se centra en el análisis del concepto de liderazgo, ofreciendo un recorrido por su evolución histórica, y de manera más específica, explorando la noción de liderazgo digital. Finalmente, se examina la vinculación entre el liderazgo y la ética, explorando las distintas perspectivas que se han desarrollado en este ámbito.

1.1 El Liderazgo en el Contexto de la Transformación Digital

Un elemento fundamental del liderazgo es el contexto en el cual se ejerce. Aunque, en esencia, el liderazgo presenta características generales, resulta de suma importancia conocer el entorno en el que se desarrolla, ya que este y el propio liderazgo se influyen mutuamente.

En la introducción se establecía la distinción entre digitalización y transformación digital. Se afirmaba, por un lado, que la digitalización hace referencia a los diversos fenómenos sociotécnicos resultantes de los procesos de adopción y uso de tecnologías digitales, especialmente a nivel social; por otro lado, la transformación digital se identifica con los cambios estructurales que experimentan las empresas, motivados por la necesidad de lograr organizaciones más adaptativas y flexibles para responder a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Dichos cambios estructurales se materializan gracias a la incorporación de nuevas tecnologías digitales.

En este apartado se examinan ambos contextos —el de la digitalización y el de la transformación digital—, entendiéndose que estos se producen de forma simultánea. Es posible que la transformación digital resulte más evidente, mientras que la digitalización requiere de un lapso de tiempo mayor para manifestarse socialmente. Por ejemplo, basta reflexionar sobre la incorporación de determinadas plataformas digitales para observar cómo

han transformado nuestros hábitos de interacción o nuestras preferencias en cuanto a la recepción de información y servicios.

De este modo se evidenciará cómo las decisiones de los líderes empresariales inciden en los procesos de digitalización de nuestra sociedad, generando los consiguientes desafíos éticos que se describirán en la primera parte de esta sección. Posteriormente, se abordará el significado de la transformación digital en el ámbito empresarial, para demostrar de qué manera la incorporación de nuevas tecnologías está propiciando el cambio de paradigma desde la era industrial hacia una era posindustrial, lo cual repercutirá en la forma en que se concibe el liderazgo.

1.1.1 La Digitalización: Características y Consecuencias

Simultáneamente a la creciente exigencia social de mayor transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y cuidado por parte de las empresas (Bendell & Bendell, 2007; Shafik, 2021b) se desarrollan procesos de transformación digital que generan una digitalización cada vez mayor de nuestra sociedad, con los beneficios y perjuicios respectivos que deberán ser abordados. Según Shafik (2021b, 2021a), para responder a las demandas sociales, las empresas suelen centrar su atención en sí mismas, intentando resolver las complejas problemáticas sociales que, en su criterio, les compete afrontar, tal como ocurre en el caso de la Responsabilidad Social Corporativa. No obstante, ciertas problemáticas, entre las que se incluye la digitalización, son de carácter colectivo (Vallor, 2016); es decir, diversos actores participan de forma individual en la configuración de un problema que no afecta únicamente a una empresa.

Ante tal situación, resulta poco fructífero intentar mejorar la realidad mediante la modificación de los objetivos empresariales, ya que lo que debería cambiar son las reglas que rigen el desarrollo de los negocios. Por ello, Shafik propone la instauración de un nuevo contrato social en el que las empresas se impliquen activamente con el fin de promover

sociedades más equitativas, mediante un cambio normativo que reconozca la interdependencia existente entre los seres humanos. Aunque la propuesta de Shafik es interesante, es posible que la mera modificación de las reglas resulte insuficiente y se requiera, en primer lugar, una nueva concepción del liderazgo empresarial en la era de la transformación digital.

Para ello, el liderazgo en dichas empresas debería reflexionar acerca del tipo de futuro que desean construir y en qué condiciones, considerando que son miembros activos de la sociedad. Esta perspectiva trasciende la visión neoliberal de corto plazo, orientada únicamente a la reducción de costes a través de las nuevas tecnologías (Rotman, 2022), e implica la adopción de una visión a largo plazo que incorpore las repercusiones que la digitalización y la transformación digital tendrán para las futuras generaciones.

La digitalización representa una tendencia que, aunque nos sitúa frente a un futuro incierto, avanza de forma imparable. De hecho, según Delanty y Harris (2021), las tecnologías digitales han modificado tan profundamente nuestra percepción de la realidad social que resulta difícil imaginar un mundo desprovisto de ellas. Sin embargo, la digitalización no es un fenómeno reciente; Legner et al. (2017) ya identificaban diferentes olas de digitalización que, en los últimos años, han venido transformando tanto las empresas como la sociedad en su conjunto.

La primera ola se asocia con la introducción de los ordenadores, lo que propició una mayor automatización de las rutinas laborales. La segunda ola se relaciona con la implementación de Internet como infraestructura de comunicación global, favoreciendo el surgimiento de nuevos modelos empresariales, como el comercio digital. Posteriormente, una tercera ola se caracteriza por la convergencia de diversas tecnologías, los procesos de miniaturización con un creciente poder de procesamiento y almacenamiento, y la comunicación a través de conexiones de banda ancha. En la actualidad, es factible identificar

una cuarta ola, marcada por la incorporación de la inteligencia artificial tanto en el ámbito empresarial como en la interacción cotidiana.

Asimismo, autores como Scholz (2016) sitúan el inicio de la era digital a comienzos del milenio, fundamentándose en dos hechos: la transición de la mayoría de las telecomunicaciones unidireccionales y bidireccionales al formato digital alrededor del año 1999, y la capacidad de almacenamiento digital de gran parte de los datos producidos, fenómeno que se consolidó aproximadamente en el año 2002. Es evidente que la tecnología subyacente a la digitalización de la sociedad no es estática, sino que se encuentra en constante evolución, lo que confiere a la tecnología digital el potencial de constituir una fuerza de dominación significativa (Delanty & Harris, 2021), aspecto que no debe pasar desapercibido en el ámbito del liderazgo digital.

A lo largo de las sucesivas etapas de la digitalización se han articulado tres rasgos distintivos: la omnipresencia, la simultaneidad y la opacidad. De ellos, Trittin-Ulbrich et al. (2021) identificaron las dos primeras: la omnipresencia y la simultaneidad. La omnipresencia alude a la vertiginosa difusión de las tecnologías digitales, impulsada por los procesos de transformación digital tanto en las organizaciones como en la sociedad en su conjunto. Esta expansión puede manifestarse en el ámbito interno —mediante la incorporación de soluciones digitales que automatizan la toma de decisiones y la resolución de problemas, supliendo, complementando o modulando la intervención humana—, o en el externo, al observarse un fenómeno de digitalización que atraviesa diversos sectores e industrias.

La simultaneidad, por su parte, describe la capacidad de las tecnologías para recolectar, procesar y manipular datos en el mismo instante en que se produce la interacción con los individuos. Ambas propiedades favorecen un desarrollo concomitante de lo social y lo tecnológico, de modo que el entramado social se entremezcla con los procesos técnicos hasta

el punto de que resulta cada vez más complejo concebir la comunicación u otras formas de interacción social al margen de un soporte tecnológico (Delanty & Harris, 2021).

Una tercera característica de la digitalización es su opacidad. El desarrollo exponencial de las tecnologías digitales conduce a una situación en la que el pasado deja de ser un buen predictor de los problemas futuros, y al mismo tiempo se pierde claridad acerca de los acontecimientos por venir (Brynjolfsson & McAfee, 2016; Vallor, 2016). Esta opacidad puede manifestarse en diversos niveles a lo largo del proceso de digitalización.

En primer lugar, cabe observarla en el funcionamiento mismo de las tecnologías digitales. Por ejemplo, los sistemas de aprendizaje automático (*machine learning*) presentan complejidades tan profundas que ni siquiera sus propios desarrolladores suelen comprender plenamente su operativa interna (Clegg et al., 2019; Stahl et al., 2021; Stahl et al., 2022). De manera análoga, los algoritmos de inteligencia artificial resultan opacos para un amplio espectro de usuarios y partes interesadas, quienes desconocen los criterios de decisión y de procesamiento de datos que emplean dichos algoritmos.

En segundo término, la opacidad se advierte en los procesos de adquisición, apropiación y uso de estas tecnologías dentro de las organizaciones. Con frecuencia, dichas decisiones recaen en departamentos especializados y se adoptan sin consultar a los empleados o a los futuros usuarios, lo que impide comprender plenamente las implicaciones prácticas y sociales de su implementación. En la mayoría de los casos, esta falta de transparencia obedece al deseo de proteger la propiedad intelectual asociada a las soluciones tecnológicas.

Por último, cabe aludir a la denominada “opacidad tecno-social” (Vallor, 2016), que describe la ambigüedad generada cuando las tecnologías se integran tan profundamente en el entramado social que habilitan nuevas formas de acción humana, pero al mismo tiempo desarrollan un “lado oscuro” cuyo impacto sobre la naturaleza humana permanece poco

conocido. Esta dimensión plantea cuestiones éticas fundamentales, pues dificulta la identificación y salvaguarda del fin último de la ética: garantizar una vida bien vivida.

Considerando la progresiva digitalización y sus particularidades, el debate no debería centrarse exclusivamente en valorar la digitalización como positiva o negativa, sino en determinar de qué modo los liderazgos de empresas pueden orientar éticamente su proceso de transformación digital, con el propósito de prevenir y mitigar los posibles perjuicios para la sociedad; perjuicios que no resultan meramente conceptuales, sino que se manifiestan de manera tangible en distintos ámbitos. En este sentido, Stahl et al. (2022), proponen una extensa tipología de preocupaciones éticas asociadas a la vida en un entorno digitalizado. Si bien estos autores focalizan su estudio en la inteligencia artificial aplicada a las organizaciones, aclaran que su clasificación es igualmente pertinente para otras tecnologías digitales. Las categorías identificadas son las siguientes: economía, justicia, libertades humanas, temas sociales más amplios y temas no intencionados.

Economía

Una de las principales preocupaciones entorno a la digitalización se vincula con la transformación del ámbito laboral, que podría derivar en la pérdida de puestos de trabajo o en alteraciones sustanciales de la propia naturaleza de las tareas desempeñadas. Tales cambios tienen el potencial de desacelerar la creación de empleo, de polarizar el mercado laboral y de menoscabar el estatus social de los trabajadores, especialmente de aquellos cuyas labores rutinarias resultan fácilmente automatizables (Güvercin, 2022). Asimismo, se han constatado los efectos de la digitalización en el mercado mediante la proliferación de plataformas digitales que impulsan la denominada *gig economy* o economía del trabajo bajo demanda, erosionando la transparencia en las relaciones laborales (Trittin-Ulbrich et al., 2021) y favoreciendo la

precarización del empleo. En consecuencia, la brecha de pobreza podría ampliarse más allá de los niveles actuales.

Por otro lado, merece atención la concentración del poder económico. Stahl et al. (2021) advierten que numerosos analistas han subestimado la magnitud del poder acumulado por las grandes empresas tecnológicas, el cual podría llegar a considerarse una mercancía de intercambio (Zuboff, 2019). Esta dinámica distorsiona la distribución de beneficios y, en consecuencia, intensifica la desigualdad de ingresos entre distintas regiones y naciones (Güvercin, 2022).

Justicia

La digitalización afecta de manera especialmente intensa a las personas en situación de vulnerabilidad, en particular en lo relativo al acceso a los servicios públicos. Basta recordar las dificultades que experimenta el colectivo de personas mayores para acceder a recursos indispensables, debido al desconocimiento o a la falta de habilidades para manejar las tecnologías emergentes.

Asimismo, esta dimensión abarca cuestiones vinculadas con la imparcialidad —por ejemplo, los sesgos y la discriminación asociados al uso de ciertas tecnologías—, la equidad en la distribución de costos y beneficios, y la participación económica. Todo ello se ve agravado por el escaso control que los consumidores y usuarios ejercen sobre sus propios datos (Stahl et al., 2021).

Libertades Humanas

Esta categoría alude a la manera en que los seres humanos interactúan con las opciones tecnológicas digitales disponibles y a la forma en que las perciben, así como al daño físico y psicológico que tales tecnologías pueden ocasionarles y a la carencia de acceso a la información o a los sistemas correspondientes. Por ejemplo, las nuevas tecnologías digitales

permiten recopilar y analizar datos personales de los individuos para ofrecerlos, transformados, en productos o servicios personalizados. Más allá de las consideraciones vinculadas con la privacidad, estas prácticas pueden influir en el comportamiento de las personas, en su imagen y en su libre albedrío, hasta el punto de alterar la comunicación interpersonal, la construcción de la confianza y la propia cultura.

Resulta fundamental reconocer que la digitalización modifica las relaciones entre los individuos y su entorno social (Scholz et al., 2018). Palumbo et al. (2022) en su estudio sobre los riesgos psicosociales asociados al trabajo en un contexto de transformación digital, evidencian que la digitalización desdibuja los límites entre la vida laboral y la personal, genera presión para adaptarse al ritmo de las tecnologías digitales, debilita la comunicación cara a cara, incrementa la dependencia tecnológica y fomenta una cultura de “estar siempre conectados”. Tales dinámicas propician una tecnocentralidad laboral que actúa como fuente de estrés psicosocial, comprometiendo el bienestar de los trabajadores.

Temas Sociales más Amplios

Esta categoría alude al impacto de la digitalización tanto sobre el medio ambiente como sobre la democracia. Según Cardinali y De Giovanni (2022), el efecto de las tecnologías digitales en el entorno natural resulta considerablemente significativo. Por ejemplo, el tratamiento de *Big Data* consume anualmente alrededor de 200 teravatios-hora, cifra superior al consumo eléctrico de países como Argentina o Tailandia, equivalente a la mitad de la energía utilizada en el transporte a escala mundial y al 1 % de la demanda eléctrica global. A ello se suma que los centros de datos aportan aproximadamente un 0,3 % de las emisiones de carbono. Estos datos revelan que la digitalización ejerce una influencia notable en nuestro ecosistema y, debido a su crecimiento exponencial, constituye una fuente de preocupación por las repercusiones medioambientales que deberán afrontar las generaciones futuras.

En un ámbito completamente distinto, la digitalización también incide sobre la democracia. Si bien puede generar efectos positivos al ampliar la participación y dar voz a colectivos hasta ahora marginados, Wästberg (2020) advierte que dicho proceso está transformando los fundamentos mismos del sistema democrático. De acuerdo con este autor, la digitalización ha permeado los procesos y las estructuras políticas, proporcionando herramientas que moldean la opinión pública y condicionan la formación de posturas políticas. Además, facilita la creación de “cámaras de eco” en las que predomina un discurso homogéneo, a expensas del diálogo y el compromiso en la agenda política. Por su parte, Güvercin (2022), subraya que, ante el auge del populismo, la digitalización constituye una variable determinante: en aquellos países donde el sector empresarial presenta un elevado grado de adopción de tecnologías digitales, es más factible el empleo de retóricas populistas.

Temas No Intencionados

Esta categoría agrupa aquellos asuntos todavía desconocidos, entre los cuales se incluyen: la carencia de conocimientos acerca de impactos adversos no intencionados e imprevisibles; el posible uso delictivo de estas tecnologías; y la eventual priorización de determinados temas en detrimento de otros que, a largo plazo, podrían resultar de mayor relevancia. Los primeros guardan relación con la opacidad inherente de los sistemas digitales, la cual impide comprender cómo la digitalización evoluciona al interactuar con las prácticas sociales, los valores y las instituciones (Vallor, 2016).

En conclusión, la digitalización constituye una amenaza que menoscaba los derechos de los ciudadanos (Trittin-Ulbrich et al., 2021). Por tanto, resulta imprescindible que, durante el proceso de la transformación digital y con el fin de evitar o mitigar el desafío social que esta conlleva, se incorporen emociones tales como el cuidado, el temor, la indignación y la tristeza, puesto que estas contribuirán a la configuración de un entorno más saludable para el ser humano (Scholz et al., 2018)

Previamente se ha señalado que la digitalización debe reconocerse como un problema que reclama una acción colectiva (Vallor, 2016). Sin embargo, para las organizaciones no resulta sencillo admitir que la digitalización constituye una cuestión social que debe preocuparlas (Grigore et al., 2021; Stahl et al., 2022), como lo demuestra la escasez de iniciativas empresariales en este ámbito. Además, el discurso según el cual el progreso digital no solo favorece a los inversionistas, sino también al conjunto de los grupos de interés, y que contribuye a reconciliar los fines económicos con los sociales, genera una tensión de objetivos que, de prolongarse, conduce a una lógica de maximización económica en detrimento de metas no financieras (Trittin-Ulbrich et al., 2021).

Tras examinar el fenómeno de la digitalización, sus características, y los desafíos éticos más relevantes que conlleva, a continuación, se aborda la transformación digital con el propósito de comprender su impacto en las empresas y en las formas de liderazgo que estas adoptan.

1.1.2. Características de la Transformación Digital

El entorno digital en el que operan las empresas en la actualidad se caracteriza por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, denominándose este fenómeno con el acrónimo inglés VUCA (Horney et al., 2010; Jäckli & Meier, 2020; Snow et al., 2017). Según Snow et al. (2017), numerosas *start-ups* aprovechan las tecnologías digitales para concebir modelos de negocio que transforman las dinámicas comerciales vigentes y captan la clientela de aquellas organizaciones que no logran adaptarse o evolucionar. En consecuencia, la mayoría de las empresas debe desarrollar ventajas competitivas fundamentadas en el uso eficiente de las tecnologías digitales, pues estas facilitan la ampliación de sus capacidades y la adaptación a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno. Alcanzar tales objetivos exige, por tanto, un rediseño organizacional mediante procesos de transformación digital.

La transformación digital exhibe diversas características. En su revisión de la literatura, Kuusisto (2017) señala cinco de ellas: agilidad organizacional, estructura, aprendizaje, innovación y ecosistema.

Agilidad

De acuerdo con Verhoef et al. (2021), la agilidad resulta indispensable para abordar los diversos desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Según estos autores, las empresas deben mostrar flexibilidad para gestionar la transformación de roles organizacionales, atender las cambiantes demandas de los clientes y hacer frente a la intensa competencia derivada de la difuminación de los límites del mercado y la eliminación de barreras de entrada. Para Verhoef et al., la agilidad se define como la capacidad de anticipar y capitalizar las oportunidades que brindan las tecnologías digitales en el entorno de los mercados.

No obstante, la agilidad no debe concebirse como un fin en sí misma, sino como una necesidad que, en palabras de Kuusisto (2017), aporta dos beneficios fundamentales: responder oportunamente a las amenazas e identificar y explotar las oportunidades emergentes. Asimismo, este autor distingue dos ámbitos en los que puede manifestarse la agilidad: el de los empleados y el de los procesos empresariales. El primer ámbito se vincula con las prácticas de recursos humanos, en particular con la descentralización de la toma de decisiones y el establecimiento de estructuras organizacionales horizontales, las cuales facilitan una fuerza laboral ágil (Alavi et al., 2014). El segundo alude a la capacidad de la empresa para adaptar sus procesos con rapidez y eficacia.

Por consiguiente, resulta indiscutible que la consecución de la agilidad conlleva repercusiones en la configuración organizacional (Snow et al., 2017; Verhoef et al., 2021), incidiendo de manera sustancial en su estructura.

Estructura Organizacional

Un componente fundamental del diseño organizativo es la estructura, la cual condiciona la forma en que las empresas movilizan y explotan sus recursos para generar valor y obtener ventajas competitivas (Mustafa et al., 2022). En virtud de ello, resulta ineludible que la incorporación de tecnologías digitales modifique la arquitectura empresarial, dado que estas impactan directamente en los principios de organización y coordinación interna (Snow et al., 2017; Trittin-Ulbrich et al., 2021).

La adopción de herramientas digitales facilita la flexibilidad y agilidad imprescindibles en un entorno VUCA, propiciando el desplazamiento de estructuras jerárquicas clásicas, más adecuadas a contextos estables y previsibles, hacia esquemas organizativos horizontales y dinámicos (Snow et al., 2017). Kuusisto (2017) identifica este cambio como uno de los rasgos más notables de la transformación digital: las organizaciones verticales son percibidas cada vez más como vestigios de un pasado en el que el ritmo del entorno y la ausencia de innovación no exigían reconfiguraciones frecuentes.

La transición hacia modelos organizativos planos y ágiles conlleva, asimismo, la necesidad de desarrollar competencias distintas a las requeridas en estructuras tradicionales (Clegg et al., 2019). Entre ellas se incluyen las habilidades de liderazgo, que se analizará con mayor detalle en las secciones posteriores.

Para alcanzar la agilidad exigida por un mundo VUCA, no basta con aplanar la estructura jerárquica; es necesario, además, eliminar los silos funcionales para asegurar un acceso fluido a la información, elemento esencial de la transformación digital. Un mayor grado de transparencia extiende la toma de decisiones hacia estratos inferiores de la organización, de modo que un mayor número de colaboradores contribuya con decisiones mejor fundamentadas (Kuusisto, 2017; Lee & Edmondson, 2017). No obstante, Schwarzmüller et al. (2018) advierten que, aunque las tecnologías digitales pueden facilitar la distribución de la

información promoviendo la descentralización, también pueden ser utilizadas para reforzar los canales de autoridad tradicionales.

Aprendizaje Organizacional

Según Kuusisto (2017), este elemento reviste un carácter esencial en el proceso de transformación digital, pues posibilita la innovación y la ejecución de procedimientos eficientes. Dicho aprendizaje se ve potenciado mediante la codificación y el análisis del conocimiento, dado que las tecnologías digitales permiten comprimir, preservar y transmitir la información con gran facilidad (Kuusisto, 2017; Snow et al., 2017). Asimismo, y conforme a lo señalado por el autor, la transformación digital —apoyada en las tecnologías de la información— puede favorecer el aprendizaje organizacional a través de lo que él denomina “lazos débiles”, esto es, el establecimiento de vínculos sociales con personas de carácter relativamente familiar, con quienes se mantienen discusiones puntuales.

Innovación

Las tecnologías digitales, por sus características singulares, posibilitan procesos de innovación rápidos e impredecibles. Para aprovechar plenamente estos procesos, las empresas deben adoptar tecnologías ágiles, estructuras organizacionales y culturas capaces de enfrentarlos eficazmente.

La gestión efectiva de una transformación digital en la empresa requiere que sus líderes comprendan sus impulsos y la dirección de dicha transformación. Esto implica que posean un conocimiento sólido sobre la innovación digital, lo cual les permite convertirse, a su vez, en innovadores digitales. Según Fichman et al. (2014), los innovadores digitales se distinguen por su capacidad para integrar el conocimiento de los avances tecnológicos con una visión de las necesidades organizacionales o sociales no satisfechas, con el fin de generar soluciones nuevas y valiosas.

De acuerdo con estos autores, el liderazgo empresarial puede orientar la innovación hacia los procesos organizacionales, los productos o los modelos de negocios. En relación con la innovación de procesos, el liderazgo de la empresa puede decidir adoptar tecnologías digitales que se encuentran en el mercado o desarrollar e implementar tecnologías digitales internamente. Las innovaciones digitales en procesos han modificado la forma en la que se procesan las transacciones, se toman las decisiones, se establecen relaciones con proveedores, se organizan las labores en la oficina y se atrae a los nuevos clientes.

La innovación digital de productos se entiende como la creación de bienes o servicios que integran la tecnología digital, ya sea porque estos están desarrollados a partir de una tecnología digital central, como un teléfono móvil, o porque consisten en productos o servicios complementarios necesarios para generar un valor al usuario, tales como las aplicaciones o accesorios para dispositivos móviles.

Finalmente, la innovación digital en los modelos de negocio implica la reconfiguración de las proposiciones de valor del negocio, las fuentes de ingreso, la estructura de costes y las relaciones con clientes y socios mediante el uso de tecnologías digitales. Esto se traduce en la creación de plataformas que conectan directamente la oferta y la demanda, la transición de la venta de productos físicos a modelos basados en suscripción, la incorporación de análisis de datos y algoritmos para monetizar información y optimizar precios y la externalización de funciones clave hacia redes de socios digitales que permite escalar con rapidez las operaciones y reducir los costes fijos.

Estos cambios no solo alteran cómo se captura el valor económico, sino también como se gestionan los riesgos regulatorios, la protección de datos y la confianza del cliente. La adopción de innovaciones en el modelo de negocio exige, por tanto, capacidades organizativas específicas: gobernanza de datos, alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos, diseño centrado en el usuario y estructuras flexibles que permitan itinerar modelos de negocio.

En la práctica, muchas innovaciones digitales combinan elementos de los tres tipos descritos —procesos, productos y modelos de negocio—, conformando soluciones integrales.

Ecosistemas empresariales

La transformación digital, mediante la automatización de las transacciones y el desarrollo de canales de comunicación de bajo coste, ha propiciado la difuminación de los límites tradicionales de las empresas, posibilitando la confluencia de múltiples intereses y dando origen a complejas relaciones entre diversos grupos de interés (Horney et al., 2010). De esta manera, surgen los ecosistemas empresariales, conformados por empresas que operan en un mismo sector o mercado y mantienen interacciones continuas. Para garantizar el adecuado funcionamiento de esta estructura resultan imprescindibles la colaboración estrecha y la coordinación entre las diferentes organizaciones; asimismo, en la mayoría de estos ecosistemas, existe una empresa dominante que define las directrices y orienta el rumbo del conjunto.

Según Kuusisto (2017), los usuarios finales —ya sean empresas o particulares que se benefician del valor generado por el ecosistema— constituyen los actores fundamentales, dado que son quienes financian su continuidad.

En definitiva, puede afirmarse que el objetivo de toda organización inmersa en un proceso de transformación digital consiste en lograr una integración sinérgica de personas, tecnología y capacidades organizativas, adecuadamente alineada con el entorno económico y social contemporáneo. Esta transformación no solo modifica las dinámicas internas de los puestos de trabajo, sino también las relaciones interorganizacionales. Por ello, los integrantes de estas entidades deberán poseer competencias tanto técnicas como relacionales — inteligencia social, habilidad para colaborar e interculturalidad— las cuales redefinirán el concepto de liderazgo digital.

No puede obviarse, sin embargo, que la digitalización conlleva riesgos y externalidades. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2020) sostiene que todas las partes implicadas, incluidas las empresas, comparten la responsabilidad de gestionar los riesgos inherentes a sus actividades. La transformación digital puede, de hecho, agravar incidentes de seguridad, generar asimetrías informativas, desequilibrar poderes y plantear desafíos jurisdiccionales, lo que a su vez facilita la aparición de dilemas éticos que el liderazgo corporativo debe abordar.

Finalmente, en los últimos años ha cobrado fuerza el concepto de transformación digital responsable (Broccardo et al., 2023; Cardinali & De Giovanni, 2022). Según esta perspectiva, las organizaciones no deben limitarse a emplear tecnologías digitales para impulsar su rentabilidad, sino también considerar las implicaciones medioambientales y sociales de dichas tecnologías (Cardinali & De Giovanni, 2022).

Resulta notable que, mientras los desafíos de la digitalización son objeto de un análisis exhaustivo por parte de diversos ámbitos de investigación, los retos éticos de la transformación digital en la empresa han recibido escasa atención. De manera paradójica, las propias organizaciones que, a través de su transformación digital, impulsan dicho proceso permanecen impasibles ante los retos que esta conlleva. En definitiva, cabe reconocer que la transformación digital implica una redefinición del concepto de empresa cuya repercusión en el liderazgo no puede ser ignorada, tal como se examina a continuación.

1.1.3 El Cambio de Paradigma Organizacional y Liderazgo

A partir de los primeros años del siglo XXI, se establece una distinción nítida entre los paradigmas organizacionales burocrático y post-burocrático (Delanty & Harris, 2021; Kahai, 2012; Lee & Edmondson, 2017; Mustafa et al., 2022; Oliveira & Pina e Cunha, 2021; Rost, 1995; Sturm et al., 2021; Uhl-Bien et al., 2007; Ulieru & Verdon, 2009). Este cambio de paradigma incide fundamentalmente en la configuración estructural de las organizaciones, al demandarse

formatos organizacionales más flexibles que favorezcan la adaptación a entornos inestables. Las tecnologías digitales, desde las tecnologías de la información hasta la inteligencia artificial, posibilitan la materialización de estos nuevos modelos. No obstante, y pese a la indudable relevancia de la transformación digital en el ámbito del diseño organizativo, la literatura empírica que examina la relación entre estas nuevas tecnologías y el diseño empresarial resulta, sorprendentemente, escasa (Mustafa et al., 2022; Verhoef et al., 2021).

Mustafa et al. (2022) sostienen que la estructura organizacional resulta esencial porque determina la manera en que las entidades movilizan y explotan sus recursos, generando valor y ventajas competitivas; asimismo, condiciona los procesos de comunicación, aprendizaje, creación de conocimiento y compartición de información en el seno de la empresa. Según estos autores, la estructura organizativa se compone de cinco elementos clave: formalización, centralización, especialización, interdependencia e integración. La combinación de dichos elementos origina tres formas estructurales: burocrática, post-burocrática y ambidiestra (o híbrida). Además de la estructura formal descrita por Mustafa et al. (2022), puede identificarse también una informal, entendida como redes sociales configuradas por patrones recurrentes de interacción y relaciones de carácter tanto instrumental como afectivo (Maurer et al., 2023).

En lo que respecta a la formalización, esta hace referencia al conjunto de reglas y procedimientos que regulan la toma de decisiones, la centralización se refiere al grado en que la autoridad decisoria se concentra en los niveles superiores de la organización, la especialización toma en cuenta la división del trabajo en tareas definidas, la interdependencia hace referencia a la colaboración de los distintos grupos necesaria para posibilitar flujos de trabajo interrelacionados y la integración se relaciona con la coordinación de los diferentes departamentos.

Con relación al componente estructural de la centralización, se observa una creciente inclinación hacia la conformación de organizaciones de carácter más horizontal (Martela, 2019, 2022; Maurer et al., 2023; Reitzig, 2022; Schell & Bischof, 2022). Dicha tendencia se manifiesta mediante la implementación de múltiples dispositivos organizativos que dan lugar a sistemas híbridos y a lo que se denomina empresas autogestionadas. Estas últimas se distinguen por la descentralización radical de la autoridad, ejecutada de modo formal y sistemático a través de la supresión de las relaciones jerárquicas de reporte entre el líder y sus subordinados (Lee & Edmondson, 2017).

Diversos factores contextuales han desencadenado la transición del paradigma industrial al posindustrial, particularmente cuando se promueve la descentralización mediante la supresión de jerarquías en favor de estructuras organizativas más horizontales. Según Lee y Edmondson (2017), tres tendencias fundamentales motivan esta inclinación hacia organizaciones menos jerárquicas. En primer lugar, el ritmo de cambio acelerado, impulsado por flujos de información cada vez más veloces y por entornos caracterizados por la incertidumbre y la turbulencia. En segundo término, la proliferación de empresas que operan en la economía del conocimiento, donde la generación de valor radica en las ideas y en el elevado nivel de especialización, más que en la producción y distribución de bienes tangibles. Finalmente, la nueva concepción laboral atribuida a la generación *millennial*, que percibe a las organizaciones como espacios de realización y significado personal. No obstante, la adopción de estructuras planas no debe interpretarse como un objetivo en sí mismo. Tal y como señala Reitzig (2022), las configuraciones más horizontales solo resultan superiores a las jerarquías tradicionales cuando se pretende potenciar la creatividad, acelerar los procesos y atraer talento.

Es preciso subrayar que, de manera simultánea a las transformaciones que redefinen la concepción jerárquica de la empresa a comienzos del presente milenio, se asiste también a

un cambio de paradigma en materia de liderazgo: se abandona la visión heroica para dar paso a un enfoque post-heroico. Mientras que la visión heroica asigna la capacidad de liderazgo al individuo, la perspectiva post-heroica lo entiende como un proceso de naturaleza colectiva. Según Fletcher (2004), el liderazgo post-heroico se despliega mediante redes e interrelaciones de influencia, enfatizando la menor rigidez jerárquica en la interacción entre líderes y seguidores. En este contexto, el liderazgo post-heroico se define por su carácter colaborativo y por una influencia bidireccional —del líder hacia el colaborador y viceversa—. A continuación, se analizan los paradigmas industrial y posindustrial con el fin de valorar de qué modo el liderazgo se adapta a dicha transformación.

Paradigma Industrial

Es preciso destacar que este paradigma se caracteriza por un elevado grado de centralización, formalización y especialización de las tareas, lo que genera una fuerte dependencia respecto de la estructura organizativa (Brafman & Beckstrom, 2006; Kahai, 2012; Mustafa et al., 2022; Rost, 1995). Habitualmente, las estructuras propias de la era industrial se asocian con la precisión, la racionalidad y la predictibilidad (Lee & Edmondson, 2017; Mustafa et al., 2022), y configuran culturas distintivas presididas por líderes visionarios y soportadas en esquemas jerárquicos (Clegg et al., 2006; Vanderslice, 1988). Según algunos autores, la jerarquía resultaba imprescindible para evitar el caos y la anarquía (Clegg et al., 2006), ya que clarificaba roles y responsabilidades y facilitaba la coordinación, especialmente en entornos estables donde se ejecutan tareas conocidas (Lee & Edmondson, 2017). No obstante, conviene recordar que la estructura de una organización se compone de múltiples elementos; por tanto, la supresión de la jerarquía no conllevaría necesariamente la anarquía, dado que subsistirían otros componentes estructurales —formalización, especialización, interdependencia e integración—. En consecuencia, resulta fundamental no equiparar jerarquía y estructura organizacional, pues esta última abarca un significado más amplio.

De acuerdo con Riemer et al. (2015), las jerarquías conllevan tanto la supervisión formal y el control de los empleados como la organización del flujo oficial de información en el seno de la entidad. Asimismo, suele considerarse que la autoridad y la influencia emanan legítimamente del puesto que cada individuo ocupa dentro de dicha jerarquía. Se trata de un “poder sobre” que, al instituir dependencia, configura la relación entre líderes y seguidores (Vanderslice, 1988).

Por su parte Martela (2019) sostiene que, en las empresas estructuradas jerárquicamente, las tareas son determinadas por la alta dirección y, posteriormente, subdivididas según los distintos niveles de autoridad, en un procedimiento descendente. Durante este proceso se definen con precisión las funciones y responsabilidades de los subordinados. De este modo, en estas organizaciones, propias de la era industrial, los líderes asumen tanto la supervisión de las actividades y de los resultados de sus colaboradores como la distribución de las recompensas correspondientes. Además, la circulación de la información permanece restringida y la coordinación se garantiza mediante procedimientos estandarizados.

Es importante subrayar que, en toda organización, conviven tanto una jerarquía formal como una jerarquía informal. Diefenbach y Sillince (2011) establecen la distinción entre ambas: la jerarquía formal alude al sistema oficial de roles y posiciones jerárquicas que configura relaciones asimétricas de mando y control de arriba hacia abajo; la jerarquía informal, en cambio, se vincula a las relaciones sociales de dominación y subordinación que emergen de la interacción cotidiana y se consolidan a lo largo del tiempo mediante la repetición de procesos sociales. En las organizaciones propias de la era industrial coexisten ambas formas de jerarquía, de modo que la jerarquía informal puede manifestarse al mismo nivel que la formal, por ejemplo, cuando un directivo asesora a otro de igual rango. No obstante, el conocimiento acerca de la forma en la que se relacionan las jerarquías informales y formales, así como de la

manera en la que ambas han sido influenciadas por la transformación digital, sigue siendo limitado, sobre todo en lo que respecta a las jerarquías informales.

Generalmente las estructuras jerárquicas resultan adecuadas para tareas rutinarias (Mustafa et al., 2022), si bien pueden afectar negativamente a la flexibilidad y a la capacidad innovadora, aspectos esenciales en entornos de elevado dinamismo (Lee & Edmondson, 2017; Mustafa et al., 2022). En el paradigma propio de la era industrial, los niveles directivos superiores detentan un conocimiento casi perfecto y ejercen la función de tomadores de decisiones, distribuyendo dicha información a los estratos inferiores, que se consideran desprovistos de ese saber (Riemer et al., 2015; Ulieru & Verdon, 2009).

Por consiguiente, Mustafa et al. (2022) sostienen que la estructura burocrática muestra incompatibilidades con la lógica de la digitalización. En contraste, la configuración post-burocrática se revela como la opción más acorde con las directrices de la transformación digital.

En conclusión, puede sostenerse que la filosofía organizacional propia del paradigma industrial ha perdurado a lo largo de la historia y permanece vigente en la actualidad como un enfoque habitual e incluso inevitable en el diseño de las empresas. Asimismo, se considera ampliamente aceptado que las jerarquías constituyen una forma natural de organización (Riemer et al., 2015) y que el liderazgo debe entenderse como un ejercicio de “poder sobre” otros.

Paradigma Posindustrial

En un entorno VUCA, caracterizado por la exigencia de innovación, disrupción, flexibilidad y agilidad, las organizaciones se ven compelidas a adoptar estructuras más adaptables que las propias del paradigma industrial. Este cambio se ve favorecido por las tecnologías digitales, las cuales optimizan la coordinación y la gestión de la empresa al incorporar sistemas de información y software especializados que asumen numerosas

funciones de coordinación, control y distribución de información anteriormente desempeñadas por los gestores (Martela, 2019), a las que se añade, en los últimos años, la aparición de la gestión algorítmica. De este modo, la transformación digital constituye una oportunidad para descentralizar la organización, enfatizar la flexibilidad operativa y otorgar a los empleados mayor autonomía y discreción (Lee & Edmondson, 2017; Mustafa et al., 2022), propiciando un entorno favorable para la generación de ideas y la aceptación de la innovación.

Las estructuras posindustriales se distinguen por su descentralización, escasa formalización, diversidad de competencias, interdependencia e integración (Mustafa et al., 2022). La descentralización de la autoridad puede instrumentarse de dos maneras, según Lee y Edmondson (2017): mediante la reducción de niveles jerárquicos formales para adoptar configuraciones más horizontales, o mediante una distribución más equitativa del poder a lo largo de los distintos estratos organizativos. Ambos enfoques repercuten en el estilo de liderazgo y exigen que la cultura organizacional se sustente en valores no jerárquicos, de forma que se rompa con la concepción tradicional de organización piramidal y se fomente un aprendizaje y una reflexión continuos.

Según los autores, dentro de este paradigma postburocrático cabe ubicar la figura de la empresa autogestionada, caracterizada por la supresión de la jerarquía de reportes entre gestor y subordinado, lo que confiere a estos últimos plena autonomía y autoridad para llevar a cabo sus funciones sin supervisión directa. Si bien estas organizaciones descentralizan la autoridad formal en todas las tareas operativas, determinadas decisiones, como las estratégicas o las relativas a la gestión de personal, pueden permanecer centralizadas, en función de la estrategia corporativa y del contexto de trabajo.

En consecuencia, aunque resulta factible prescindir de mandos intermedios, la eliminación de los niveles de alta dirección suele entrañar riesgos significativos para la toma de

decisiones estratégicas (Martela, 2022). Por ello, pese a la denominación de “autogestionadas”, rara vez se encuentran ejemplos de aplicación absolutamente pura, ya que subsisten vestigios de centralización o jerarquía.

Según Martela (2019), estas organizaciones posindustriales abordan el reto de estructurarse en un entorno donde el poder persuasivo del gestor sobre los subordinados es prácticamente nulo y la capacidad de decisión se encuentra totalmente descentralizada, con una división del trabajo que opera tanto de arriba abajo como de abajo arriba. En este modelo, tanto los niveles directivos como los empleados comparten la responsabilidad y la autoridad para generar nuevas tareas. La asignación de funciones se efectúa entre aquellos colaboradores que cuentan con la potestad para determinar los roles que asumirán.

En materia de recompensas, el sistema se basa en la evaluación por pares, de modo que son los propios interactuantes quienes supervisan y valoran el desempeño de sus compañeros. Respecto al control de la información, estas organizaciones se distinguen por practicar una transparencia integral y promover una distribución proactiva de datos para garantizar que cada miembro disponga de los elementos necesarios para tomar decisiones fundamentadas. Finalmente, la coordinación interna se sustenta en una comunicación continua y en la adopción de herramientas digitales especializadas.

Como se ha señalado con anterioridad, una de las supuestas consecuencias de la transición de una organización industrial a una posindustrial sería la eliminación de las jerarquías; sin embargo, existen voces disidentes, como la de Diefenbach (2013), que cuestiona tal aseveración. Este autor sostiene que la controversia surge del desconocimiento generalizado en torno a la jerarquía informal, la cual, según su planteamiento, está presente en la mayoría de las empresas, sea cual sea su tipología —industrial, posindustrial o híbrida—. No obstante, debido al escaso conocimiento que actualmente se tiene sobre el

funcionamiento y el papel de la jerarquía informal, también permanece en la sombra su influencia en los procesos de liderazgo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, puede afirmarse que la transformación digital propicia un cambio de paradigma desde el modelo industrial hacia el posindustrial, polos ideales de un mismo espectro en el que se ubican las organizaciones que incorporan características de uno u otro (Martela, 2019). Según Diefenbach (2013), en las llamadas organizaciones híbridas las prácticas burocráticas son sustituidas por conceptos tales como “proyectos autogestionados” o “unidades de trabajo descentralizadas”. No obstante, este autor advierte que existe evidencia de que dicho sistema organizativo suele conservar intactos los mayores niveles de derechos y responsabilidades, reforzando así las relaciones de poder preexistentes. En consecuencia, a los empleados y a los niveles inferiores de gestión se les asignan tareas operativas sin un empoderamiento efectivo, lo cual deriva en una carencia de sentido de propiedad colectiva, de control compartido y de equidad en la toma de decisiones

De este modo, en el intento de reducir la jerarquía formal se corre el riesgo de duplicarla, pues los grupos de trabajo y proyectos suelen estructurarse según modelos jerárquicos, generándose múltiples niveles de autoridad. Una de las consecuencias de estos cambios es el aumento de la competitividad interna y de la presión entre pares. Asimismo, Diefenbach señala que, en las organizaciones de corte posindustrial, la jerarquía informal tiende a ser más frecuente que en aquellas de origen industrial; sin embargo, su estudio y análisis siguen siendo escasos.

En este sentido, Lee y Edmondson (2017) sostienen que los estudios previos sobre organizaciones jerárquicas adolecen de no diferenciar adecuadamente entre los esfuerzos radicales y aquellos de carácter progresivo destinados a reducir los niveles de jerarquía. Asimismo, señalan que gran parte de lo que se conoce acerca de estructuras organizativas

menos jerárquicas proviene de investigaciones en las que las empresas aún dependen de una autoridad de gestión. Según los autores, ello implica que ciertas organizaciones únicamente aspiran a modificar los límites de la jerarquía, mientras que otras, por ejemplo, las empresas autogestionadas, persiguen su plena supresión.

Es fundamental analizar las modificaciones en la estructura organizacional, dado que condiciona las modalidades de interacción entre sus miembros y repercute directamente en los procesos de liderazgo. No debe obviarse la estrecha interrelación que existe, a nivel organizativo, entre liderazgo y jerarquía. Según el modelo industrial, resultaba esencial asignar a cada empleado un rol y una posición diferenciados por su capacidad para tomar decisiones, su poder, responsabilidad, autoridad, acceso a la información, recepción de recompensas, prestigio y estatus (Vanderslice, 1988). Bajo dichos esquemas, el liderazgo se concebía exclusivamente como la relación entre líder y seguidor o subordinado, promoviendo la dependencia en lugar de la interdependencia —un requisito clave en el contexto de la transformación digital—.

Asimismo, es imprescindible comprender que la flexibilidad y la agilidad organizacionales no pueden concebirse sin una adecuada redistribución del poder ni sin el fomento de modelos empresariales más democráticos, tanto a nivel intraorganizacional como extraorganizacional (Schwarzmüller et al., 2018).

A nivel práctico, la transición de estructuras jerárquicas a modelos organizativos más horizontales presenta numerosos desafíos. Durante décadas, se ha cuestionado la viabilidad de las organizaciones desprovistas de jerarquías tradicionales y se han sostenido debates acerca de si tales esquemas pueden mantenerse, independientemente de su tamaño. Es imprescindible reconocer que el paso de un diseño jerárquico a uno horizontal exige una reconfiguración profunda de los vínculos y los canales de comunicación internos, de modo que resulta inviable implementar un cambio estructural sin visitar simultáneamente los

fundamentos del poder organizativo (Vanderslice, 1988). Asimismo, debe considerarse la influencia de variables tales como la interdependencia entre unidades operativas, el grado de personalización exigido por los clientes y el nivel de conocimientos y motivación de los empleados, factores todos que inciden directamente en la factibilidad de convertir la empresa en una estructura autogestionada (Martela, 2019).

En síntesis, la preferencia por estructuras organizativas de carácter más horizontal constituye un rasgo distintivo de la transición de la era industrial a la posindustrial, favorecida fundamentalmente por la incorporación de tecnologías digitales en las empresas. Esta metamorfosis redefine la concepción tradicional del liderazgo, históricamente asociada a esquemas jerárquicos en los que una cúpula directiva ostenta posiciones de autoridad, gestiona los flujos de información y ejerce un “poder sobre” los subordinados, generando relaciones de dependencia. En contraste, las nuevas estructuras flexibles demandan la descentralización del conocimiento, la eliminación progresiva de órganos de supervisión y control y la adopción de un “poder con”, basado en la colaboración.

Conviene subrayar que esta transformación exige un cambio de mentalidad de todos los profesionales implicados en los procesos de liderazgo —en la práctica, cada empleado de la empresa— y, por ende, el establecimiento de culturas organizacionales sustentadas en valores no jerárquicos. Ello responde a la necesidad de otorgar a los colaboradores mayor autonomía y libertad de acción, condiciones indispensables para la generación de ideas innovadoras y el fomento de la creatividad.

Habiendo examinado el contexto que define el liderazgo en la era digital, el análisis se orientará a continuación a profundizar en la evolución histórica de este concepto y en su vinculación con la dimensión ética.

1.2 Evolución del Concepto de Liderazgo

Aunque el estudio del liderazgo constituye un campo relativamente moderno, se trata de una disciplina profusamente teorizada e investigada, pero empíricamente fragmentada y carente de una perspectiva unificada. No obstante, la teoría del liderazgo reviste una importancia esencial para comprender el papel que desempeñan los individuos en la configuración de la sociedad y de sus organizaciones. En efecto, resulta incontrovertible que las diversas formas de liderazgo transforman las sociedades, por lo que es imperativo que tales transformaciones se lleven a cabo de manera ética (Clegg et al., 2019). En consecuencia, esta sección se estructura en dos partes: en primer lugar, se examina la evolución histórica del concepto de liderazgo hasta su manifestación actual como liderazgo digital; en segundo lugar, se profundiza en el análisis de las perspectivas y enfoques del liderazgo ético.

1.2.1 Del Liderazgo al Liderazgo Digital

La noción de liderazgo probablemente emergió de la necesidad de resolver problemas específicos que exigían la coordinación de individuos o grupos, así como de afrontar las dinámicas de competitividad que pudieran suscitarse entre ellos (Van Vugt et al., 2008). Desde los albores de las civilizaciones, la humanidad ha demostrado interés por el estudio del liderazgo. Por ejemplo, Bass y Bass (2008) señalan que en el antiguo Egipto se han hallado jeroglíficos que representan las nociones de liderazgo (*seshemet*), de líder (*seshemu*) y de seguidor (*shemsu*), datados hace aproximadamente cinco mil años. Asimismo, en el siglo VI a.C. Confucio y Lao-Tzu debatían ya sobre las responsabilidades y la conducta que debía observar todo gobernante. Personajes heroicos de la *Ilíada* de Homero encarnaban asimismo arquetipos de liderazgo, y Platón abordó el papel del líder en su obra *La República*.

No obstante, no será hasta el Renacimiento cuando aparezca uno de los textos más influyentes en la historia de la teoría del liderazgo: *El Príncipe*, de Nicolás Maquiavelo. En esta obra, el autor sitúa el ejercicio del poder en la esfera estrictamente humana, desvinculándolo

de cualquier dimensión divina —una tradición dominante hasta entonces— y sentando las bases para las posteriores teorías industriales del liderazgo (Barker, 2001).

Aunque las ideas de líder y liderazgo estaban ya presentes en la era faraónica, en el ámbito anglosajón la palabra *leader* (líder) no se documenta hasta aproximadamente el año 1300; por su parte, el término *leadership* (liderazgo) no comenzará a emplearse con cierta regularidad hasta la primera mitad del siglo XIX, principalmente en referencia a la influencia política ejercida en el Parlamento británico (Bass & Bass, 2008).

En la época contemporánea, particularmente a partir del siglo XX, la atención de los investigadores se ha orientado sucesivamente hacia distintas áreas de estudio —tales como los rasgos de personalidad, el estilo de liderazgo, las teorías de contingencia y las propuestas de liderazgo emergente— a lo largo de las décadas. Conviene subrayar que la aparición de estas corrientes no implica la obsolescencia de enfoques previos, sino más bien un desplazamiento de énfasis (Bryman, 1996). Así, durante las décadas de 1930 y 1940 prevalecieron los estudios basados en los rasgos, los cuales concebían el liderazgo como un conjunto de cualidades estables vinculadas a ciertas personas, y que las diferenciaban de manera categórica de quienes carecían de dichas aptitudes (Clegg et al., 2019). De este modo, se sostuvo que los líderes “nacen” y no “se hacen” (Knights & O’Leary, 2006), tesis popularmente conocida como “teoría de la gran persona”, la cual promueve una visión romántica del liderazgo al sobrevalorar el grado de control que el líder ejerce sobre los resultados (Meindl et al., 1985). La teoría de los rasgos pretendía, en consecuencia, identificar un conjunto de características universales que definieran un liderazgo eficaz (Ford, 2005). No obstante, hacia finales de los años cuarenta, Stogdill cuestionó la validez de dichas investigaciones, aduciendo la imposibilidad de determinar qué rasgos eran realmente indispensables para el ejercicio del liderazgo (Rost, 1993; Bryman, 1996). En la misma línea, Bennis (2007), a comienzos del siglo XXI, afirmó que la psicología aún no había logrado aislar los rasgos distintivos de los líderes.

De este modo, hacia finales de la década de 1950 el estudio del liderazgo centró su atención en el comportamiento de los líderes, predominando este enfoque en la teoría y la práctica del liderazgo hasta la década de 1970. Tal orientación representó un cambio significativo, pues sugirió que el liderazgo podía adquirirse y desarrollarse mediante aprendizaje y entrenamiento. En este marco encaja el liderazgo participativo, vinculado especialmente con la distribución del poder y el empoderamiento compartido de los seguidores (Ford, 2005). No obstante, estas investigaciones adolecían de un elemento de análisis esencial en el estudio del liderazgo: el contexto.

Serán las corrientes situacionales y contingentes las encargadas de analizar las variables contextuales que modulan la eficacia de los líderes. Estas perspectivas alcanzaron su mayor desarrollo entre las décadas de 1960 y 1980, subrayando la relevancia de factores como la naturaleza del entorno, las características del trabajo y las particularidades de los seguidores (Ford, 2005). Desde la óptica de las teorías situacionales, no existen estilos de liderazgo universales ni cualidades de los líderes que resulten invariables; lo determinante radica en la capacidad de adaptación a cada contexto. Por su parte, las teorías contingentes persiguen identificar y ubicar al líder más adecuado según las circunstancias específicas de cada situación (Knights & O'Leary, 2006).

Todas estas tendencias de liderazgo —ya sean basadas en rasgos, comportamientos o contextuales— mostraban resultados de investigación contradictorios, lo cual dio lugar a la perspectiva del “nuevo liderazgo”. Bajo este enfoque se agrupan diversas concepciones que surgieron a finales del siglo XX y que comparten la visión del líder como un “gestor de significado”. Entre estas modalidades se incluyen el liderazgo transformacional, el liderazgo auténtico y el liderazgo servil.

El enfoque del liderazgo transformacional se consolida a partir de la obra de James MacGregor Burns, publicada en 1978 bajo el título *Leadership*. Como expone Northouse

(2019), el liderazgo transformacional constituye un proceso mediante el cual se establece un vínculo entre quienes ejercen la influencia y sus seguidores, con el propósito de elevar de manera simultánea la motivación y la moral de ambas partes. Este estilo pone especial énfasis en atender las necesidades y motivaciones de los seguidores, alentándolos a desplegar plenamente su potencial. Burns considera a Mohandas Gandhi como un ejemplo paradigmático de líder transformacional. Una característica esencial de esta modalidad de liderazgo reside en que sus practicantes procuran, a través de su ejemplo y acción, formar a sus subordinados como líderes éticos (Dion, 2012).

Por otra parte, el liderazgo auténtico constituye otro exponente de las corrientes emergentes en teoría del liderazgo. Su definición precisa resulta compleja, dado que diversos autores lo abordan desde perspectivas y énfasis particulares (Northouse, 2019). Algunos estudian las experiencias intrapersonales del líder, otros destacan su dimensión relacional — entendida como la interacción mutua entre líder y seguidores— y un tercer grupo lo concibe como una competencia susceptible de aprendizaje y desarrollo, más que como un rasgo innato. De acuerdo con Dion (2012), este enfoque pone de relieve la preocupación por la ética y la congruencia entre palabras y acciones, vinculándose de manera estrecha con los conceptos de confianza y transparencia; no obstante, el constructo de “autenticidad” aún carece de una delimitación conceptual plenamente definida.

Finalmente, Northouse (2019) describe el liderazgo servicial (*servant leadership*) como aquel que antepone el bienestar de los seguidores y de otras partes interesadas a los propios intereses del líder, enfatizando asimismo el cuidado de su desarrollo. En este estilo, los líderes adoptan comportamientos marcadamente éticos y altruistas hacia quienes dependen de su influencia. La distinción fundamental con el liderazgo transformacional radica en que el liderazgo servicial sitúa como prioridad el cuidado de las personas, mientras que el transformacional pone el acento en la consecución de los objetivos organizacionales. A juicio

de Dion (2012), en el liderazgo servicial la efectividad emana del servicio mismo, en tanto que en el transformacional descansa principalmente en el carisma del líder.

Estas nuevas tendencias no están exentas de controversia. Sus críticos advierten que se enfocan de manera excesiva en los líderes que ocupan cargos ejecutivos, otorgan escasa atención a los procesos de liderazgo informal, realizan un análisis contextual limitado y se centran únicamente en casos de liderazgo exitoso (Bryman, 1996; Northouse, 2019; Rost & Smith, 1992). Según Northouse (2019), todas las aproximaciones al liderazgo presentan fortalezas y debilidades, y, con frecuencia, resulta necesario combinar diferentes perspectivas para ejercer un liderazgo eficaz.

No puede obviarse que la evolución del estudio del liderazgo se ubica dentro de una perspectiva heredada de la Ilustración, en la que se concibe al sujeto como un ente autónomo. De este modo, a lo largo de gran parte de la historia del liderazgo, éste ha sido entendido como una cualidad intrínseca de los individuos, más que de los grupos o las instituciones (Knights & O'Leary, 2006). Hacia finales del siglo XX, sin embargo, emergen las teorías post-heroicas del liderazgo a partir de tres factores determinantes: la insatisfacción con la imagen tradicional de líderes y gestores, las transformaciones en el entorno corporativo y el reconocimiento de la necesidad de gestionar la diversidad al interior de las organizaciones.

A partir de dichas tendencias, el liderazgo comienza a concebirse como una labor colectiva y no como el atributo exclusivo de unas pocas personas; el énfasis se desplaza de los líderes hacia los colaboradores, con el fin de aprovechar la inteligencia colectiva del personal para establecer nuevas formas de relación dentro, a lo largo y más allá de la organización (Ford, 2005). Esto no implica, por supuesto, que no existieran previamente académicos que reconocieran el liderazgo como interacción social; sin embargo, predominó durante el siglo XX la perspectiva centrada en los líderes, lo cual influyó decisivamente en el estudio del liderazgo ético (Bohl, 2019) como se expondrá más adelante.

Cuando el liderazgo se comprende como un fenómeno —y no únicamente como la acción de determinados individuos—, se modifica sustancialmente la concepción de su función. Así, el liderazgo deja de entenderse como una posición autoritaria y elitista para pasar a considerarse una responsabilidad orientada a garantizar las condiciones necesarias para que dicho liderazgo se materialice (Bohl, 2019). Los líderes no existen en el vacío, sino que se inscriben y despliegan en el seno de las relaciones (Bennis, 2007).

Dinh et al. (2014), en una exhaustiva revisión de la literatura sobre liderazgo, identificaron sesenta y seis corrientes distintas. Dada la complejidad que implica la integración de tales perspectivas, los autores recomendaron que los esfuerzos destinados a avanzar en la teoría e investigación del liderazgo debían concentrarse en los procesos subyacentes a este fenómeno. Rost (1993) señala que muchas de las investigaciones realizadas bajo la etiqueta de “estilos de liderazgo” poco tienen que ver con el liderazgo per se y están más vinculadas a la gestión y administración. Asimismo, advierte que el estudio del liderazgo en el siglo XX generó dos problemáticas que hoy desafían su desarrollo en el siglo XXI: por un lado, la asimilación indebida de liderazgo con la figura del líder, entendiendo erróneamente que el liderazgo se reduce a las acciones de quien lidera; por otro, la confusión entre gestión y liderazgo. Para Rost, la solución radica en impulsar una transformación profunda del concepto de liderazgo. A partir del inicio del siglo XXI, este enfoque renovado ha propiciado el énfasis en formas más éticas e inclusivas de liderazgo colectivo (Edwards & Bolden, 2022). Bajo la denominación de “liderazgos colectivos” se agrupan diversas aproximaciones académicas como el liderazgo compartido, el distribuido o el relacional, entre otras (Ospina et al., 2020).

Tanto la influencia de las teorías del liderazgo post-heroico como la creciente necesidad de concebir dicho fenómeno como un proceso en el cual los límites tradicionales entre líderes y seguidores se difuminan convergen, a principios del siglo XXI, con la aparición de tecnologías digitales que facilitan la distribución e intercambio de responsabilidades y

competencias (Clegg et al., 2019; Fletcher, 2004; Rost, 1993). En consecuencia, centrar la atención exclusivamente en la figura del líder resulta anacrónico, pues en el proceso de liderazgo, tal y como lo señala Rost (1993), tanto los líderes como los colaboradores desempeñan un papel esencial.

En la actualidad, el liderazgo sigue constituyendo un tema de interés en múltiples disciplinas —tales como la psicología, los estudios organizacionales, la ciencia política o la educación—, sin que hasta la fecha se haya logrado una definición precisa o un consenso universal al respecto (Bryman, 1996; Northouse, 2019). A pesar de tales dificultades, resulta factible articular una definición genérica que recoja sus elementos esenciales. Según Northouse (2019), estos elementos serían: (a) el liderazgo como proceso; (b) la influencia ejercida por el líder; (c) su manifestación en contextos grupales, ya que sin la presencia de otros no se produce el fenómeno del liderazgo y (d) la orientación hacia metas compartidas. Partiendo de estos componentes, Northouse (2019) propone una de las definiciones más aceptadas en la literatura especializada, al sostener que “el liderazgo es un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar un objetivo común” (p. 5). No obstante, dicha definición requiere ciertas matizaciones, dado que podría interpretarse que reivindica una excesiva valorización del individuo por encima del colectivo.

Es el propio Northouse quien esclarece que el concepto de proceso alude a la interacción entre los integrantes de un grupo de liderazgo, la cual se caracteriza por un entendimiento multidireccional. En este marco, la comunicación y la influencia no fluyen exclusivamente de arriba hacia abajo, sino que pueden desplazarse en cualquier dirección. En última instancia, todos los miembros del grupo participan en el proceso de liderazgo, si bien no ejercen idéntica influencia (Northouse, 2019; Rost & Smith, 1992). De hecho, Rost (1993) sostiene que, cuando intervienen diversos actores en el proceso de liderazgo, los patrones de influencia que despliegan son, por su propia naturaleza, desiguales. En este sentido, la

influencia se concibe como una forma de poder (Northouse, 2019; Wartenberg, 1988) que se manifiesta cuando una persona A suministra a una persona B cierta información que modifica sustancialmente la valoración que B hace de su situación (Wartenberg, 1988).

Adicionalmente, el liderazgo implica la consecución de un propósito compartido y la persecución de objetivos comunes, lo cual refuerza la dimensión de reciprocidad en la relación (Northouse, 2019). Cabe destacar que, dentro del proceso de liderazgo, el propósito debe ser asumido tanto por líderes como por seguidores. A pesar de que la generación de objetivos comunes aparece con frecuencia en la literatura especializada, son relativamente escasas las investigaciones que examinan en profundidad la finalidad última del liderazgo o los mecanismos mediante los cuales se construyen dichos objetivos en la práctica. Se puede concebir que los objetivos comunes sintetizan la idea de un propósito compartido; sin embargo, este no constituye un elemento estático, tal y como apunta Rost (1993), sino que está sujeto a la influencia de múltiples factores, entre los que se cuentan las características del contexto organizacional, las necesidades específicas de los participantes involucrados en la relación de liderazgo y la dinámica de la influencia misma.

Además de la definición de liderazgo y de sus ideas fundamentales, existen otros conceptos cruciales para comprender la dinámica del liderazgo en la actualidad. Northouse (2019) distingue, por ejemplo, entre el liderazgo asignado y el liderazgo informal, y subraya la diferencia que existe entre los conceptos de coerción, gestión y liderazgo propiamente dicho. El liderazgo asignado reviste especial importancia en el ámbito empresarial, ya que hace referencia al respaldo institucional de una determinada posición dentro de la organización. No obstante, la experiencia cotidiana demuestra que ostentar un cargo formal no garantiza la posesión de cualidades de liderazgo en situaciones concretas. En contraste, individuos sin un nombramiento oficial pueden ejercer una influencia predominante en su grupo o empresa, lo cual se conoce como liderazgo informal. Este tipo de liderazgo suele surgir de

comportamientos comunicativos positivos y de rasgos de personalidad, como la inteligencia o la autoconfianza, que respaldan un desempeño destacado. Sin embargo, como reconoce Northouse, las percepciones sesgadas por cuestiones de género pueden obstaculizar el liderazgo informal: en determinados contextos, las mujeres continúan enfrentando barreras para ser reconocidas como líderes no asignadas.

Aunque el poder vinculado a una práctica de liderazgo adecuada es la influencia, Northouse (2019) advierte que otro tipo de poder asociado al concepto de liderazgo es la coerción, que implica el recurso a la fuerza. Habitualmente, la coerción consiste en inducir a las personas a actuar en contra de su voluntad. En el entorno laboral, ello puede traducirse en el empleo de amenazas, sanciones y estímulos negativos; no obstante, este tipo de poder se considera el rostro oscuro del liderazgo, dado que su aplicación resulta contraproducente para el logro de objetivos compartidos.

Una discusión clásica entre los estudiosos, ineludible al abordar el tema del liderazgo, gira en torno a la distinción entre liderazgo y lo que se denomina *management* o gestión. Mientras algunos autores equiparan ambos conceptos, otros consideran esencial mantener su diferenciación. Ciulla (2014b) sostiene que el término liderazgo puede hallarse sobredimensionado y que, en ocasiones, se emplea como simple sinónimo de *management*. Sin embargo, si se analizan sus respectivas funciones dentro de las organizaciones, el desempeño del líder exige una perspectiva amplia que abarque tanto la operativa como las implicaciones morales de las políticas y acciones empresariales. Por el contrario, el *management* se caracteriza por un enfoque más restringido, orientado a la ejecución de las tareas necesarias para el funcionamiento organizacional. En esta línea, Northouse (2019) y Grint et al. (2017) advierten que el *management* se ocupa de las rutinas, de dotar de orden y consistencia a la entidad, y de ejercer un control orientado a la estabilidad. El liderazgo, en cambio, implica generar cambio, favoreciendo la adaptación y el progreso constructivo

mediante la persuasión y la definición de una dirección estratégica. Ambos roles resultan imprescindibles en la práctica y con frecuencia presentan funciones superpuestas, ya que el *management* puede recurrir a la influencia grupal para alcanzar sus metas y los líderes pueden participar en actividades de planificación, organización y control. No obstante, ante la confluencia de liderazgo y *management* y la profunda transformación que las tecnologías digitales imprimen al entorno laboral, parece anacrónico insistir en una distinción rígida. La tendencia actual apunta hacia sistemas operativos que descomponen el trabajo en tareas y proyectos, identificando a los colaboradores por el conjunto de talentos y habilidades que aportan, más que por la posición jerárquica que ocupan (Boudreau & Donner, 2021). En consecuencia, el desarrollo de competencias de liderazgo resulta cada vez más relevante en organizaciones que avanzan hacia estructuras descentralizadas y horizontales.

Teniendo en cuenta las precisiones realizadas previamente acerca del liderazgo, resulta factible profundizar en las nociones asociadas al liderazgo digital. Tal como se ha señalado, dicho tipo de liderazgo ha experimentado una transformación en las últimas décadas, en gran medida vinculada con la evolución de sucesivas olas tecnológicas. De este modo, a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI surge la noción de e-liderazgo, definido por Avolio et al. (2001: p. 617) como “... un proceso de influencia social mediado por las TIAs (Tecnologías de la Información Avanzadas) para producir un cambio en las actitudes, sentimientos, pensamiento, comportamiento, y/o ejecución con individuos, grupos y/u organizaciones”.

Partiendo de la teoría de la estructuración adaptativa de DeSanctis y Poole (1994), Avolio y colaboradores subrayaron la importancia de analizar no solo de qué modo el liderazgo influye en las tecnologías, sino también cómo estas últimas reconfiguran la estructura y el alcance del liderazgo. En aquel momento no había duda de que la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) iba a provocar impactos significativos en

las empresas. Avolio y Kahai (2003) consideraron que estas herramientas alterarían los procesos de adquisición, almacenamiento, interpretación y diseminación de información, lo cual, a su vez, modificaría los mecanismos de influencia sobre las personas y la toma de decisiones organizacionales.

En efecto, dichas tecnologías transformaron la naturaleza y el contenido de las interacciones entre líderes y seguidores, puesto que estos últimos acceden a mayor cantidad de información en fases más tempranas del proceso decisorio, lo que influye directamente en la credibilidad y el poder de los líderes. Asimismo, el ejercicio del liderazgo dejó de circunscribirse exclusivamente a los niveles jerárquicos más altos para “migrar” hacia posiciones inferiores dentro de la organización e, incluso, hacia actores externos tales como clientes y proveedores. De igual modo, la interpretación de la distancia, así como el desarrollo de la confianza, se reconfiguraron con la incorporación de las TIC al entorno laboral.

En consecuencia, el liderazgo comenzó a concebirse de manera distinta, entendiendo este fenómeno como un proceso social de influencia en el que resulta clave el uso adecuado de las tecnologías digitales para la transmisión de información, el seguimiento de tareas y la toma de decisiones.

Una década más tarde, Avolio et al. (2014) reconocieron que aún no se había logrado una comprensión integral respecto a los mecanismos mediante los cuales la tecnología digital influencia las dinámicas de trabajo colaborativo. El conocimiento relativo a las interacciones entre las tecnologías de la información y los procesos de liderazgo permanecía en una fase incipiente, a pesar de que las tecnologías digitales estaban transformando de forma acelerada las organizaciones y, consiguientemente, la percepción y el ejercicio mismo del liderazgo. En sus conclusiones, estos autores argumentaron que la adopción de herramientas digitales no había generado transformaciones substanciales ni en la manera de liderar las empresas ni en las metodologías empleadas para investigar y teorizar sobre el liderazgo. De hecho, la revisión

sistemática de la literatura especializada sobre liderazgo digital realizada por López-Figueroa et al. (2025) documenta que este concepto recibió una atención académica limitada hasta el año 2012, momento a partir del cual se evidencia un incremento significativo en la producción científica, presumiblemente atribuible a la adopción acelerada y generalizada de tecnologías digitales en el ámbito empresarial.

No obstante, sí cabe constatar un cambio de paradigma, anunciado por Barker (2001), Fletcher (2004) y Rost (1993), que situó el foco del liderazgo fuera de la persona individual para concebirlo desde una óptica más colectiva y con fines pro-sociales, en contraste con las aproximaciones precedentes centradas en el líder.

De concebir el liderazgo como ese proceso mediado por las tecnologías de la información se avanza hacia el denominado liderazgo digital, surgido en los últimos años posiblemente bajo la influencia de la convergencia de múltiples tecnologías digitales —no únicamente las TIC— que están transformando los entornos laborales, como el Internet de las Cosas o la inteligencia artificial. Según Tigre et al. (2022), este cambio ha orientado las investigaciones a analizar el impacto de la transformación digital en las organizaciones. Su estudio bibliométrico revela que, si bien muchas de las capacidades clave del liderazgo persisten, las particularidades de la transformación digital exigen nuevas habilidades. Entre las competencias deseables destacan la comunicación, la transparencia, la confianza y la capacidad para forjar relaciones. No obstante, sus autores advierten que las definiciones de liderazgo digital siguen siendo imprecisas y subrayan la necesidad de distinguirlo del e-liderazgo, dado que el primero remite a un modo de pensar y actuar en contextos complejos.

Eberl y Drews (2021) también sostienen que el liderazgo digital trasciende al e-liderazgo, pues lo conciben como un constructo complejo orientado a desarrollar modelos de negocio digitales de vanguardia, centrados en el cliente. Según estos autores tales modelos se implementan mediante la redefinición del rol, competencias y el estilo del líder digital; la

instauración de una organización digital que impacta la gobernanza, visión, valores, estructura, cultura y procesos decisionales; y la adaptación de la gestión de personas, el conocimiento de los equipos virtuales, la comunicación y la colaboración a nivel individual. El propósito último del liderazgo digital consiste en establecer modelos de negocio dirigidos al consumidor a través del uso estratégico de las tecnologías.

Frente a esta perspectiva eminentemente técnica, Tigre et al. (2022) proponen una definición alternativa de liderazgo digital como “una mentalidad ética y ágil que responde rápidamente a los cambios y aprende de ellos, promoviendo una cultura basada en la confianza que valora las personas y su diversidad, entrenándolas a colaborar y crecer en un escenario digital” (p. 19). Cabe señalar que dicha definición no describe el liderazgo como proceso, sino más bien como una visión de la transformación digital empresarial, enfatizando las características esenciales que este liderazgo debería incorporar.

En consonancia con este análisis, López-Figueroa et al. (2025) documentan que el incremento más significativo en la producción académica relacionada con el liderazgo digital se produjo en el periodo inmediatamente posterior a la pandemia de COVID-19, exhibiendo un patrón de crecimiento exponencial. Estos autores argumentan que esta aceleración obedece a la necesidad imperante de integrar la tecnología digital en la praxis del liderazgo, así como a la urgencia de posicionar el liderazgo digital como un elemento estratégico fundamental para la transformación digital, la innovación, la comunicación, y las relaciones organizacionales.

Esta urgencia académica y organizacional encuentra respuesta teórica en la conceptualización propuesta por Hossain et al. (2025), quienes entienden el liderazgo digital como un constructo emergente multidimensional que integra dos dimensiones fundamentales: la orientación estratégica de la transición digital —que aborda la dirección y gestión del cambio tecnológico— y el ejercicio de la dirección organizacional dentro de un entorno digital —que enfatiza la capacidad de liderazgo en contextos tecnológicamente

mediados—. Desde esta perspectiva, el líder digital se configura como agente responsable de la gestión estratégica integral de la digitalización organizacional, desplegando un conjunto de competencias específicas que le permiten ejercer una influencia positiva sobre los miembros de la organización afectados por la implementación y adopción de estas tecnologías.

Con respecto al liderazgo digital, Banks et al. (2022) advierten que el entorno digital intensifica la tensión entre entender el liderazgo como un fenómeno centrado en la figura del líder y analizar los contextos dinámicos en los que se difuminan las fronteras entre líderes y seguidores. En consecuencia, los autores subrayan la necesidad imperativa de enriquecer los marcos teóricos que sustentan el estudio del liderazgo en dichos entornos.

En los últimos años ha emergido en la literatura académica el concepto de “liderazgo algorítmico”, impulsado fundamentalmente por el creciente despliegue de aplicaciones que, en calidad de sustitutos de responsables humanos, asumen funciones de liderazgo jerárquico (Schmidt & Van Dellen, 2022) puesto que en determinados casos emiten directrices a los empleados. Asimismo, diversos investigadores, entre ellos De Cremer y McGuire (2022), sostienen que el atractivo de la gestión algorítmica para las organizaciones radica no solo en su capacidad para reducir costes de manera significativa, sino también en su superior precisión y velocidad en comparación con los juicios emitidos por expertos humanos, al punto de establecer nuevos parámetros de gobernanza empresarial.

En sus inicios, estos sistemas se asociaron principalmente con los modelos de plataformas digitales vinculados a la *gig economy*. No obstante, en los últimos años dicha tecnología digital ha comenzado a incorporarse en entornos laborales más estables, lo que ha llevado a redefinir roles, relaciones, dinámicas de poder e intercambios de información preexistentes (Jarrahi et al., 2021).

Harms y Han (2018) sostenían que el liderazgo algorítmico combina elementos del e-liderazgo y del liderazgo distribuido o compartido, sustituyendo al paradigma tradicional de

liderazgo. Estos autores definen el liderazgo algorítmico como “la utilización de la IA [inteligencia artificial] o algoritmos para ejecutar funciones como asignar tareas a los trabajadores, determinar el mejor modo de completar esas tareas, determinar las compensaciones de los trabajadores por dichas tareas e incluso evaluar como el trabajador ejecuta la tarea” (p.74). A la luz de esta definición, puede argumentarse que dada su perspectiva se trata más de una gestión o “*management*” algorítmico que, de un auténtico liderazgo, pues se circunscribe a la ejecución de tareas específicas.

Por su parte, Höddinghaus et al. (2021) advierten que estos sistemas ya no solo actúan como soporte en la toma de decisiones dentro del ámbito laboral, sino que también las asumen, lo cual conduce a la automatización de ciertas funciones tradicionalmente asociadas al liderazgo y da lugar a nuevas estructuras de poder en la interacción humano-ordenador. Estos autores describen el “liderazgo automático” como “los procesos por los que una determinada influencia es ejercida por un ordenador sobre un humano para guiar, estructurar, y facilitar actividades y relaciones en un grupo u organización” (p.1).

En la misma línea, Lanz et al. (2023) señalan que la inteligencia artificial ha permeado la gestión intermedia de las empresas: los algoritmos traducen las directrices de la alta dirección en instrucciones destinadas a los empleados de menor rango. Tanto la definición aportada por Höddinghaus et al. (2021) y la afirmación de Lanz et al. (2023) sugieren que la inteligencia artificial ejerce una función intencional de influencia. Sin embargo, al no compartir objetivos con los trabajadores ni co-construir las metas a alcanzar, no se cumple uno de los requisitos esenciales para calificar el proceso como liderazgo, situándolo en una categoría cualitativa distinta al liderazgo humano.

De hecho, Höddinghaus et al. (2021) advierten que términos como liderazgo ordenador-humano, liderazgo algorítmico, gestión algorítmica, liderazgo basado en robots o liderazgo robótico se emplean a menudo como sinónimos, induciendo a pensar que el

liderazgo puede automatizarse en su totalidad, cuando en realidad no procede considerar la gestión algorítmica como un sustituto del liderazgo humano. En esta misma línea, Jarrahi et al. (2021) afirman que la noción de liderazgo algorítmico conlleva el reconocimiento que estos no solo son capaces de ejecutar tareas específicas de gestión, sino también de automatizar aspectos relacionales del liderazgo. Este planteamiento requiere, según los autores, un estudio más profundo y riguroso, dado que, en las empresas tradicionales que incorporan la gestión algorítmica, persiste una relación social entre trabajador y supervisor.

Para estos autores la introducción de la gestión algorítmica ha de entenderse como un proceso sociotécnico, resultado de la interacción constante entre empleados y algoritmos que median en su trabajo. Abordar la cuestión desde esta perspectiva requiere dejar de lado el debate sobre si las tecnologías digitales reemplazarán o no a los humanos, y concentrarse en cuestiones de equilibrio, coordinación, contraposición y negociación con dichas tecnologías. En tal contexto, es fundamental reconocer que los algoritmos carecen de propósito propio — elemento esencial en el liderazgo— y dependen de los datos con que se les alimenta en la organización.

La gestión algorítmica, por tanto, representa una decisión deliberada del liderazgo digital acerca de dónde implementarla y qué procesos serán sustituidos o potenciados con su uso. De Cremer (2022) propone, en lugar de dilucidar si la inteligencia artificial reemplazará el liderazgo, focalizar los esfuerzos en comprender que cada vez serán más necesarios los procesos de liderazgo humano, en los que los algoritmos actúen como herramientas auxiliares para la toma de decisiones. En definitiva, la gestión algorítmica no es más que un complemento del liderazgo, lo que hace imprescindible una conceptualización renovada y más integral del liderazgo que incorpore la influencia creciente de estos sistemas en sus procesos.

De acuerdo con Jarrahi et al. (2023), la inteligencia artificial presenta limitaciones significativas en la automatización de funciones de liderazgo, especialmente en lo relativo a

capacidades cognitivas complejas —tales como los procesos de influencia orientados hacia la consecución de objetivos compartidos y la toma de decisiones de naturaleza intuitiva—. En virtud de ello, estos autores postulan que el porvenir del liderazgo algorítmico se fundamenta en una colaboración estrecha entre agentes humanos y sistemas computacionales para el desempeño de estas tareas. Tal colaboración requeriría conceptualizar los algoritmos como componentes adicionales del equipo, manteniendo la responsabilidad de la dirección del en manos de un agente humano De Cremer y McGuire (2022). Más recientemente, académicos como Hossain et al. (2025) proponen el concepto de “capacidad impulsada por la inteligencia artificial” en el contexto del liderazgo digital. En esta línea, se puede caracterizar un modelo de “liderazgo aumentado”, en el cual la inteligencia artificial opera como un co-líder, proporcionando recomendaciones algorítmicas para apoyar al líder humano en su actividad.

En el apartado precedente se ha examinado la evolución del concepto de liderazgo a lo largo de la época moderna, hasta alcanzar las definiciones que hoy prevalecen en el ámbito de la transformación digital de las organizaciones. A continuación, y dado que esta investigación se centra en el buen liderazgo digital, resulta imprescindible profundizar en la relación existente entre ética y liderazgo. Cabe destacar que el estudio de este vínculo carece de una tradición académica consolidada; su desarrollo como línea de investigación tuvo lugar, de manera significativa, a principios del siglo XXI, de forma paralela a la emergencia de los enfoques de liderazgos digitales, colectivos y post-heroicos.

1.2.2 El Liderazgo Ético

Si el liderazgo se concibe como un proceso de influencia, resulta indudable que éste ejerce un impacto sobre las personas y, por ende, conlleva una significativa carga ética (Northouse, 2019). Dado que la influencia en un contexto de liderazgo es de naturaleza asimétrica, se infiere que aquellos individuos que ostentan mayor poder de persuasión deben poseer una sensibilidad superior para evaluar la forma en que afectan a los demás, así como

asumir una responsabilidad proporcional. Por tal motivo, la dimensión ética ha de reconocerse como un componente intrínseco e inseparable de la noción de buen liderazgo.

Cabe destacar que, en las últimas décadas, ha emergido un interés creciente en torno al liderazgo ético. Según Banks et al. (2021), este renovado enfoque se explica, por un lado, por el aumento de escándalos en los ámbitos empresarial y político, y, por otro, por la convicción cada vez más difundida de que las organizaciones deben generar beneficios equitativos para todos sus grupos de interés y no exclusivamente para los accionistas.

El análisis académico de la ética y el liderazgo presenta una notable complejidad y se despliega en los ámbitos de las ciencias sociales y de la filosofía. Mientras que, en disciplinas afines como la ética empresarial, ambas corrientes han convergido con éxito, en el estudio conjunto del liderazgo y la ética persiste una separación manifiesta (Ciulla et al., 2018; Northouse, 2019). En consecuencia, la definición de liderazgo ético descansa, en gran medida, en las investigaciones procedentes de las ciencias sociales, donde autores como Brown y Treviño han desarrollado una tipología específica bajo la denominación de “liderazgo ético”, tal como se ilustrará a continuación.

Ciulla (2014b) cuestiona la adopción de ese término por parte de la comunidad académica, ya que, a su juicio, encierra dos limitaciones fundamentales: en primer lugar, configura un constructo excesivamente restringido; en segundo, reduce la ética del liderazgo a la mera descripción de comportamientos de líderes “éticos” y “no éticos”, cuando, en realidad, la materia abarca una dimensión más amplia. Uno de los déficits que esta autora identifica en dichos estudios es la escasa atención dedicada a comprender la naturaleza intrínseca de la ética. Según Ciulla, las ciencias sociales tienden a describir cómo actúa un buen líder, mientras que la filosofía procura determinar qué factores impiden que un líder alcance esa condición.

Resulta oportuno destacar, sin embargo, que, a pesar de la abundante producción de estudios empíricos sobre liderazgo ético en las ciencias sociales, son relativamente pocos los filósofos que abordan esta temática. Para que el campo del liderazgo ético despliegue todo su potencial y contribuya a una comprensión más profunda del liderazgo, resulta imprescindible articular de manera equilibrada la literatura empírica y la filosófica (Ciulla et al., 2018). Sin embargo, Northouse (2019) advierte que, pese a los avances de las últimas décadas, son todavía escasos los estudios destinados a esclarecer la naturaleza esencial del liderazgo ético, por lo que las formulaciones teóricas relativas a este proceso conservan un carácter, en gran parte, provisional.

Dos de los autores que más han profundizado en el estudio del liderazgo ético desde la perspectiva de las ciencias sociales, habiendo contribuido significativamente a su delimitación como constructo independiente de liderazgo, son Brown y Treviño (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Treviño & Brown, 2014). Estos investigadores han dedicado esfuerzos sustanciales al desarrollo de una teoría sistemática del liderazgo ético, dado que consideraban que, hasta entonces, dicho enfoque se hallaba tanto insuficientemente desarrollado como fragmentado en el marco de los estudios sobre liderazgo. De hecho, apuntan a que puede rastrearse un interés previo por la ética en investigaciones acerca del liderazgo carismático o transformacional, donde se otorga especial relevancia a los intereses, necesidades y valores de los seguidores, así como en trabajos dedicados a la honestidad y al sentido de justicia de los líderes. No obstante, Brown et al. (2005) estimaban que ninguno de estos conceptos abarcaría de forma adecuada la complejidad propia de la actuación de un líder ético. Por su parte, Brown y Treviño (2006), sostienen que la perspectiva de las ciencias sociales ofrece un enfoque valioso para el estudio del liderazgo ético, pues se centra tanto en la descripción e identificación de sus antecedentes como en el análisis de sus consecuencias.

La definición más aceptada de liderazgo ético desde esta perspectiva es la siguiente: “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y de relaciones interpersonales, y la promoción de tales conductas a los seguidores a través de una doble vía de comunicación, refuerzo y toma de decisiones” (Brown et al., 2005: p. 120). Esta formulación ha sido objeto de críticas por su vaguedad —en particular, porque no delimita con precisión el significado de “normativamente apropiada” (Eisenbeiss, 2012)—; sin embargo, sus autores defienden que dicha indeterminación resulta necesaria, dado que lo que se considera un comportamiento normativamente apropiado depende del contexto.

En este sentido, Brown y Treviño (2006) conciben el liderazgo como un ejercicio de influencia y se fundamentan en la teoría del aprendizaje social para explicar sus antecedentes y consecuencias. Dicha teoría postula que los individuos aprenden observando e imitando una variedad de conductas. En el caso de las conductas éticas, la mayoría de las personas buscan referentes que les resulten atractivos, creíbles y legítimos; al atender a dichos referentes y emular sus actitudes y valores, interiorizan gradualmente pautas de comportamiento ético (Brown et al., 2005).

Los líderes se reconocen como fuentes relevantes de conductas éticas debido a su rol asignado, su estatus y éxito organizacional, así como por su capacidad para influir en el comportamiento y los resultados de otros. De este modo, se convierten en focalizadores de emulación e identificación para sus seguidores. Además, se espera que los líderes participen activamente en una comunicación explícitamente ética, valiéndose de refuerzos estratégicos para respaldar su mensaje.

Partiendo de estas premisas, Brown y Treviño (2006) sostienen que los líderes éticos abarcan dos dimensiones morales: la persona y el gestor. La primera alude a la percepción de que estos líderes toman decisiones justas, muestran genuina preocupación por las personas y la sociedad, y mantienen un comportamiento ético tanto en su esfera profesional como

personal. La segunda dimensión, la del gestor moral, refleja la proactividad del líder para influir en el comportamiento de sus seguidores y promover así un clima organizacional éticamente sólido.

Como se ha señalado, existen asimismo otros modelos de liderazgo —entre los que se incluyen el carismático, el auténtico y el espiritual— en los que la ética ocupa un lugar central. No obstante, cabe destacar varias diferencias fundamentales entre el liderazgo ético y dichas aproximaciones. En primer lugar, el liderazgo ético concede de manera explícita una atención sistemática a los estándares morales, fundamentando su actuación en procesos de comunicación transparente y de rendición de cuentas. En segundo lugar, las restantes tipologías incorporan rasgos ajenos al constructo de liderazgo ético, como la orientación visionaria, la dimensión religiosa o el énfasis en el autoconocimiento (Brown & Treviño, 2006). En consecuencia, queda claramente delimitada la distinción entre el constructo del liderazgo ético y aquellas otras modalidades de liderazgo que abordan la ética de forma menos sistemática (Brown & Treviño, 2006). Además, aunque estas integran la dimensión ética en su enfoque, rara vez precisan cuáles son los principios morales concretos que los líderes aplican y promueven (Eisenbeiss, 2012). Desde una perspectiva filosófica, dichas tipologías carecen, en buena medida, de un desarrollo teórico rigurosamente ético y, por tanto, requieren un análisis más profundo desde el punto de vista de la teoría moral (Ciulla, 1995).

Una de las particularidades de las indagaciones sobre liderazgo ético en el ámbito de las ciencias sociales radica en el empleo sistemático de cuestionarios para la recolección de datos. Estos instrumentos se aplican principalmente a los seguidores y revelan que quienes ejercen un liderazgo ético son percibidos como individuos íntegros, comprometidos con el bienestar ajeno y dotados de sólidos principios, capaces de adoptar decisiones equilibradas y justas. No obstante, esta metodología ha sido objeto de crítica, pues fusiona rasgos, características y valores atribuibles al líder con las percepciones de sus seguidores, lo cual

dificulta el avance teórico y empírico del estudio del liderazgo ético (Banks et al., 2022). En particular, autores como Banks et al. (2022) proponen enfocar la investigación del liderazgo ético en el comportamiento moral de los líderes, más que en las cualidades o valoraciones externas. De este modo, puede afirmarse que el desarrollo del liderazgo ético discurre en paralelo al del estudio general del liderazgo, el cual, como se ha señalado, ha transitado de perspectivas basadas en rasgos personales a enfoques centrados en el comportamiento. En consecuencia, se observa un desequilibrio entre ambas líneas de investigación: mientras el estudio del liderazgo general se concibe hoy predominantemente como un proceso, el del liderazgo ético continúa fijándose mayoritariamente en la figura del líder.

Según Treviño y Brown (2014), el campo del liderazgo ético ha experimentado un notable progreso desde el inicio de sus estudios; no obstante, estos autores reconocen la carencia de evidencia sólida que permita efectuar afirmaciones concluyentes acerca de los conocimientos disponibles, especialmente en lo que respecta a los antecedentes del liderazgo ético. Gran parte de la investigación en este ámbito se ha centrado en los rasgos y atributos individuales de los líderes, mientras que debería ampliarse la atención hacia los factores situacionales —por ejemplo, las diferencias derivadas de las culturas nacionales—, pues estos podrían cuestionar la universalidad del constructo de liderazgo ético. Una de las posibles limitaciones de estos estudios radica, además, en su marcado énfasis en el liderazgo interno de la organización, particularmente en los mandos intermedios (Ko et al., 2018), descuidando la dimensión ética externa, es decir, el trato ético dispensado a los diversos grupos de interés.

Dejando a un lado las aproximaciones más empíricas del liderazgo ético, cabe señalar que, aunque de forma minoritaria, existen autores que otorgan especial relevancia a su dimensión filosófica. Según Knights y O’Leary (2006), la mayor parte de la literatura sobre liderazgo ético se inclina por la ética de las virtudes y la deontología, en detrimento del consecuencialismo. No obstante, el enfoque centrado en el líder, que ha dominado la

investigación durante el siglo XX, ha condicionado la adopción de marcos éticos deontológicos y utilitaristas, principalmente por su facilidad de codificación y medición (Bohl, 2019).

Independientemente de cuál de estas tradiciones figure con mayor predominio en los estudios de liderazgo, puede afirmarse que las tres grandes corrientes éticas aplicables a este campo son: la ética de las virtudes, la consecuencialista (con sus variantes egoísta y utilitarista) y la deontológica. Aunque los análisis desde perspectivas ético-filosóficas en el ámbito del liderazgo organizacional aún resultan escasos, es imprescindible sintetizar cómo cada una de estas escuelas ha contribuido a la comprensión y práctica del liderazgo ético.

La deontología postula que lo que confiere carácter correcto a una acción no son sus resultados, sino las propiedades intrínsecas de la misma (Price, 2008). Asimismo, esta perspectiva ética distingue entre la ética del acto y la ética del agente, concediendo primacía a la primera en detrimento de la segunda (Knights & O'Leary, 2006). Immanuel Kant se erige como uno de los máximos exponentes de dicha corriente; para él, una acción es moralmente válida si y solo si sus principios pueden ser universalizados y aplicados de manera coherente a todos los seres racionales. En consecuencia, la deontología se centra en el acto ético y en la necesidad de reglas universales —por ejemplo, el derecho a la propiedad privada o la libertad de conciencia— que sirvan de estándar para un comportamiento correcto (Dion, 2012). No obstante, esta ética enfrenta retos cuando los derechos universales entran en conflicto, lo cual complica su aplicación en contextos reales complejos.

Bowie (2000) desarrolló una teoría kantiana del liderazgo en la que destacó la relevancia de la autonomía tanto del líder como de sus seguidores. Partiendo de la premisa de que las relaciones empresariales constituyen, en última instancia, interacciones entre personas, sostenía que dichas interacciones deben regirse por criterios morales. A tal fin, propuso cinco principios orientadores para transformar la organización en un “reino de fines”,

entendido como un sistema regido por normas aceptadas racionalmente, en el cual los miembros son simultáneamente súbditos y soberanos:

- Respeto por las personas afectadas por las decisiones, materializado en la consideración de sus intereses.
- Respeto a la autonomía. La idea de la autonomía es central en el pensamiento kantiano y, según Price (2008), en lo referente al tema de liderazgo esta exige que los seguidores no sean meros instrumentos para alcanzar los fines del líder, siendo el consentimiento informado de las personas una condición indispensable para no instrumentalizarlas. Cuando los seguidores pueden libremente decidir si acatan o no las demandas del líder, son tratados como fines en sí mismos. Aunque las asimetrías de poder pueden dificultar la obtención de un consentimiento genuino, Price sostiene que, si un seguidor posee la capacidad de actuar de otro modo y elige incorrectamente, ello confirma que contaba con suficiente agencia y no ha sido reducido a un medio. En esta misma línea, Bowie enfatiza la importancia de la participación: involucrar a los afectados en la definición de normas y políticas antes de su implementación fortalece su autonomía y les permite perseguir sus propios fines mediante la libre elección. En definitiva, el líder tiene que ayudar a los seguidores a perseguir sus fines sobre todo a través del desarrollo de su autonomía lo cual requiere de un ejercicio de llevar a cabo elecciones (Price, 2008).
- Legitimidad, garantizando que todos los grupos implicados en la organización reciban, al menos, un beneficio mínimo.
- Principio anti-utilitarista. Cuando la humanidad de uno de los grupos de interés ha de sacrificarse en favor de otro la decisión no puede justificarse simplemente por el mayor número de personas que lo integran.
- Justicia, entendida como el criterio que debe regular las relaciones entre los distintos grupos de interés.

A nivel de las éticas consecuencialistas —las cuales determinan la corrección de una acción a partir de sus resultados— se distinguen dos corrientes de particular relevancia en el ámbito del liderazgo: el egoísmo y el utilitarismo (Dion, 2012; Knights & O’Leary, 2006).

El egoísmo sostiene que una acción es moral únicamente en la medida en que satisface el interés personal del agente (Dion, 2012). Entre sus principales exponentes figura Thomas Hobbes, quien identifica como motores fundamentales de la conducta humana el deseo de dominar y el afán de autopreservación. En su concepción, no existen comportamientos desinteresados: los líderes, al igual que el resto de los individuos, persiguen continuamente su propio beneficio, incluso cuando aparentan actuar de forma altruista. Según Hobbes, el liderazgo se acepta socialmente ya sea por temor a las consecuencias de rechazarlo, ya sea por el miedo a las sanciones impuestas por el propio líder (Dion, 2012). En la perspectiva consecuencialista, cabe subrayar que lo relevante es el resultado de la acción, no la motivación que la origina (Burnes & By, 2012).

Por su parte, el utilitarismo constituye una variante del egoísmo que considera moral aquello que procura la mayor felicidad al mayor número de personas afectadas por una determinada situación (Dion, 2012; Knights & O’Leary, 2006). De acuerdo con esta doctrina, una conducta es ética si maximiza las consecuencias beneficiosas para todos los sujetos involucrados, incluido el propio agente (Burnes & By, 2012). Su formulación descansa en dos principios fundamentales: primero, la corrección o incorrección de un acto depende de las consecuencias que deriva; segundo, el principio hedonístico, según el cual los seres humanos buscan el placer como fin último (Knights & O’Leary, 2006). Bajo esta visión, el papel del liderazgo consiste en promover el interés colectivo —sin excluir el interés personal— evaluando de manera rigurosa los costes y beneficios de las posibles alternativas de acción para cada grupo de interés (Burnes & By, 2012).

Otra corriente ética que influye en la concepción del liderazgo es la ética de las virtudes. De hecho, dicha perspectiva ha experimentado un renovado interés desde finales del siglo XX (Flynn, 2008). Según la ética de las virtudes, la moralidad se sitúa en el ámbito interno del sujeto y la clave del bien radica en la noción clásica de carácter. Su objeto central es el agente moral, entendido como una suma de carácter y disposiciones personales. A diferencia del deontologismo, que enfatiza el acto ético en sí mismo, la ética de las virtudes se concentra exclusivamente en las cualidades del agente. Si se considera que el estudio del liderazgo, en términos generales, ha adoptado tradicionalmente un enfoque individualista y psicológico, no resulta sorprendente que la literatura en este ámbito otorgue un protagonismo destacado al carácter de los líderes, alineándose así con los postulados propios de la ética de las virtudes (Knights & O’Leary, 2006).

En la época de Platón ya era posible distinguir diversas tipologías de liderazgo. De acuerdo con Bauman (2018), la psicología moral de quienes detentan el poder no ha experimentado variaciones significativas a lo largo de los últimos dos milenios. Por ello, sostiene que el modelo clásico platónico —que establece un vínculo entre la estructura política de la ciudad y el temperamento de sus gobernantes— puede resultar provechoso para los líderes empresariales. Este marco teórico les ofrece una guía para cultivar la virtud en su ejercicio de liderazgo y, al mismo tiempo, propiciar la creación de organizaciones justas, puesto que su conducta incide directamente en la cultura corporativa. A continuación, se presentan las tipologías de líder según este enfoque:

- El líder filósofo se caracteriza por su amor a la sabiduría y su incesante búsqueda de la verdad en torno al bien. Posee la más elevada formación y el adiestramiento más riguroso para ejercer el liderazgo, lo que lo convierte en el dirigente más virtuoso y justo. Su capacidad de persuasión se fundamenta en la confianza que deposita en la sabiduría y en el conocimiento de la verdad. Al aplicar este modelo al ámbito

empresarial, Bauman (2018) establece dos paralelismos entre el líder filósofo y el líder corporativo virtuoso. En primer lugar, el directivo ejemplar también orientaría sus acciones a la indagación de lo justo y verdadero. En segundo lugar, se limitaría a desempeñar el papel que le corresponde, confiando en que otros líderes asuman con responsabilidad los roles que les competen. Bauman puntualiza, además, que son muy pocos los responsables empresariales que cuentan con la preparación y erudición necesarias para ejercer como líder filósofo.

- El líder timocrático se caracteriza por su entusiasmo hacia la competición y la obtención de honores. En este modelo, la sabiduría ocupa un lugar secundario frente al afán de reconocimiento: la principal motivación del líder es la consecución de elogios y distinciones. Internamente, experimenta una tensión constante entre el deseo de honor —que a menudo pugna con sus apetitos personales— y la búsqueda de armonía basada en la sabiduría ajena. Su virtud cardinal es el coraje, manifestado en la firme voluntad de procurar justicia y evitar la deshonra. Según Bauman (2018), este estilo de liderazgo se hace patente en el ámbito empresarial cuando quienes dirigen priorizan beneficios inmediatos y, en ocasiones, sacrifican los estándares éticos con tal de imponerse en la competencia o alcanzar sus objetivos.
- El líder oligarca se distancia de la sabiduría para enfocarse no en el honor, sino en el lucro económico. De acuerdo con Bauman (2018), un estilo de liderazgo de estas características conduce, en el ámbito empresarial, al desarrollo de una cultura que prioriza el beneficio monetario por encima del bienestar de las personas.
- El líder democrático carece de verdadera sabiduría, dando rienda suelta a los deseos y permitiendo que los apetitos ocupen el lugar de la razón. Estos dirigentes menosprecian tanto las cualificaciones como la formación necesaria para asumir responsabilidades y desempeñar sus funciones con solvencia. Consideran la libertad como el bien supremo, mientras que las virtudes se tornan opcionales y solo emergen

cuando resultan útiles para el logro de un proyecto. Según Bauman (2018), este tipo de liderazgo empresarial se materializa en aquellos responsables que desestiman los estándares éticos, rechazan toda posibilidad de obrar mal y, a menudo, se aventuran en nuevos negocios para los que carecen de experiencia.

- El líder tiránico no ejerce realmente su función de dirección, pues se sustenta en el temor que infunde. Su máxima aspiración es el poder y la dominación, y para perpetuarse recurre a diversos mecanismos: por un lado, halaga a sus seguidores mediante concesiones materiales: riquezas y propiedades; por otro, instaura el miedo fomentando crisis permanentes. Un desafío que enfrenta este gobernante es la escasez de colaboradores talentosos, ya que los más capaces tienden a abandonarlo. Conviene subrayar que el tirano no requiere mostrarse cruel; su estrategia se basa, fundamentalmente, en la complacencia de quienes le sostienen y en la explotación de aquellos que ocupan posiciones subordinadas. Vive con lujos y comodidades, sin prestar atención a las vidas de los demás. Según Bauman, este modelo de liderazgo se reproduce en el ámbito corporativo: son aquellos directivos que privilegian los intereses de los accionistas o de agentes externos a la empresa, en detrimento de otros grupos de interés. Su existencia transcurre en un plano de extravagancia, con escasa consideración hacia los empleados afectados por sus decisiones.

Otro de los filósofos más relevantes en el ámbito de la ética de las virtudes, cuya doctrina resulta aplicable al estudio del liderazgo, es Aristóteles. En su filosofía, dos conceptos fundamentales son *eudaimonía* y *arête*. La *eudaimonía* suele traducirse como “felicidad”, aunque más adecuadamente se refiere al logro del pleno desarrollo personal mediante el ejercicio ético. La *arête*, por su parte, equivale a “virtud” y se distingue en dos categorías: virtudes morales y virtudes intelectuales. Las virtudes morales se adquieren mediante la repetición de actos (hábito), mientras que las intelectuales se asimilan a través del aprendizaje

y la reflexión. En consecuencia, las virtudes se entienden como disposiciones que se consolidan en el agente mediante la práctica sostenida. El nexo entre ambas clases de virtudes lo constituye la *phronesis* o sabiduría práctica, que permite discernir lo bueno de lo malo y, por tanto, orientar la acción hacia el bien y el florecimiento humano. Para Aristóteles, una vida plena y exitosa es, ante todo, una vida virtuosa. Bohl (2019) sostuvo que la ética de las virtudes de Aristóteles constituye una teoría integradora de estos dos tipos de virtudes, si bien cabe señalar que, en el contexto actual, existe escasa investigación sobre la aplicación de las virtudes intelectuales al liderazgo.

Otro autor que subraya la relevancia de Aristóteles en el estudio del liderazgo es Sison (2013). Este investigador establece un paralelismo entre el arte de liderar y la retórica clásica, entendida como la habilidad de persuadir. Según Sison, el líder se asemejaría al orador y dispondría de tres instrumentos persuasivos: el argumento, el carácter del emisor y el estado emocional de los destinatarios. La eficacia persuasiva se produce cuando, mediante el discurso argumentativo, se suscitan en los seguidores las emociones apropiadas, las cuales constituyen el origen de sus elecciones y acciones.

No obstante, la importancia de las emociones no debe eclipsar la relevancia del razonamiento. Sison destaca que, para Aristóteles, el factor decisivo en la persuasión reside en el propio orador, cuyas cualidades esenciales son la sabiduría práctica (*phronesis*), la virtud (*arête*) y la buena disposición hacia los demás (*eunoia*). La convergencia de estas tres dimensiones confiere al líder credibilidad y confianza ante sus seguidores (Sison, 2013).

En lo que respecta a la convergencia entre las éticas más relevantes y los distintos estilos de liderazgo, resulta pertinente resaltar la investigación realizada por Dion (2012). En dicho estudio, se examinaron ocho estilos de liderazgo en combinación con cinco de las corrientes éticas más relevantes en el ámbito directivo. Los resultados evidenciaron que el liderazgo ético no se ajusta necesariamente a un único marco teórico ético. Por el contrario,

diversas perspectivas de liderazgo pueden compartir la misma fundamentación ética, aunque el autor no profundiza en las razones subyacentes a esta coincidencia.

En síntesis, y conforme a Liu (2017), resulta pertinente subrayar que los discursos hegemónicos acerca del liderazgo ético presentan tres limitaciones, tanto desde la óptica de las ciencias sociales como de la filosofía. En primer lugar, se continúa concibiendo el liderazgo ético como una cualidad atribuible a un individuo dotado de determinados rasgos y de comportamientos específicos. En segundo término, dichos líderes suelen abordarse de manera descontextualizada o, en su defecto, se asume que el contexto puede ser generado o modificado a voluntad por los propios líderes. Por último, las referencias al poder resultan prácticamente inexistentes. Ante estas insuficiencias, Liu propone considerar el liderazgo ético desde su dimensión relacional. En consecuencia, este tipo de liderazgo debe desarrollarse entre personas inmersas en un contexto común, desplegándose a través de una colectividad y orientándose al logro de metas vinculadas con la igualdad, la justicia y la emancipación.

Finalmente, para cerrar esta sección, la intersección entre ética y liderazgo puede abordarse también desde la óptica de la ética aplicada, a lo que Joanne Ciulla denomina “ética del liderazgo”. Dicho enfoque alude al estudio de las cuestiones éticas relativas al liderazgo, sus protagonistas y sus seguidores. Ciulla (2014b) define la ética del liderazgo como “...el estudio de los problemas y retos que son distintivos e inherentes en los procesos, prácticas, y consecuencias de liderar y ser liderado” (p. 5). Su función primordial consiste en preservar una mirada crítica dentro de la investigación en el ámbito de los estudios de liderazgo. Este análisis debe desarrollarse de forma multidisciplinaria e interdisciplinaria, ya que el examen ético exige una visión amplia que trascienda la mera descripción del liderazgo para profundizar en su comprensión. Se considera que este campo emergente ofrece un espacio de encuentro entre las humanidades y las ciencias sociales, al mismo tiempo que enriquece y consolida los estudios sobre liderazgo (Ciulla, 2014b).

Esta perspectiva de la ética aplicada al liderazgo concibe el liderazgo como una relación compleja fundamentada en la confianza, la obligación, el compromiso, la dimensión afectiva y una concepción del bien (Ciulla, 2014a). Cuando una persona asume el rol de líder, ya sea de manera formal o informal, establece un vínculo con características distintivas que lo diferencian, desde el punto de vista moral, de otro tipo de relaciones (Ciulla, 2005). En este enfoque cobran relevancia cuestiones tales como el poder, el altruismo, el egoísmo, la confianza, la responsabilidad, la justicia, la equidad, los deberes y el bien común. Tales asuntos se producen en la interacción con quienes acompañan y respaldan la acción del líder, dado que la ética del liderazgo reconoce que el ejercicio de este no podría concebirse sin la participación de los colaboradores, con quienes se entabla una relación de mutua influencia.

Para realizar un análisis ético del liderazgo, resulta imprescindible descomponerlo en distintos componentes. En primer lugar, debe evaluarse la dimensión moral de los líderes, poniendo especial atención en sus intenciones. En segundo término, es preciso examinar el modo en que ejerce su función el líder, esto es, el proceso de liderazgo y los recursos que emplea para dirigir. Finalmente, conviene valorar la ética inherente a los objetivos y resultados del liderazgo (Ciulla & Forsyth, 2011; Ciulla, 2005).

Como puede observarse, el análisis del liderazgo y la ética reviste una notable complejidad y, hasta la fecha, carece de suficientes estudios que integren de manera consistente el contexto de la digitalización o la transformación digital.

En el presente capítulo se ha analizado el estado de la cuestión relativo al buen liderazgo digital, cuyo adecuado entendimiento requiere la convergencia de tres disciplinas distintas —digitalización, liderazgo y ética— que, en la actualidad se encuentran fragmentadas. De dicho análisis se desprenden diversas conclusiones de gran relevancia.

En primer lugar, el liderazgo constituye un campo de investigación de gran amplitud que aborda múltiples perspectivas; si bien todas contribuyen a aprehender su complejidad,

algunas han concebido el liderazgo como una cualidad individual, mientras que otras lo consideran un proceso colectivo que se desarrolla entre actores. En segundo término, el estudio del liderazgo ético adolece de la falta de una integración fructífera entre las fuentes de la filosofía y las ciencias sociales y ambas continúan centradas en modelos individuales de liderazgo y no han evolucionado lo suficiente para comprenderlo como un proceso de interacción social en un contexto determinado.

En tercer lugar, la digitalización —entendida como el entrelazamiento de lo social y lo tecnológico— ha sido objeto de análisis y, de hecho, se han sistematizado los retos éticos que plantea. No obstante, las organizaciones suelen mostrarse reacias a reconocer su participación en dicho proceso, prefiriendo subrayar los beneficios económicos y sociales que la digitalización aporta. En cuarto lugar, la transformación digital se aborda con frecuencia desde una perspectiva técnica más que humanista, y los estudios centrados en cómo ésta influye en el liderazgo siguen resultando escasos, a pesar de que se reconoce que los cambios organizacionales impulsados por las nuevas tecnologías inciden de manera directa en los estilos y prácticas de liderazgo. Esta carencia puede explicarse, en parte, por la rapidez exponencial con que se suceden dichas innovaciones: mientras que a comienzos de siglo la investigación se centraba casi exclusivamente en las tecnologías de la información, en los últimos años han proliferado los estudios sobre gestión algorítmica impulsada por la inteligencia artificial.

Una quinta conclusión pone de relieve la fragmentación existente en la investigación sobre liderazgo, digitalización, transformación digital y ética, dispersa en ámbitos tan diversos como la sociología, la psicología, la filosofía y los estudios organizacionales. Esta dispersión dificulta la adopción de una perspectiva integral sobre los requerimientos de un buen liderazgo digital. En consecuencia, resulta indispensable desarrollar un cuerpo de conocimiento sólido y sistematizado acerca del buen liderazgo digital.

Por último, debido a la dispersión existente en las investigaciones, resulta limitada la sistematización de los desafíos éticos que el liderazgo digital enfrenta en la actualidad. Esta sistematización se abordará en el capítulo siguiente.

Capítulo 2

Los Retos Éticos del Liderazgo Digital

El presente capítulo tiene como finalidad responder a una de las cuestiones planteadas en este estudio, la cual consiste en identificar y examinar los principales desafíos éticos que emergen en el ejercicio del liderazgo bajo un paradigma digital posindustrial. Abordar esta cuestión reviste especial importancia, pues comprender los dilemas éticos propios del liderazgo digital resulta imprescindible para fundamentar sólidamente un buen liderazgo, objetivo central de la investigación. A tal efecto, se desarrolla un análisis del liderazgo digital desde una perspectiva ética mediante un proceso estructurado en tres fases claramente diferenciadas, las cuales se desarrollan a lo largo de las diferentes secciones de este capítulo.

En la primera sección se lleva a cabo una reflexión sobre la naturaleza del liderazgo digital. Una vez analizado el estado de la situación de este, resulta imprescindible delinear la perspectiva desde la cual se aborda dicho liderazgo, a fin de precisar el objeto de estudio. Para ello, se profundiza en la comprensión de sus elementos esenciales —el proceso relacional, el propósito y la influencia— y se definen las tres fases que lo constituyen: formulación del propósito, desarrollo del liderazgo y generación de resultados.

Es preciso señalar que la concepción del liderazgo digital aquí propuesta demanda una perspectiva sistémica e integral, sustentada en la premisa de que el ejercicio del liderazgo no se desarrolla de forma aislada, sino en el seno de un entramado interdependiente de personas, procesos y estructuras. Al adoptar esta perspectiva, debe reconocerse, por un lado, el impacto que la transformación digital ejerce sobre el proceso del liderazgo —es decir, sobre los individuos que lo conforman— y, por otro, que el propio ejercicio del liderazgo genera una decisiones y acciones en el ámbito de la transformación digital, cuyas repercusiones trascienden a personas o grupos ajenos al proceso de liderazgo.

En esta sección se analizan asimismo las distintas problemáticas que el liderazgo debe abordar en el marco de la transformación digital empresarial. Dichas problemáticas se han categorizado de acuerdo con su vinculación, bien al desarrollo del proceso de liderazgo, bien a los resultados que genera el propio liderazgo digital. En el primer supuesto, se identifican las problemáticas que inciden directamente en los miembros del equipo de liderazgo; en el segundo se evalúan los efectos que dicho liderazgo ejerce sobre otros individuos, grupos o sobre la sociedad en su conjunto.

En la sección siguiente de este capítulo se presentan los principios éticos de no maleficencia, beneficencia, autonomía, justicia y responsabilidad en el contexto del liderazgo digital. Estos principios constituirán el marco analítico para abordar las problemáticas inherentes al mismo, permitiendo así, mediante un examen crítico, la identificación y sistematización de los retos éticos emergentes. Estos principios han sido aplicados en ámbitos diversos —tales como la bioética (Beauchamp & Childress, 2019; Gracia, 2007), la ética de las profesiones (Hortal, 2002) o la inteligencia artificial (European Commission, 2019; Floridi et al., 2018)—, con lo cual se puede considerar que estos principios ofrecen un lenguaje común interdisciplinar que pueden ser útiles en la comprensión de los retos éticos del liderazgo digital. En la literatura académica actual, el estudio de estos principios en relación con el liderazgo se presenta de forma fragmentada, careciendo de un corpus bibliográfico que vincule explícitamente el marco ético de estos principios con esta disciplina. Ante la ausencia de un análisis sistemático que determine la interpretación de dichos preceptos en el ejercicio del liderazgo, la presente investigación ha procedido, en primer lugar, a interpretar el concepto de liderazgo a la luz de dichos principios y, a continuación, dicha interpretación se ha proyectado sobre el ecosistema digital para determinar sus retos éticos.

La relevancia de considerar el liderazgo digital conforme a los principios éticos radica en que tales imperativos generales facilitan el discernimiento entre lo bueno y lo malo o

evitable en determinadas acciones (Hortal, 2002), orientando y guiando así los procesos de liderazgo hacia una praxis éticamente correcta. Los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia, tal como se conocen en la actualidad, surgieron en la Conferencia de Belmont de 1976, cuando la Comisión Nacional para la Protección de los Sujetos Humanos de Experimentación Biomédica y Conductual, junto con otros expertos, los formuló como fundamentos de la bioética, la ética médica y, por extensión, del resto de las profesiones (Hortal, 2002).

Estos cuatro principios confluyen en el principio responsabilidad, el cual sintetiza y articula las exigencias éticas fundamentales de los demás. No se limita a su cumplimiento aislado, sino que los armoniza en la práctica; por esta razón ha sido incorporado a la presente investigación. Comprender de qué manera el liderazgo asume dicha responsabilidad en los procesos de transformación digital y de digitalización constituye, desde un enfoque ético, un aspecto fundamental.

De este modo, en la presente sección, en primer lugar, se procede a definir y explicar cada principio; seguidamente, se analizan las problemáticas relativas al liderazgo digital identificadas en la sección anterior a la luz de dichos principios, con el fin de determinar los retos éticos que entraña el liderazgo digital.

En la tercera sección de este capítulo se procede a sistematizar los desafíos éticos propios del liderazgo digital. El objetivo de este apartado es clasificar los retos previamente identificados, organizándolos según las distintas fases del proceso de liderazgo y considerando, en cada etapa, los principios éticos correspondientes. Dicha sistematización facilita la reflexión acerca de los fundamentos teóricos de un buen liderazgo digital, cuyo desarrollo se analizará con mayor profundidad en el capítulo siguiente.

2.1 El Liderazgo Digital en la Actualidad

Como se expuso en el capítulo anterior, la noción de liderazgo resulta compleja; por ello, el propósito de esta sección consiste en definir la perspectiva del liderazgo que sustenta la presente investigación. En primer lugar, se identifican los elementos fundamentales del liderazgo; a continuación, se describen las fases del proceso de liderazgo; y, por último, se analizan las principales problemáticas asociadas al liderazgo digital.

Antes de abordar los elementos esenciales del liderazgo, resulta imprescindible realizar dos matizaciones previas que faciliten la comprensión de la perspectiva adoptada en este estudio. En primer lugar, conviene distinguir entre “liderazgo efectivo” y “buen liderazgo”, términos que no deben considerarse sinónimos. Al respecto, Haslam et al. (2011) señalan que un liderazgo puede calificarse de efectivo cuando sus responsables consiguen movilizar a los seguidores y convertir al grupo en una fuerza social relevante. No obstante, solo merecerá el calificativo de “buen liderazgo” aquel que, partiendo de esa movilización, persiga y obtenga fines sociales deseables y encomiables, es decir, aquellos que contribuyan al bien común.

En segundo lugar, estos autores plantean que el liderazgo no debe entenderse como la mera imposición de acciones, sino como el proceso mediante el cual se motiva a las personas a comprometerse voluntariamente con determinados objetivos. Tal aproximación exige modelar las creencias, los deseos y las prioridades de los individuos, al tiempo que se respeta su autonomía, dado que el éxito de este proceso depende de la conformidad genuina de los sujetos involucrados. En efecto, la coerción o los incentivos externos se revelan inadecuados para inducir un compromiso auténtico, pues su aplicación equivale a forzar a los individuos a seguir al líder, lo cual encaja más con la concepción de “hacer que la gente haga cosas”. Por el contrario, se considera que la persuasión a través del diálogo constituye el método más eficaz para alcanzar la conformidad. Al entablar un intercambio argumentado, se integran narrativas

tanto personales como colectivas, de modo que el líder acaba representando y concentrando los valores del grupo, estableciendo así un proceso de “lograr que la gente quiera hacer cosas”.

Si bien estas ideas proporcionan las bases para entender el buen liderazgo, resulta igualmente indispensable profundizar en los elementos constitutivos del liderazgo digital y precisar la manera en que se concibe su proceso.

2.1.1 Elementos Constitutivos del Liderazgo

Desde principios de este siglo, tal como se expuso en el capítulo anterior, el liderazgo se fundamenta en cuatro elementos esenciales: constituye un proceso, se desarrolla en el seno de grupos, se ejerce mediante la influencia y persigue objetivos comunes. Cabe precisar que dicho proceso es de naturaleza relacional, se basa en la influencia mutua y se orienta hacia un propósito compartido, tal y como se describirá a continuación. En este escenario, el liderazgo digital se distancia de las concepciones tradicionales —ancladas en la soberanía individual del líder— para ser comprendido como una praxis que emerge de la fluidez y reciprocidad de las interacciones dentro de los ecosistemas digitales.

Proceso Relacional

Como se expuso previamente, desde principios de este siglo se ha enfatizado crecientemente la necesidad de comprender el liderazgo como un proceso de interacción entre individuos, en lugar de circunscribirlo a las acciones que lleva a cabo un único líder. Esta concepción tradicional del liderazgo —predominante durante décadas en la literatura y la práctica— ha fomentado la idea de un liderazgo centrado en determinadas personas, dotadas de rasgos o comportamientos específicos, y de unos seguidores dependientes de dichas figuras. No obstante, la vertiginosa velocidad del cambio tecnológico y la creciente complejidad del entorno empresarial, con sus exigencias competitivas, dificultan cada vez más que un solo individuo pueda asumir y ejercer plenamente la función de liderazgo. En consecuencia, el debate contemporáneo sitúa el liderazgo como una actividad colectiva

(Crevani et al., 2010), en la que el centro de atención deja de ser el “yo” para convertirse en el “nosotros” (Haslam et al., 2011; Yammarino et al., 2012).

Esta nueva concepción del liderazgo no implica desestimar la relevancia de las características individuales de los participantes en los procesos de liderazgo, pero, tal y como advierten Yammarino et al. (2012), resulta imprescindible otorgar un mayor énfasis a las interacciones que se producen entre diversos actores con roles diferenciados a lo largo de las distintas fases del proceso de liderazgo, superando así la perspectiva tradicional que lo considera un fenómeno centrado exclusivamente en la relación líder-seguidor y en visiones jerárquicas centradas en el líder.

Teniendo presente lo anterior, el empleo de los términos “líderes” y “seguidores” continúa reforzando la concepción tradicional y jerárquica del liderazgo. Por esta razón, diversos autores, entre ellos Brafman y Beckstrom (2006), Rost (1995) y Uhl-Bien et al. (2007), proponen referirse, en su lugar, a “catalizadores” y “facilitadores” en el marco de los procesos de liderazgo.

Los catalizadores son aquellos miembros del grupo que asumen la representación colectiva, defienden sus intereses, moldean la identidad grupal a través de su influencia y procuran la continuidad de dicha identidad al ajustar la realidad a la imagen compartida (Haslam et al., 2011). Por su parte, los facilitadores habilitan la efectividad de este proceso: son quienes aceptan o rechazan la influencia ejercida por los catalizadores y cuya participación resulta imprescindible para que el liderazgo se materialice.

En consecuencia, es fundamental destacar que el liderazgo emerge de la interacción entre catalizadores y facilitadores, y que ambos comparten la responsabilidad de las decisiones y acciones que este genera en la sociedad.

Finalmente, cabe subrayar que, en el ámbito de una empresa, pueden coexistir múltiples sistemas de liderazgo interdependientes, diseñados para alcanzar los objetivos organizacionales de manera coordinada y eficaz.

Históricamente, los procesos relacionales se han concebido como aquellos que inciden principalmente en el ámbito familiar y en las relaciones personales. Por ello, al aludir al liderazgo relacional podría suponerse —erróneamente— que este tipo de liderazgo implica fomentar una cultura de cercanía o de intimidad entre quienes participan en dicho proceso. Sin embargo, en su verdadera dimensión, el liderazgo relacional consiste en el establecimiento y la puesta en práctica de relaciones laborales efectivas, caracterizadas por su reciprocidad y autenticidad (Fletcher, 2012).

Entender el significado y las implicaciones de un liderazgo relacional exige diferenciar dos enfoques: el entitativo y el construccionista. Aunque ambos otorgan prioridad a las relaciones, su concepción de estas varía, pues parten de visiones distintas sobre la interpretación de los fenómenos sociales (Uhl-Bien, 2006).

El enfoque entitativo parte de la premisa de una realidad objetiva y muestra un énfasis marcado en el individuo. En este marco, los sujetos pertenecientes a una relación se consideran entidades separadas e independientes entre sí; los grupos y las organizaciones se conciben como meras colecciones de individuos, y las relaciones, como el fenómeno que emerge del contacto entre dichas entidades (Ospina & Uhl-Bien, 2012a). De acuerdo con Uhl-Bien (2006), en esta perspectiva el liderazgo se concibe como una entidad preexistente y organizada, respaldada por estructuras formales —roles, cargos y jerarquías— que le otorgan sustento.

Por su parte, el enfoque construccionista, basado en el construccionismo social, postula que el mundo se configura en y a través de la interacción, otorgando a la comunicación un papel central como vehículo de las construcciones sociales, las cuales se crean y

transforman de manera continua. En este sentido, el liderazgo se entiende como un proceso de construcción social que emerge de las propias relaciones. A diferencia de la perspectiva entitativa, el liderazgo no se ve como algo previamente organizado, sino como “un proceso de organización” en sí mismo (Ospina & Uhl-Bien, 2012a; Uhl-Bien, 2006).

En última instancia, mientras que el enfoque entitativo entiende las relaciones como derivadas de los individuos, el construccionista las sitúa en un plano primario, subrayando la dimensión colectiva de la realidad y la interdependencia entre los sujetos que interactúan (Ospina & Uhl-Bien, 2012b). Desde esta óptica, la relación que se establece con los demás no se reduce a “...un grupo de complejas relaciones a gestionar por el líder, sino que es el origen de la identidad del líder” (Nicholson & Kurucz, 2019:p.31).

El presente estudio adopta la perspectiva construccionista para abordar el liderazgo relacional. En este enfoque, el liderazgo relacional se entiende como un proceso co-construido por múltiples actores y sometido a constantes dinámicas de construcción y reconstrucción (Crevani et al., 2010). Dado que se fundamenta en las relaciones, resulta imprescindible considerar las interdependencias que estas generan. En consecuencia, Rhodes y Badham (2018) identifican como atributos esenciales del liderazgo relacional el respeto, la colaboración, la comunicación, la compasión y el empoderamiento de los demás. Debe señalarse, asimismo, que la adopción de una perspectiva relacional del liderazgo puede generar cierta confusión, pues implica desafiar concepciones tradicionales y profundos modelos mentales asociados al liderazgo, tales como la noción de individuo aislado, la independencia, la racionalidad y la agencia personal (Ospina & Uhl-Bien, 2012b).

Hasta la fecha, el liderazgo relacional se ha estudiado principalmente a través de las interacciones entre catalizadores y facilitadores; sin embargo, no puede pasarse por alto que dicho proceso vincula al liderazgo con otros individuos, distintos grupos, la organización en la que opera y, en última instancia, con la sociedad en su conjunto. En su manifestación más

elemental, el liderazgo remite a las relaciones interpersonales; en un plano de mayor complejidad, engloba estructuras de interacción a nivel organizacional, comunitario o social (Ospina et al., 2020).

Por consiguiente, el liderazgo debe concebirse como una red de relaciones compleja, cuyo nivel más concreto se centra en los individuos que la conforman, mientras que su dimensión más abstracta trasciende la relevancia individual para convertirse en la dinámica de un sistema relacional de mayor envergadura. La presente investigación adopta una visión integral del liderazgo, considerando tanto su carácter procesal como las repercusiones que dicho proceso genera en el entorno relacional en el que se desarrolla.

Esta perspectiva exige no solo atender a las dinámicas internas del liderazgo, sino también reconocer los distintos niveles relacionales que se establecen con el medio. En muchos casos, las decisiones o acciones de liderazgo repercuten en personas ajenas al círculo inmediato del proceso; por consiguiente, es preciso valorar las relaciones que de este se derivan.

Al mismo tiempo, el liderazgo digital puede incidir de manera no estructurada en una cadena de acciones o decisiones que, junto con las de otros actores sociales, acabe generando retos de naturaleza sistémica. De este modo, la transformación digital en la empresa resulta de una acción de liderazgo deliberadamente coordinada, la cual, a su vez, participa en el proceso más amplio de digitalización social, al que también contribuyen otros liderazgos y actores sociales de manera desorganizada.

El Propósito

La gestión del propósito representa un reto fundamental en los procesos de liderazgo. La manera en que los agentes catalizadores y facilitadores articulen dicho propósito, así como su grado de compromiso con la visión y la estrategia para su consecución, resultará determinante al fomentar, en el seno de sus organizaciones, un sentido de responsabilidad

hacia la comunidad en su conjunto (By, 2021; Hollensbe et al., 2014; Kempster et al., 2011; Palmer, 2009).

Es pertinente señalar que, pese a la relevancia que el propósito reviste para el liderazgo, este constituye un ámbito poco explorado desde el ámbito de la investigación académica (Drath et al., 2008; Kempster et al., 2011; Palmer, 2009). Con frecuencia, el propósito se considera un componente implícito del liderazgo, que no requiere un análisis profundo, lo cual conduce a soslayar su naturaleza y su manifestación social en la práctica. En efecto, según Kempster et al. (2011), corrientes de liderazgo tales como la visionaria, la carismática, la transformacional o la auténtica apelan a la noción de propósito, aunque éste rara vez se convierte en objeto específico de estudio. Dichos autores sostienen, además, que el propósito desempeña un papel mucho más prominente en disciplinas como la ética empresarial o la responsabilidad social, en las que resulta habitual encontrar abundantes referencias al mismo. No obstante, cabe recordar que el propósito organizacional emana de un proceso de liderazgo en el que los agentes catalizadores tienen la responsabilidad de definirlo, proyectarlo y movilizar a otros, de modo que dicho propósito sea tanto aceptado como puesto en práctica.

Si se concibe el liderazgo como un entramado complejo de relaciones, su propósito no puede circunscribirse únicamente a su desempeño interno considerando exclusivamente el bien de sus propios miembros; debe contemplar asimismo los efectos de tal praxis y sus repercusiones sobre quienes se encuentran al margen del proceso.

Influencia

La relación que se establece en un proceso de liderazgo entre catalizadores y facilitadores es, ya sea en su manifestación más elemental o en su dimensión sistémica, una relación fundamentada en la influencia. Como se expuso en el capítulo anterior, de acuerdo con Wartenberg (1988), la influencia se produce cuando el catalizador o los catalizadores del

proceso de liderazgo suministran a los facilitadores un tipo de información que induce en estos últimos una modificación sustancial de la valoración de su acción y de su entorno, ampliando o reduciendo las alternativas disponibles conforme a sus juicios. De este modo, los facilitadores aceptan las afirmaciones emitidas por los catalizadores.

De acuerdo con este autor, la influencia constituye una forma de poder; por consiguiente, las relaciones que se establecen en el proceso de liderazgo no pueden considerarse simétricas, dado que los agentes que actúan como catalizadores de dicho proceso detentan una posición de poder frente a sus facilitadores. Cabe precisar que el poder, en sí mismo, no debe interpretarse como un elemento pernicioso, sino como una realidad relacional que surge en determinadas interacciones. Será la manera en que se gestione y emplee ese poder lo que realmente module la asimetría de la relación, la cual puede ubicarse en cualquier punto del continuo autonomía-no autonomía de los individuos, como se expondrá más adelante.

Al considerar la influencia, es necesario reconocer que el proceso de liderazgo es disimétrico, dado que los individuos que participan ejercen recíprocamente cierto grado de influencia. La disimetría alude, por tanto, a fluctuaciones o diferencias variables en la relación, sin que ésta alcance una condición plenamente simétrica ni totalmente asimétrica. Las relaciones simétricas se caracterizan por un equilibrio razonable en la capacidad de influencia entre las partes implicadas, mientras que las relaciones asimétricas reflejan un desequilibrio manifiesto.

A partir de los elementos de liderazgo expuestos, puede definirse el liderazgo digital como un proceso de influencia social que surge de las complejas interacciones morales entre agentes heterogéneos —humanos y máquinas— generadas por la transformación digital. Dicho proceso persigue un doble propósito: por un lado, garantizar el bienestar del grupo de

liderazgo y, por otro, velar por el bien común de la sociedad, todo ello en el marco de la intrincada red de relaciones sociales en la que se desenvuelven sus participantes.

2.1.2 El Proceso de Liderazgo

Considerando lo expuesto hasta ahora acerca de los componentes esenciales del liderazgo digital, pueden identificarse tres fases claramente diferenciadas: la definición del propósito, el desarrollo de la actividad de liderazgo y la generación de resultados mediante las decisiones adoptadas y las acciones emprendidas. Aunque en su inicio el proceso transcurre de forma lineal, avanzando de una fase a la siguiente, también presenta un carácter interactivo, pues cada etapa influye recíprocamente en las demás. Así, tanto el desarrollo de la actividad de liderazgo como la consecución de resultados pueden motivar una reconfiguración del propósito original, al tiempo que los resultados obtenidos invitan a replantear la idoneidad de las acciones acometidas.

Definición del Propósito

Este elemento reviste carácter esencial en el proceso de liderazgo, pues otorga coherencia y orientación al establecer su finalidad. Al definir la finalidad del liderazgo, es preciso considerar tanto su desarrollo —es decir, de qué modo los agentes catalizadores forjarán vínculos con los facilitadores del proceso— como sus resultados, puesto que estos reflejan el impacto que las decisiones y acciones de los líderes ejercen sobre individuos, grupos o la sociedad en su conjunto. De este modo, el liderazgo debe articular un doble propósito: por un lado, enfocar su atención hacia el interior, atendiendo a las relaciones entre todas las personas involucradas; y, por otro, proyectarse hacia el exterior, valorando los efectos que sus dinámicas generan al concebirse como un sistema de interacciones.

Por lo general, el propósito del liderazgo debe definirse al inicio de su proceso. Cuanto más claro y preciso resulte este objetivo, más sencillo será para los agentes catalizadores movilizar al resto de los participantes hacia su consecución. Aunque se establezca en la fase

inicial, podrá ser objeto de reevaluación a lo largo del ejercicio del liderazgo, especialmente si su proceso de desarrollo no se lleva a cabo de forma óptima o si sus resultados son inadecuados. Esta revisión puede indicar que el enunciado original carece de precisión o requiere un ajuste para adecuarse de manera más fiel al contexto real.

El Desarrollo del Liderazgo

El desarrollo del liderazgo puede manifestarse de manera puntual, como sucede en proyectos esporádicos dentro de la organización, o transformarse en un proceso continuado, tal y como ocurre en las prácticas de liderazgo más consolidadas de las empresas. Para comprender el desarrollo del liderazgo digital, es preciso recurrir a la literatura académica, la cual, de forma dispersa en diversos ámbitos, establece las características necesarias para dirigir las organizaciones digitales de la actualidad.

Con el propósito de examinar la concreción práctica del liderazgo digital, se analizaron diversos artículos publicados en las dos últimas décadas. El análisis identificó las características más recurrentes —identificadas por sus mención en 16 artículos¹—: comunicación (Avolio et al., 2001; Avolio & Kahai, 2003; Cortellazzo et al., 2019; Eberl & Drews, 2021; Esguerra & Contreras, 2016; Horney et al., 2010; Klein, 2020; Lee, 2009; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022), confianza (Avolio et al., 2001, 2014; Cortellazzo et al., 2019; Lee, 2009; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022), visión de futuro (Cortellazzo et al., 2019; Denning, 2020; Eberl & Drews, 2021; Klein, 2020; Tigre et al., 2022), capacidad para establecer y desarrollar relaciones (Avolio & Kahai, 2003; Denning, 2020; Horney et al., 2010; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022) y fomento de la colaboración (Cortellazzo et al., 2019; Eberl & Drews, 2021; Horney et al., 2010; Jäckli & Meier, 2020; Schwarzmüller et al., 2018; Tigre et al., 2022).

¹ Los autores y las obras utilizadas para llevar a cabo el análisis aparecen en el Apéndice al final del presente trabajo de investigación.

Este análisis selectivo de artículos relevantes para la caracterización del liderazgo digital se desarrolló durante el periodo comprendido entre marzo y agosto de 2023, empleando una metodología de revisión sistemática de literatura en la base de datos *Web of Science*. La estrategia de búsqueda bibliográfica utilizó los descriptores “liderazgo digital” y “e-liderazgo” aplicados a títulos y palabras clave de artículos académicos. La búsqueda inicial identificó 323 registros bibliográficos, los cuales fueron sometidos a sucesivos criterios de inclusión y exclusión. En primer lugar, se aplicó un filtro por categoría temática, restringiendo la muestra a artículos clasificados en las áreas de negocios y gestión, lo que redujo el corpus a 125 registros. Posteriormente, se implementó un filtro lingüísticos limitando la inclusión a artículos publicados en inglés y español, resultando en 121 registros. Los registros seleccionados fueron importados en una base de datos para desarrollar un análisis de contenido más exhaustivo, eliminando aquellos cuya temática no se alienaba específicamente con la identificación de características del liderazgo digital. Este procedimiento de depuración sistemática redujo la muestra final a 16 artículos que cumplían los criterios de inclusión establecidos.

Del análisis del contenido de estos 16 artículos se identificaron y codificaron 47 características consideradas deseables para garantizar la efectividad del liderazgo digital. Las cinco características más prevalentes en la literatura fueron: comunicación, confianza, visión, capacidad relacional y promoción de la colaboración.

Es relevante destacar que casi todas estas cualidades tienen una clara connotación prosocial; es decir, ponen de relieve la manera en que deben configurarse las relaciones humanas en los procesos de liderazgo en las organizaciones que afrontan una transformación digital. Puede resultar sorprendente que la adopción de tecnologías digitales en el entorno laboral exija más habilidades interpersonales que competencias técnicas; no obstante, ello resulta comprensible si se considera que el liderazgo digital suele desarrollarse en estructuras más horizontales, donde la colaboración y la participación de quienes intervienen en dicho

proceso constituyen factores determinantes para el éxito de las iniciativas empresariales.

Conviene señalar, además, que algunas de estas cualidades, como la visión estratégica, tienen un componente marcadamente individual; no obstante, las otras cuatro —comunicación, confianza, establecimiento de relaciones y promoción de la colaboración— enfatizan, la idea de que el liderazgo es ante todo una actividad relacional y participativa.

Conviene resaltar que, al analizar las características del liderazgo digital, los estudios se centran exclusivamente en la relación entre sus catalizadores y facilitadores. Para entender de qué manera dicho liderazgo se relaciona con actores ajenos al proceso, resulta imprescindible prestar atención a los resultados que este genera.

Los Resultados del Liderazgo

El ejercicio del liderazgo resulta en una serie de acciones y decisiones que afectan no solo a los participantes directos en el proceso, sino también a individuos o colectivos ajenos al mismo. En el ámbito empresarial, por ejemplo, un liderazgo digital puede dar lugar a la implantación de sistemas digitales de recopilación de datos de los consumidores, convirtiéndolos en objeto de vigilancia con la finalidad de analizar sus preferencias de compra y ofrecerles productos acordes a ellas. Esta clase de iniciativas, surgidas de un liderazgo digital, puede acarrear consecuencias sobre la privacidad, la autonomía y la dignidad de personas que no han intervenido en la adopción de dichas decisiones.

Es preciso reconocer que, en los últimos años, desde el liderazgo de empresas se ha otorgado una relevancia creciente al establecimiento de relaciones externas fundamentadas en la responsabilidad. En este sentido, al considerar los resultados vinculados al liderazgo digital, conviene resaltar la corriente que promueve el concepto de “Responsabilidad Digital Empresarial”, consolidándolo como una categoría autónoma e independiente de la Responsabilidad Social Empresarial tradicional.

Lobschat et al. (2021) la definen como el “...grupo de valores y normas compartidos que guían las operaciones de una organización en lo concerniente a la creación y operaciones de tecnología digital y datos” (p. 876). Estos autores argumentan que existen tres elementos que justifican la formulación de una política específica de Responsabilidad Digital Empresarial, distinta de la Responsabilidad Social Corporativa: crecimiento exponencial de las tecnologías; la preocupación ética y social necesita reflejar la maleabilidad de las tecnologías digitales, lo cual implica que la responsabilidad debe ejercerse no solo en la fase de diseño o recopilación de datos, sino también a lo largo de todo su ciclo de vida; y por último, el grado de penetración de la digitalización en los ámbitos personal y profesional, que hace prácticamente imposible desenvolverse en el mundo actual sin recurrir directa o indirectamente a las nuevas tecnologías digitales.

De este modo, dichos autores instan a los catalizadores de procesos de liderazgo a forjar y consolidar sólidas culturas de Responsabilidad Digital Empresarial. No obstante, aún existe escasa información acerca del impacto práctico de esta propuesta, dado que se trata de un concepto en fase emergente cuyo alcance trasciende, por el momento, el de la Responsabilidad Social Empresarial. De hecho, a los tradicionales componentes sociales, económicos y ambientales que integran dicha responsabilidad, las organizaciones deben sumar ahora la dimensión digital (Wynn & Jones, 2023).

En conclusión, un adecuado proceso de liderazgo digital debe contemplar su dimensión interna y externa relacional. Desde la óptica del liderazgo digital, la faceta relacional interna cuenta con un respaldo académico más sólido que la segunda, la cual actualmente se restringe a la obligación de emplear tecnologías y datos de manera responsable frente a la colectividad.

Es preciso reconocer que el liderazgo en la actualidad se fundamenta en tres elementos constitutivos esenciales: su carácter relacional, la existencia de un propósito definido y su sustentación en la capacidad de influir. Asimismo, este tipo de liderazgo se concibe como un

proceso compuesto por tres fases claramente diferenciadas: en primer lugar, la formulación de un propósito; en segundo término, su desarrollo y consolidación; y, finalmente, la evaluación de los resultados obtenidos.

Una vez establecida la estructura conceptual del liderazgo, procede analizar las diversas problemáticas que guardan relación directa con el proceso de liderazgo digital.

2.1.3. Problemáticas del Liderazgo en la Era Digital

El propósito de esta sección consiste en profundizar en las problemáticas asociadas al liderazgo digital. Para identificar dichas cuestiones, se ha adoptado un enfoque dual: por un lado, se analizan elementos propios de la era digital —como la gestión algorítmica— y su incidencia en el desarrollo del proceso de liderazgo; por otro, se examinan las consecuencias de las decisiones adoptadas en el ámbito del liderazgo relativas a la transformación digital de la organización, así como su impacto en los individuos y en la sociedad en general.

2.1.3.1 La Problemática Inherente al Desarrollo del Liderazgo: La Gestión Algorítmica

En esta sección se presenta un análisis de las problemáticas que afectan negativamente al desarrollo óptimo del proceso de liderazgo, con el consiguiente riesgo de generar resultados desfavorables que distorsionen el proceso de un buen liderazgo digital. Para ello, se ha recopilado información procedente de diversos campos vinculados con la gestión algorítmica, cuya adopción en empresas de perfil tradicional quedó acreditada en el capítulo anterior. En este contexto, se considera que la integración de la gestión algorítmica en los procesos de liderazgo podría comprometer su adecuado desarrollo. Aunque la investigación en este ámbito aún se encuentra en una fase incipiente, existen estudios académicos que examinan su influencia en las dinámicas laborales y que aportan luces sobre los desafíos éticos que plantea para el desarrollo adecuado de los procesos de liderazgo.

Antes de iniciar el análisis, resulta esencial comprender con mayor profundidad el alcance de la gestión algorítmica en el ámbito del liderazgo, aun cuando algunos matices al respecto fueron introducidos en el capítulo anterior al abordar el liderazgo digital. La gestión algorítmica engloba aquellos sistemas que, a partir de algoritmos y de un amplio caudal de datos, ejecutan de manera (semi)automática diversas funciones en procesos tales como la selección de personal, la evaluación del desempeño y la adopción de decisiones relativas a retribuciones, promociones o asignación de tareas a los colaboradores (Harms & Han, 2018).

Tradicionalmente, la gestión algorítmica se ha vinculado con plataformas digitales; sin embargo, en los últimos años ha comenzado a incorporarse en empresas de perfil más convencional, de modo que los modelos de negocio emergentes exigen cada vez con mayor frecuencia la interacción entre personas y sistemas automatizados.

En el capítulo anterior se examinó si la gestión algorítmica puede considerarse una forma de liderazgo, concluyéndose que dicha afirmación resulta, en el estado actual de conocimiento, prematura. Es preciso recordar que el buen liderazgo trasciende la mera gestión o coordinación de actividades, pues implica un propósito definido y se fundamenta en la capacidad relacional de influencia orientada al logro de objetivos organizacionales compartidos. En consecuencia, hoy por hoy no es posible hablar de un liderazgo algorítmico. No obstante, la gestión algorítmica representa una herramienta susceptible de integrarse en los procesos de liderazgo, cuya adopción incidirá de manera significativa las dinámicas tradicionales de liderazgo.

Es fundamental reconocer que la gestión algorítmica puede constituir un obstáculo en las relaciones interpersonales (Deranty & Corbin, 2022), especialmente cuando se emplea para automatizar funciones tales como la evaluación del desempeño laboral o la asignación de tareas que, hasta ahora, eran realizadas por personas. Una consecuencia potencial de esta práctica es la alteración de los procesos de comunicación organizacional (Tomprou & Lee,

2022); sin embargo, este fenómeno no ha sido aún objeto de investigación exhaustiva. Asimismo, suscita inquietud el impacto que la implementación de sistemas algorítmicos pueda tener sobre el comportamiento ético de los empleados gestionados por dichos instrumentos, dado que el fin último de introducir la inteligencia artificial en la empresa suele ser el incremento de la productividad. Este objetivo puede inducir a los trabajadores a involucrarse en conductas éticamente cuestionables para alcanzar las metas establecidas (Lanz et al., 2023).

Otras áreas en las que la gestión algorítmica influye en el desarrollo del liderazgo y que resultan éticamente relevantes son, en primer lugar, la alteración de las estructuras tradicionales de poder (Jarrahi et al., 2021); en segundo lugar, la vigilancia de los colaboradores, derivada de la necesidad de alimentar estos sistemas con sus datos (Deranty & Corbin, 2022; Jarrahi et al., 2021; Lamers et al., 2022); y, en tercer lugar, la generación de distancia moral (Villegas-Galaviz & Martin, 2023). Asimismo, la incorporación de la gestión algorítmica conlleva la automatización de determinados procesos de toma de decisiones, lo cual exige examinar la percepción humana frente a las decisiones morales y aquellas consideradas éticamente inapropiadas emitidas por dichos sistemas, así como sus consecuencias (De Cremer & McGuire, 2022; Lanz et al., 2023; McGuire & De Cremer, 2022). Del mismo modo, se analiza cómo la implementación de sistemas de gestión algorítmica puede afectar la atribución de responsabilidad. A continuación, se profundiza en cada una de estas dimensiones.

2.1.3.1.1. La Toma de Decisiones

En lo que atañe a la adopción de decisiones fundamentadas en algoritmos, De Cremer y McGuire (2022) sostienen que, para lograr la aceptación de dichas decisiones por parte de los trabajadores, resulta primordial comprender la concepción que éstos tienen sobre la interacción humano-máquina. A través de dos estudios empíricos, los autores demostraron

que la incorporación de algoritmos en el entorno empresarial transforma de manera sustancial la experiencia laboral de los empleados, y evidenciaron una resistencia humana a ceder un papel preponderante a los algoritmos. Esta resistencia radica en la percepción de que los algoritmos son menos justos, especialmente cuando mediatizan decisiones en las que confluyen intereses contrapuestos.

No obstante, dicha percepción no anula el interés de los empleados por colaborar con sistemas algorítmicos, siempre que los seres humanos lideren el proceso decisorio. En su investigación, De Cremer y McGuire identificaron que el reparto considerado más equitativo correspondía a un 60 % de participación humana frente a un 40 % algorítmica, según las distintas proporciones planteadas a los participantes. En consecuencia, cuando los trabajadores perciben que el algoritmo controla la decisión, tenderán a cuestionar su justicia, a rechazarla e incluso a desarrollar una actitud adversa hacia la organización.

Partiendo de esas conclusiones, los autores sostienen que, aunque muchos algoritmos incorporan métodos de aprendizaje automático y operan mediante procedimientos “racionales” diseñados —tales como funciones objetivo, reglas de decisión y procesos de optimización—, los seres humanos mantienen una superioridad práctica para deliberar sobre el futuro y ponderar los intereses de sus congéneres. Este predominio se fundamenta en la capacidad humana para integrar valores éticos, juicio contextual, consideraciones morales y previsión normativa —elementos que no se garantizan de forma inherente en sistemas algorítmicos—; por ello, afirman que dicha capacidad constituye uno de los valores esenciales que sustentan nuestras sociedades y, en consecuencia, el funcionamiento responsable de las empresas.

En particular, con respecto a las decisiones de carácter moral, De Cremer y McGuire (2022) llevaron a cabo un estudio en el que compararon las decisiones morales emitidas por seres humanos y por algoritmos, así como su repercusión en los seguidores. Estos autores

definen las decisiones morales como aquellas que implican un choque de intereses y exigen ponderar el bienestar de distintos grupos de interés en lo relativo a lo que es justo y correcto. Los hallazgos de su investigación revelan que la capacidad para adoptar decisiones morales se percibe como una competencia y responsabilidad inherentes al ser humano. En consecuencia, cuando los algoritmos emitían este tipo de determinaciones, los seguidores resultaban menos proclives a aceptarlas, lo cual desembocaba en una merma de la percepción de prestigio de la organización. En el ámbito del liderazgo digital, estos resultados revisten especial importancia, pues sugieren que no se ha llevado a cabo un buen proceso de liderazgo y este puede verse puesto en cuestionamiento por los empleados de la empresa.

Además de comprender la forma en que los empleados responden a decisiones de carácter moral ejecutadas por algoritmos, también se han realizado estudios con el fin de determinar qué sucedería si dichos sistemas llevaran a cabo decisiones éticamente cuestionables. La investigación de Lanz et al. (2023) reveló que la aceptación de las decisiones moralmente reprochables tomadas por algoritmos es inferior a la de aquellas adoptadas por seres humanos. Según estos autores, ello se explica por las expectativas distintas que atribuimos a la capacidad de los algoritmos frente a las personas para realizar acciones morales. En este sentido, los individuos son percibidos como más justos, confiables y legítimos que las máquinas (McGuire & De Cremer, 2022).

Los investigadores sugieren que el liderazgo podría enfrentar diversos desafíos cuando la gestión algorítmica ordena acciones éticamente discutibles. Por un lado, resulta complejo fomentar una cultura organizacional comprometida con la ética bajo tales circunstancias; por otro lado, al igual que ocurre con las decisiones morales, los empleados podrían desarrollar una percepción negativa acerca de la reputación corporativa, lo cual tendría consecuencias directas para el ejercicio del liderazgo.

Teniendo en consideración las investigaciones realizadas sobre la toma de decisiones, puede afirmarse que los seres humanos siguen valorando el factor humano como elemento esencial en dicho proceso, especialmente cuando entraña una dimensión moral ligada a la noción de justicia. En lo que respecta a las decisiones éticamente reprobables emitidas por algoritmos, el hecho de que los individuos muestren una menor aceptación de tales resoluciones automatizadas podría sugerir la conveniencia de sustituir a los gestores humanos por sistemas de inteligencia artificial. Sin embargo, Lanz et al. (2023) desaconsejan esta alternativa, pues, aunque la aceptación de las decisiones algorítmicas es inferior, sigue siendo significativa y resulta contraproducente para una organización que aspire a fomentar una cultura ética.

Cabe destacar que tanto las decisiones morales como las éticamente controvertidas adoptadas por algoritmos pueden menoscabar la percepción que los empleados tienen del prestigio corporativo, llegando incluso a generar animadversión hacia la entidad. Implícitamente, ello puede repercutir de manera negativa en la imagen y el liderazgo de sus directivos.

2.1.3.1.2. La Vigilancia

Según Deranty y Corbin (2022), un aspecto crítico de la gestión algorítmica es la vigilancia ejercida sobre distintos actores, ya sean empleados u otros grupos de interés. En ciertos contextos, la implementación de estos sistemas conlleva la monitorización de individuos con el fin de recopilar información acerca de sus competencias, resultados, tiempos de ejecución de tareas, comportamientos e incluso estados emocionales. Dichos datos se convierten en insumos fundamentales para el funcionamiento de los algoritmos de gestión.

Los autores señalan que esta práctica plantea múltiples desafíos éticos en el ámbito laboral. La cuestión de la vigilancia está indisolublemente ligada al derecho a la privacidad, que hoy en día trasciende el espacio físico de trabajo e incluye el entorno doméstico,

especialmente tras la consolidación del teletrabajo. Las posibles violaciones de la privacidad pueden ocurrir en cada fase del ciclo de datos: recolección, análisis, uso y eliminación.

En segundo lugar, la vigilancia incrementa la disimetría de las relaciones al consolidar una desigualdad de poder en la empresa; quienes administran los sistemas algorítmicos poseen información que el resto de los empleados no conoce o no comprende en su totalidad. Tercero, al convertirse en una herramienta de control, la vigilancia algorítmica puede disminuir la capacidad de decisión y la libertad operativa de los colaboradores, minando su autonomía profesional.

En cuarto lugar, la sensación de estar permanentemente supervisado puede inducir a los empleados a sacrificar sus periodos de descanso, con el consiguiente impacto en su salud física y mental. Quinto, la vigilancia derivada de la gestión algorítmica influye en los procesos de elección, creatividad e intervención personal de los empleados. Por último, la gestión algorítmica puede llevar a situaciones en las que los empleados se sientan gestionados sin un razonamiento lógico lo cual puede obstaculizar un estilo de liderazgo colaborativo, característica esta importante del liderazgo digital.

2.1.3.1.3 La Distancia Moral

La noción de “distancia moral” alude al fenómeno según el cual los individuos enfrentan dificultades para aprehender en su totalidad el contexto moral que los rodea. Villegas-Galaviz y Martin (2023) señalan que la inteligencia artificial contribuye a incrementar dicha distancia en dos vertientes principales: la distancia de proximidad y la distancia burocrática. En lo que atañe a la distancia de proximidad, los autores distinguen tres modalidades: la física, temporal y la cultural. La distancia moral de proximidad física establece que las personas suelen comportarse de manera más ética con aquellos que se hallan en su entorno inmediato. En este sentido, la gestión algorítmica puede inducir un sentimiento de anonimato, incrementando la distancia psicológica respecto de quienes se ven afectados por

decisiones automatizadas. La distancia de proximidad temporal remite al lapso que media entre la acción y sus consecuencias. Cuanto más lejanas en el tiempo resulten dichas consecuencias, mayor será la propensión de los individuos a desatender las implicaciones morales de sus actos. Por último, la distancia de proximidad cultural establece que los sistemas algorítmicos se diseñan a partir de valores, normas y datos propios de determinadas culturas. Cuando tales sistemas se implementan en contextos culturales distintos, pueden surgir discrepancias entre los principios subyacentes y los valores de la sociedad receptora, lo cual acarrea desajustes éticos y operativos.

Por su parte, la distancia burocrática se manifiesta en la multiplicidad de intermediarios y procedimientos que median entre el sujeto moral y las repercusiones de sus decisiones, pudiendo identificarse una tipología compuesta por tres modalidades diferenciadas: la jerárquica, la derivada de procesos complejos y el “principalismo”. La modalidad jerárquica alude a la actitud de deferencia y dependencia que ciertos individuos adoptan frente a la tecnología, sin poseer un conocimiento cabal de su funcionamiento. Esta falta de comprensión impide valorar en su totalidad las acciones y decisiones que el algoritmo ejecuta, lo cual genera una distancia moral. Los procesos complejos, se refieren a la opacidad intrínseca de muchas lógicas algorítmicas. Quienes las aplican a menudo carecen de una visión clara de sus reglas y mecanismos internos, lo que dificulta la rendición de cuentas y agrava la distancia moral entre el responsable de la gestión y las consecuencias de sus actuaciones. El principalismo consiste en la adhesión incondicional a principios o guías preestablecidos, con el riesgo de provocar injusticias cuando esas normas se aplican de manera rígida, sin considerar las circunstancias concretas. La observancia estricta de determinados códigos éticos puede, paradójicamente, desembocar en una desatención de los contextos particulares que exigen flexibilidad y juicio situacional.

Tanto la distancia por proximidad como la burocrática, en sus diversas manifestaciones, contribuyen a generar una brecha moral que dificulta la comprensión del marco ético en el que se desarrolla la gestión algorítmica. Esta desvinculación puede conducir a la adopción de acciones moralmente cuestionables, contrarias a los principios y valores de las personas, al no reconocer sus vulnerabilidades o características específicas. En tal circunstancia, el liderazgo actúa con cierta ceguera respecto a las decisiones que toma, sin dejar de ser responsable de sus consecuencias.

2.1.3.1.4 El Poder

La implementación de la gestión algorítmica en la organización configura un entramado complejo de interacciones entre seres humanos y máquinas, dando lugar a nuevas estructuras de poder que modifican los roles, las relaciones y las responsabilidades preexistentes, las cuales deben redefinirse en función de este nuevo contexto (Höddinghaus et al., 2021; Jarrahi et al., 2021). Según Jarrahi et al. (2021), resulta esencial reconocer que la adopción de la gestión algorítmica en empresas que no operan como plataformas digitales se produce dentro de una cultura organizacional específica, en la que ya existen dinámicas de poder establecidas entre los trabajadores. De este modo, no sería sorprendente que los sesgos presentes en la cultura empresarial se reprodujeran en los algoritmos, puesto que estos se alimentan de los datos disponibles en la organización.

De acuerdo con estos autores, los algoritmos constituyen un arma de doble filo, pues no solo pueden reforzar la autoridad de los líderes, sino también socavarla. Su capacidad para incrementarla se manifiesta, como se ha ilustrado en el apartado sobre vigilancia, en las nuevas posibilidades de control de la plantilla que introduce la gestión algorítmica, con el riesgo de reducir a los trabajadores a meros engranajes del sistema productivo. Además de ejercer un escrutinio directo, dicha gestión puede inducir determinados comportamientos

mediante el empleo de sensores, configurando una forma de poder aún más sutil que la mera supervisión.

Por otra parte, la disminución de poder de los líderes se vincula a la toma de decisiones, pues los algoritmos asumen parte de ese proceso, privándoles del control de sus propias estrategias e impidiéndoles adquirir el conocimiento práctico derivado de la experiencia decisoria. En este sentido, podría afirmarse que la tecnología acaba gobernando a los humanos y no al contrario.

No obstante, Jarrahi et al. sostienen que las empresas adoptan con mayor celeridad la gestión algorítmica cuando esta incrementa el poder de los gestores. Sin embargo, es preciso matizar que la falta de comprensión de estos sistemas conlleva una pérdida de autonomía, dificulta la toma de decisiones informadas y merma la capacidad de autorreflexión.

Es fundamental considerar que la implementación de sistemas algorítmicos otorga un mayor poder a quienes poseen la capacitación necesaria para operarlos, en detrimento de quienes se ven obligados a aceptar los resultados que generan. En este sentido, Langer y Landers (2021) identificaron en las organizaciones de la era digital dos grupos de interés, definidos por las disimetrías de poder que se establecen entre ellos.

El primero está integrado por los individuos encargados de administrar el algoritmo y de determinar en qué medida éste influye en sus decisiones. Este colectivo reviste especial importancia, pues dispone de la facultad de cuestionar la fiabilidad de los sistemas y, en consecuencia, de apartarse de las directrices que estos proporcionen. Sería el caso, por ejemplo, de los gestores que emplean el algoritmo para optimizar algún aspecto de su proceso decisorio.

El segundo grupo lo conforman aquellas personas cuyo empleo o actividad cotidiana se ve directamente condicionado por la gestión algorítmica, frecuentemente sin su

conocimiento ni consentimiento, de modo que no tienen la opción de eludir su influencia salvo que renuncien a su puesto de trabajo. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, los empleados cuyas tareas o turnos son asignados automáticamente por dichos sistemas.

De acuerdo con Jarrahi et al. (2021), uno de los efectos derivados de los desequilibrios de poder ocasionados por la incorporación de algoritmos en el ámbito empresarial es la complacencia cognitiva. Esta última se manifiesta cuando los usuarios del algoritmo no cuestionan las inferencias generadas por el sistema, lo cual puede inducir una actitud de deferencia hacia dicho mecanismo y, como se examinó previamente, repercutir en la distancia moral producida por estos sistemas. La complacencia cognitiva suele observarse, en particular, en aquellas organizaciones cuyos empleados afrontan cargas de trabajo elevadas, circunstancia que fomenta una confianza excesiva y un uso desmedido de los sistemas automatizados.

2.1.3.1.5. Los Riesgos Psicosociales

Cefaliello et al. (2023) identificaron diversos riesgos psicosociales derivados del uso de la gestión algorítmica. Los agentes catalizadores del liderazgo deben considerar y abordar dichos riesgos, dado que su presencia puede minar la confianza y la colaboración que los facilitadores depositan en ellos, comprometiendo así su capacidad de influir en el grupo. En particular, los autores señalan como principales amenazas la discriminación, los sesgos y la falta de imparcialidad; la merma de las competencias laborales; la restricción de la autonomía individual; las vulneraciones de la privacidad; el uso de los sistemas algorítmicos como instrumento de disciplina; y la intensificación de las cargas de trabajo.

Discriminación, Sesgos y Parcialidad

Según Cefaliello et al. (2023), tanto los empleadores como los diseñadores de sistemas de gestión algorítmica tienden a presentarlos como herramientas objetivas e imparciales, imposibles de sobornar o engañar, y capaces de eliminar cualquier sesgo. No obstante, es

ampliamente reconocido que estos sistemas reproducen los prejuicios inherentes a los datos con los que se alimentan. La presencia de sesgos puede dar lugar a procesos discriminatorios en el desarrollo del liderazgo, lo cual incide negativamente en la percepción de imparcialidad de quienes facilitan dicho proceso. La imparcialidad desempeña un papel fundamental en el fomento del liderazgo, ya que resulta indispensable para que los catalizadores mantengan la cohesión grupal (Haslam et al., 2011).

Reduce las Habilidades de los Trabajadores

Cuando las máquinas sustituyen las labores desempeñadas por personas, éstas dejan de ejercer determinadas funciones, por ejemplo, la toma de decisiones, como se ha señalado con anterioridad. Generalmente, las tareas asumidas por la tecnología digital experimentan una devaluación en el mercado laboral, lo cual conlleva una reducción salarial para los trabajadores afectados. Esta circunstancia representa un riesgo psicosocial, ya que puede provocar frustración y deterioro de la autoestima en quienes se ven involucrados.

Autonomía

La gestión algorítmica amenaza la autonomía decisoria de los trabajadores, al privarles de la facultad de definir las condiciones y los métodos de su propio desempeño profesional, restringiendo así su libertad para actuar conforme a sus estilos y preferencias. Esta merma de autonomía puede repercutir negativamente en la autoestima del individuo.

Privacidad

La gestión algorítmica se fundamenta en herramientas digitales capaces de monitorizar y reportar, de manera continua y en tiempo real, el comportamiento de los individuos. Esta constante supervisión puede generar la percepción de estar permanentemente vigilado, lo cual deriva en presiones psicológicas que inducen, por un lado, a trabajar sin interrupciones y, por

otro, a llevar a cabo acciones éticamente cuestionables con el fin de sostener los niveles de productividad.

Disciplina

Los mecanismos más evidentes de imposición disciplinaria sobre los trabajadores mediante la gestión algorítmica consisten en la finalización de la relación laboral y en la asignación del trabajo, de modo que quienes obtienen mejores calificaciones reciben mayor volumen de tareas. Estas prácticas, particularmente frecuentes en las plataformas digitales, suelen generar ansiedad y temor entre los colaboradores, dado que perciben que su empleo puede cesar de forma repentina e injustificada o verse menoscabado si no acumulan suficientes valoraciones positivas.

Intensificación del Trabajo

Este riesgo psicosocial alude a la presión que pueden experimentar los trabajadores para adaptar su ritmo laboral al de las tecnologías digitales, lo cual genera situaciones de estrés, tal como se ha señalado con anterioridad.

2.1.3.1.6 La Responsabilidad

Una de las dificultades que enfrenta el liderazgo en la era de la transformación digital radica en la creciente tendencia a delegar responsabilidades en las máquinas, un fenómeno que se manifiesta de diversos modos. En primer lugar, ciertas decisiones —como las relacionadas con la evaluación de candidatos en procesos de reclutamiento, la asignación de tareas, las promociones o los despidos— se están confiando a sistemas digitales; ello debilita los canales mediante los cuales los colaboradores entienden y reclaman la responsabilidad (Deranty & Corbin, 2022). En segundo término, la existencia de herramientas de inteligencia artificial capaces de generar código de software plantea interrogantes cada vez más urgentes

acerca de si corresponde delegar atribuciones decisionales a agentes no humanos y, en caso afirmativo, de qué manera asumir la responsabilidad que ello implica (Lobschat et al., 2021).

De acuerdo con De Cremer (2022), la noción de responsabilidad empresarial se ve, en efecto, menoscabada por la incorporación de la inteligencia artificial en las organizaciones. El autor sostiene que, en la actualidad, la responsabilidad en el ámbito de los negocios se concibe con un énfasis predominante en las competencias técnicas, en detrimento de las capacidades de liderazgo; incluso se llega a pensar que la dimensión ética puede resolverse meramente con el empleo de tecnología adecuada. Del mismo modo, De Cremer advierte que, si los líderes digitales no actúan con responsabilidad, los grupos de interés no serán tratados correctamente desde una perspectiva humana. En su opinión, la adopción de la inteligencia artificial en el entorno empresarial debería reforzar, y no atenuar, la responsabilidad de quienes ocupan posiciones de liderazgo, definiendo su propósito sobre la base de valores humanos, en lugar de supeditarse exclusivamente a la lógica algorítmica.

Esta idea se fundamenta asimismo en que, de los dieciséis artículos previamente analizados acerca de las características del liderazgo digital, la responsabilidad no figuraba entre las cualidades esenciales. De hecho, únicamente se mencionaba en dos ocasiones. (Esguerra & Contreras, 2016; Lee, 2009).

En síntesis, la implementación de la gestión algorítmica plantea diversas problemáticas que pueden repercutir negativamente en el ejercicio del liderazgo. En particular, contribuye a generar percepciones adversas hacia aquellos agentes catalizadores que impulsan estos procesos, menoscabando aspectos esenciales del liderazgo, como la influencia y la imparcialidad. Asimismo, dichos desafíos inciden en las cualidades deseables del liderazgo digital.

Cuando no se introduce de manera adecuada, la gestión algorítmica puede obstaculizar la construcción de relaciones interpersonales y la comunicación, socavar la

confianza en los catalizadores del proceso y dificultar la colaboración de los facilitadores, especialmente si estos últimos se ven expuestos a riesgos psicosociales que afectan su autonomía, sus competencias o les induce la sensación de vigilancia permanente. Además, es preciso considerar su potencial para fomentar comportamientos éticamente cuestionables tanto en los facilitadores como en los catalizadores.

Entre los catalizadores, la llamada “distancia moral” puede propiciar acciones éticamente reprochables contra otras personas. En lo que respecta a los facilitadores, la presión inherente al trabajo con algoritmos orientados a la productividad puede llevarlos a recurrir a prácticas éticamente discutibles para cumplir los objetivos establecidos. Del mismo modo, la introducción de sistemas algorítmicos fomenta asimetrías de información y de poder que refuerzan la complacencia cognitiva, minando la autonomía tanto de catalizadores como de facilitadores.

Una vez explicitadas las problemáticas inherentes al desarrollo del liderazgo, resulta imprescindible poner de manifiesto aquellas que guardan relación con los resultados del proceso de liderazgo.

2.1.3.2. La Problemática Inherente a los Resultados del Liderazgo

Como se expuso anteriormente, el liderazgo se configura en un contexto específico, pero no de manera aislada: establece una serie de vínculos con otros actores externos al propio proceso de liderazgo y, en un plano más amplio, sus decisiones impactan en la sociedad. En este apartado se examinan las problemáticas que emanan de las decisiones y acciones propias del liderazgo en materia de transformación digital. En particular, se consideran las consecuencias que afectan a personas o colectivos ajenos a los procesos de liderazgo, ya sean grupos de interés internos o externos a las organizaciones. Entre las dificultades identificadas figuran la responsabilidad, la aparición de nuevos grupos de interés y de sectores excluidos en la era digital, la intensificación de los mecanismos de vigilancia, los

riesgos para la salud derivados del uso de tecnologías digitales y las repercusiones de estas en el medio ambiente y en la economía.

2.1.3.2.1 La Responsabilidad

Con anterioridad se ha destacado la creciente atención, en el ámbito académico, a la Responsabilidad Digital Corporativa. No obstante, tal como se ha señalado, esta preocupación es de reciente aparición y presenta diversas dificultades en su implementación. En este sentido, Grigore et al. (2021) y Stahl et al. (2022) ponen de manifiesto la reticencia de los equipos directivos de las empresas sometidas a procesos de transformación digital a asumir una responsabilidad colectiva en materia de digitalización. Concretamente, el estudio de Stahl et al. revela un compromiso insuficiente por parte de dichas organizaciones con el bien común, pese a su reconocimiento de los desafíos sociales asociados a la inteligencia artificial. Según los autores, esta deficiencia se explica porque muchos de los dilemas éticos vinculados a la digitalización exceden la competencia especializada o la esfera de autoridad de las propias empresas. De este modo, aunque las organizaciones procuran establecer protocolos de mitigación, no se perciben a sí mismas como los únicos agentes responsables de la digitalización de la sociedad.

Por su parte, Grigore et al. evidencian una retórica de auto-persuasión entre los responsables de la función de Responsabilidad en las empresas, orientada a eludir la rendición de cuentas frente a las consecuencias adversas de la digitalización. Esta retórica adopta diversas estrategias: proyectar las decisiones al futuro para eludir acciones presentes; atribuir el origen de los efectos nocivos a terceros ajenos a la organización; resaltar que la mayor parte de las decisiones sobre la digitalización corresponde a los individuos; o sobredimensionar la magnitud de los problemas, con el fin de justificar que la envergadura de estos supera la capacidad de respuesta de cualquier entidad empresarial.

Teniendo presente lo anterior, cabe sostener que, en líneas generales, desde el liderazgo de las organizaciones inmersas en procesos de transformación digital se manifiesta una desvinculación moral respecto a la digitalización, lo cual conduce a la elusión de las responsabilidades inherentes. Dado que la digitalización constituye un fenómeno sociotécnico, resulta plausible considerar su incidencia en problemáticas sociales de carácter estructural. Se entienden por tales aquellas situaciones en las que diversos actores contribuyen de manera heterogénea a un determinado problema, de modo que resulta imposible establecer una relación causal directa entre la acción o decisión de un sujeto y sus consecuencias. Como se analizará en secciones posteriores, algunas de las cuestiones que aquí se examinan —por ejemplo, la profundización de las brechas sociales preexistentes y el surgimiento de la brecha digital, la aportación al deterioro medioambiental y la opacidad del mercado laboral— pueden ser calificadas como problemáticas estructurales.

2.1.3.2.2. Nuevos Grupos de Interés y Excluidos en la Era Digital

La noción tradicional de “grupo de interés” parte de la premisa de que los individuos u organizaciones mantienen, de forma voluntaria y con pleno conocimiento, un compromiso o una relación formal con la empresa. No obstante, tal como señalan D’Cruz et al. (2022), las tecnologías digitales cuestionan este planteamiento, pues su despliegue incide sobre sujetos con los que la compañía no mantiene vínculos contractuales ni formales. A partir de este análisis, los autores identifican tres nuevas tipologías de grupos de interés surgidas en el contexto de la transformación digital.

En primer lugar, se hallan los denominados “ignorantes”, es decir, aquellos individuos que se ven afectados por tecnologías digitales sin ser conscientes de ello. Por ejemplo, en este colectivo se incluyen personas cuya imagen o comportamiento en redes sociales sirve para entrenar sistemas de reconocimiento facial, o usuarios que consumen contenidos generados automáticamente sin advertir que han sido elaborados por una tecnología digital. A juicio de

D'Cruz et al. (2022), cualquier internauta podría, potencialmente, formar parte de este grupo de interés para las empresas en transformación digital.

El segundo grupo recibe la denominación de “desigual”. Se trata de individuos o colectivos que interactúan con las empresas en condiciones de asimetría informativa. Entre ellos figuran, por un lado, los trabajadores de las plataformas de la *gig economy*, que carecen de un contrato laboral formal y se ven sometidos a mecanismos de gestión algorítmica; y, por otro, los usuarios de redes sociales a quienes se les ofrece selectivamente cierto tipo de contenidos, mientras se les oculta u omite otro.

Finalmente, el tercer grupo, al que los autores califican de “invisibilizado”, agrupa a aquellos trabajadores independientes cuya labor consiste en filtrar o eliminar contenidos inapropiados en redes sociales, así como al personal de los centros de distribución de grandes compañías de comercio electrónico. A este conjunto cabe añadir, además, a quienes aún no se ven afectados directamente por la inteligencia artificial, pero conocen su existencia y se perciben a sí mismos como posibles víctimas de tales procesos; por ejemplo, aquellos que han leído acerca de la gestión algorítmica o cuentan con familiares y amigos que ya han experimentado sus efectos (Langer & Landers, 2021).

Además de los grupos de interés recientemente señalados, académicos como Lobschat et al. (2021), advierten que conviene considerar también a aquellos individuos que, por distintos motivos, carecen de acceso a las tecnologías digitales emergentes, con el propósito de prevenir su exclusión de los procesos en los que tales tecnologías intervienen. Conforme a Olarte (2017), la exclusión se produce cuando determinados sectores de la población sufren discriminación en el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) debido a factores tales como la edad, el género, el nivel educativo o la posición socioeconómica. A este fenómeno se le conoce como brecha digital, dado que se ha

demostrado que las TIC actúan simultáneamente como causa y efecto de desigualdades socioeconómicas, tanto entre países como entre distintos estratos sociales.

Por un lado, la brecha digital incide de manera más acusada sobre los colectivos ya desfavorecidos, agravando sus desventajas históricas; por otro, priva de oportunidades a nuevos grupos cuya situación social y económica se ve mermada. Así, la brecha digital se vincula a otras formas de desigualdad —por ejemplo, las brechas de género o generacional— a las que pueden sumarse otros colectivos vulnerables, tales como inmigrantes, personas en situación de pobreza, minorías étnicas o individuos afectados por el desempleo de larga duración.

Dado el avance exponencial experimentado por la inteligencia artificial en los últimos años, es posible sostener que la brecha digital se ha complejizado considerablemente. En este contexto, resulta imperativo trascender el análisis circunscrito al impacto de este fenómeno en la estructura social mediante la mera consideración del acceso material a las tecnologías digitales, e incorporar asimismo la dimensión del acceso a la formación de competencias necesarias para su utilización efectiva. Por consiguiente, el análisis contemporáneo de la brecha digital exige considerar una tipología de tres niveles diferenciados, conforme sostienen Lugo y Barrera Rojas (2024).

El primer nivel alude al acceso a la infraestructura tecnológica indispensable para la adopción de estas herramientas. El segundo nivel se articula en torno a las capacidades de uso y enfatiza la carencia de habilidades y conocimientos técnicos relativos a su operacionalización. Finalmente, el tercer nivel remite a la apropiación significativa de las tecnologías digitales como vector para el empoderamiento individual y colectivo, lo cual demanda un conocimiento que trascienda su mera operatoria instrumental. Según los autores, la brecha digital contemporánea constituye fundamentalmente un problema de poder, ética y autonomía, antes que un problema de conectividad técnica.

En definitiva, el surgimiento de nuevos grupos de interés —ignorantes, desiguales e invisibilizados— y la exclusión de ciertos individuos de los procesos de digitalización son consecuencias directas de la forma en que se lleva a cabo la transformación digital. Dicha implementación refleja las decisiones y acciones derivadas de los procesos de liderazgo digital en las organizaciones, las cuales, en ocasiones, generan prácticas discriminatorias, instrumentalizan a las personas o fomentan situaciones de injusticia.

2.1.3.2.3. Riesgos para la Salud

Con anterioridad se expuso cómo los distintos actores involucrados en el proceso de liderazgo pueden verse afectados, desde una perspectiva psicosocial, por la introducción de sistemas algorítmicos. No obstante, resulta preciso considerar que las decisiones de los líderes digitales relativas a la adopción de determinadas tecnologías digitales, cuando interactúan con individuos ajenos al grupo de liderazgo, pueden repercutir también en la salud de estos últimos.

En este sentido, autores como Pirkkalainen y Salo (2016) y Gimpel y Schmied (2019) han identificado diversas patologías que influyen en el bienestar tanto físico como psicológico de las personas debido a su exposición continuada a tecnologías digitales. En lo que atañe a la salud física, esta suele verse mermada por la inactividad corporal asociada al uso prolongado de dispositivos digitales. Asimismo, ciertas afecciones de índole psicológica pueden derivar en problemas somáticos; por ejemplo, las adicciones a la tecnología digital se relacionan con el sobrepeso.

Respecto a las repercusiones psicológicas, Pirkkalainen y Salo (2016) identificaron cuatro trastornos asociados al uso de las tecnologías de la información: el estrés digital, la sobrecarga informativa, las adicciones digitales y la ansiedad ante la tecnología digital. Cabe destacar que dichos autores establecen una distinción clara entre estrés digital y ansiedad tecnológica.

Definen el estrés digital como la incapacidad del individuo para afrontar de manera saludable las demandas impuestas por las nuevas tecnologías digitales, lo cual deriva en estados de tensión. Este trastorno puede desencadenarse tanto por la sobrecarga informativa, cuando el volumen de datos recibidos supera las necesidades o la capacidad de procesamiento del sujeto, como por las constantes interrupciones propias de los sistemas de información, generando una sensación de desbordamiento. Por su parte, la ansiedad tecnológica surge del mero hecho de enfrentarse al uso de tecnologías digitales, generando sensaciones de miedo, amenaza, inquietud o nerviosismo.

Finalmente, la adicción a las tecnologías digitales se manifiesta de diversas formas, siendo más frecuentes los pensamientos obsesivos relacionados con estos dispositivos, la aparición de malestar emocional al no utilizarlos, la incapacidad para controlar su uso, los cambios de humor y la interferencia con otras actividades cotidianas. Cabe destacar que estas adicciones pueden ocasionar problemas físicos, tal como se ha indicado, o dar lugar a trastornos psicológicos más graves, como la depresión.

2.1.3.2.4. Repercusiones Sociales

El liderazgo digital debe considerar que, mediante sus decisiones y acciones en materia de transformación digital, puede incidir —no siempre de manera óptima— en la economía y el medio ambiente, impactando así en el conjunto de la sociedad. En particular, se ha observado que dicha transformación altera el mercado laboral, generando formas de empleo más precarias, como contratos temporales de corta duración, vinculaciones esporádicas, trabajo autónomo y modalidades atípicas de prestación de servicios que, en numerosas ocasiones, encubren situaciones de abuso (Pereiro, 2020). Este fenómeno contribuye al agravamiento de la brecha de pobreza.

La brecha de pobreza constituye una preocupación relevante en la actualidad porque, tal como señala Rotman (2022), las tecnologías digitales han creado una enorme riqueza para

quienes las desarrollan y poseen, pero con frecuencia destruyen las oportunidades de aquellos cuyos empleos resultan vulnerables a la automatización. Esta afirmación pone de manifiesto que los costos y beneficios de la transformación digital no se distribuyen de manera equitativa, y que la participación económica de los usuarios o consumidores es prácticamente inexistente, dado que ejercen un control nulo sobre sus datos —convertidos, según Stahl et al. (2021), en el nuevo “petróleo” de la era digital—.

En materia medioambiental, no debe pasarse por alto que la adopción de nuevas tecnologías implica un consumo energético significativo (Cardinali & De Giovanni, 2022) y, por ende, contribuye a la contaminación ambiental, tal y como se señaló en el capítulo anterior. Considerando el crecimiento exponencial de estas tecnologías y los esfuerzos orientados a impulsar la transformación digital de la sociedad, este ámbito debería constituir un área de interés creciente para el liderazgo digital.

Es evidente que resulta prácticamente imposible atribuir de manera directa y exclusiva la causalidad entre las decisiones emanadas de un determinado proceso de liderazgo y sus impactos en la economía y el medio ambiente. Ello obedece a que tales efectos son, por lo general, el resultado de la interacción de miles de decisiones adoptadas en múltiples ámbitos, sin que su génesis pueda rastrearse a un único liderazgo, sino más bien a una problemática de carácter estructural. No obstante, toda iniciativa de liderazgo contribuye, en mayor o menor medida, al surgimiento de consecuencias —frecuentemente negativas— que inciden sobre el bienestar colectivo de la sociedad.

2.1.3.2.5 Otras Problemáticas

En la sección precedente se aludía a la inquietud suscitada por los posibles efectos que la implementación de sistemas digitales de monitorización puede ejercer sobre los sujetos involucrados en procesos de liderazgo. Esta preocupación es igualmente pertinente para quienes, sin formar parte de dichos procesos utilizan determinadas tecnologías digitales, dado

que la monitorización impacta también en su privacidad y en su libertad de elección. Cabe añadir que el liderazgo genera asimetrías informativas entre los participantes en dichos procesos y quienes se encuentran al margen de ellos, dado que estos últimos, por lo general, desconocen el tipo de datos que se recopilan, el destino programado de esa información y su tratamiento futuro, así como el funcionamiento de los sistemas algorítmicos que subyacen en la mayoría de las nuevas tecnologías digitales.

En esta sección se ha profundizado en el concepto de liderazgo digital, examinando sus componentes, las etapas del proceso de liderazgo y las dificultades actuales que enfrenta, tanto por la irrupción de la gestión algorítmica en dichos procesos como por las decisiones vinculadas a la incorporación de nuevas tecnologías para impulsar la transformación digital. En el apartado siguiente, se aborda la segunda fase del proceso de sistematización de los retos éticos del liderazgo digital, que consiste en la exposición de los principios éticos y en el análisis de su relación con las problemáticas previamente identificadas.

2.2. Los principios Éticos y el Liderazgo Digital

El propósito de esta sección consiste en delinear la mirada ética mediante la cual se abordará la problemática contemporánea del liderazgo digital. Para tal fin, no basta con enumerar los desafíos éticos que se presentan, sino que resulta imprescindible llevar a cabo una clasificación organizada según una lógica que, en etapas posteriores, sirva de guía para la elaboración de una fundamentación del buen liderazgo digital. Dicha lógica se sustenta en el marco de principios éticos definido por la bioética (Beauchamp & Childress, 2019; Gracia, 2007) y adoptado tanto por la ética de las profesiones (Hortal, 2002) como por los estándares de inteligencia artificial (European Commission, 2019; Floridi et al., 2018). Estos principios, siendo imperativos de carácter general, facilitan la distinción entre lo deseable o aceptable y lo reprochable, y constituyen referentes esenciales para la toma de decisiones y la ejecución de acciones (Hortal, 2002). El mencionado marco abarca los principios de no maleficencia,

beneficencia, autonomía y justicia, a los cuales se incorpora la responsabilidad como principio derivado de los cuatro anteriores.

Los principios se sustentan en las dos perspectivas éticas mencionadas brevemente en la introducción: la teleológica y la deontológica. Las éticas teleológicas no defienden la existencia de actos que, por sí mismos, sean correctos o incorrectos (Davis, 1996); más bien sostienen que debe existir un fin que represente el bien para las personas, de modo que las acciones se consideren buenas cuando contribuyen a la consecución de ese fin. La noción de “bien” adopta diversas acepciones según cada corriente teleológica: en la ética aristotélica, por ejemplo, el bien coincide con la *eudaimonía*. Aunque dicho término suele traducirse al español como “felicidad”, interpretada habitualmente como una sensación subjetiva de satisfacción o placer, los griegos lo vinculaban al origen de esas vivencias, confiriéndole así un carácter más próximo a un juicio objetivo (Rowe, 1995). Por ello, también se ha traducido como “vida buena”, “bienestar” o “florecimiento humano”.

La búsqueda de la felicidad orienta el obrar humano. Para alcanzarla, es preciso adoptar un carácter virtuoso, entendiendo la virtud como un punto medio entre dos vicios, uno por exceso y otro por defecto. Así, Aristóteles (2014) ilustra este esquema con la emoción de la ira: el exceso da lugar a la irascibilidad, el defecto a la flema, y el justo término medio constituye la mansedumbre, que es la virtud propiamente dicha. Finalmente, cabe señalar que las virtudes no nacen de forma innata; nos tornamos virtuosos o viciosos en función de las actuaciones que repetidamente elegimos en nuestra vida cotidiana.

Otra corriente de ética teleológica es el utilitarismo, la cual sostiene igualmente que la finalidad última del ser humano radica en la consecución de la felicidad o el placer. Su influencia trasciende el ámbito de la filosofía moral y alcanza la teoría económica y la ciencia política. Entre sus principales exponentes figuran Jeremy Bentham y John Stuart Mill.

Este enfoque filosófico se caracteriza por un planteamiento individualista y racional, cuyo concepto nuclear es la utilidad, y se articula a partir de dos principios básicos: a) la felicidad constituye el valor supremo a nivel individual y b) la utilidad general —esto es, el bien común o el bienestar colectivo— debe orientarse como meta deseable en la acción de los gobiernos y los responsables políticos.

Puede afirmarse que el utilitarismo arranca de un hedonismo psicológico —toda persona anhela la felicidad— para convertirse en un hedonismo ético que se despliega en dos vertientes: a) un hedonismo ético egoísta, según el cual cada individuo busca exclusivamente su propia felicidad; b) un hedonismo ético universal, que prescribe que cada individuo debe perseguir equitativamente su propia felicidad y la de los demás (Guisán, 1992).

Existen diversas versiones del utilitarismo que conciben el bienestar de manera distinta — bien como hedonismo, bien como satisfacción de preferencias—, si bien su atractivo radica en proponer una teoría del bien que lo define a partir de su beneficio para alguien, y no como un bien impuesto, tal y como sucede en las éticas de la virtud (Bilbao, Caro, et al., 2023).

El utilitarismo se inscribe dentro de las doctrinas consecuencialistas, dado que la bondad o maldad de los actos se juzga en función de las consecuencias beneficiosas o perjudiciales que de ellos se deriven. Conforme a lo expuesto por Bilbao, Caro, et al. (2023), una regla orientadora de la conducta utilitarista consistiría en obrar de modo que las consecuencias previstas y buscadas de los actos contribuyan a generar el mayor bienestar posible para el mayor número de personas.

Las escuelas éticas deontológicas, por el contrario, fundamentan la acción moral en el cumplimiento del deber. Desde esta perspectiva, la promoción de intereses particulares o la búsqueda del bien general carecen de entidad moral suficiente para constituir motivo de acción. Se sostiene que existen actos que son inmorales en sí mismos y, en consecuencia, inaceptables bajo cualquier fin. Así, las teorías deontológicas prescriben pautas de conducta —

reglas morales cuya transgresión resulta inadmisibile aun cuando ello pudiera generar resultados más favorables (Davis, 1996)—.

Al considerar prioritariamente la norma y las condiciones de su corrección, la ética discursiva o dialógica, formulada en la década de 1970 por Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas, se inscribe inequívocamente en el marco de las teorías deontológicas. Esta ética se caracteriza por su formalismo procedimental: en lugar de reflexionar sobre contenidos morales concretos, centra su atención en los procedimientos mediante los cuales se valida la corrección de las normas emergentes de la vida cotidiana, posibilitando así un juicio imparcial de los conflictos morales.

Esta es una ética racional en la medida en que apela a una lógica del discurso práctico análoga a la lógica del discurso teórico. Es cognitivista, pues equipara el procedimiento que conduce a determinar la corrección del discurso práctico al que permite establecer la verdad en el discurso teórico. No obstante, su rasgo distintivo radica en la integración de dichas cualidades dentro de un paradigma comunicativo discursivo cuyo propósito es universalizar la materia de la moral: esto es, los intereses de los individuos afectados por las normas (Cortina, 1992).

Por último, es imprescindible subrayar la distinción que Habermas establece entre dos tipos de acción social: las acciones estratégicas y las acciones comunicativas. Las primeras se orientan a la consecución de fines propios mediante el cálculo de los medios más adecuados; los demás sujetos son considerados meros instrumentos o, en todo caso, restricciones para la realización de dichos fines. En contraste, las acciones comunicativas buscan alcanzar un acuerdo mediante el entendimiento mutuo; en ellas, la interacción se configura como cooperación y queda descartada toda instrumentalización del otro (Bilbao, Caro, et al., 2023).

Estas perspectivas éticas —la teleológica y la deontológica—, a pesar de su aparente contraposición, sustentan los principios éticos fundamentales de no maleficencia,

beneficencia, autonomía y justicia, constituyéndose como complementarias en ejercicio cotidiano de los individuos. En este sentido, los principios de no maleficencia y el de justicia se inscriben claramente en la tradición deontológica, mientras que los de beneficencia y autonomía se alinean con una orientación teleológica (Gracia, 1991).

Esta arquitectura ética multidimensional constituye una potencialidad analítica significativa para el análisis de las problemáticas inherentes al liderazgo digital desde una perspectiva ética. Mientras que los principios deontológicos —no maleficencia y justicia— establecen los límites éticos ineludibles, cuya transgresión resulta éticamente inaceptable bajo cualquier circunstancia, los principios teleológicos —beneficencia y autonomía— definen la orientación aspiracional hacia la cual debe orientarse el liderazgo digital. En consecuencia, el principalismo fundamentado en estos cuatro principios éticos proporciona un marco ético comprehensivo que articula el rigor de los deberes deontológicos con la orientación teleológica hacia estados deseables, habilitando así una evaluación ética equilibrada y exhaustiva de las problemáticas que caracterizan al liderazgo digital contemporáneo y permitiendo la identificación sistemática de sus restos éticos fundamentales.

En la siguiente sección, se llevará a cabo un análisis detallado de cada uno de los principios, con un doble propósito: en primer lugar, profundizar en su comprensión dentro del contexto del liderazgo digital; en segundo lugar, analizar de qué manera las problemáticas previamente identificadas asociadas a este tipo de liderazgo se relacionan con cada principio.

En lo que respecta al primer objetivo, resulta fundamental reconocer que la relevancia de los principios varía según la fase del proceso de liderazgo. Así, el propósito del liderazgo digital —que aspira simultáneamente a promover el bien del equipo de liderazgo y de la humanidad en su conjunto— se vincula de forma particularmente estrecha con los principios de beneficencia y justicia.

2.2.1 El Principio de No Maleficencia

Este principio presupone la obligación de no causar daño a otros seres vivos. En este sentido, dejar de infligir un perjuicio podría considerarse un bien en sí mismo, lo cual puede inducir a confundirlo con el principio de beneficencia, que exige la realización activa de un bien. De hecho, diversos autores (Beauchamp & Childress, 2019; Gracia, 2007; Hortal, 2002) optan por diferenciar ambos postulados, al estimar imprescindible distinguir entre la prohibición de dañar y el mandato de obrar en favor de los demás. Concretamente, Beauchamp y Childress (2019) sostienen que el principio de no maleficencia constituye una norma de carácter prohibitivo, de observancia imparcial y permanente —pues en todo momento se está compelido a no ocasionar perjuicio alguno—, y que además sirve de fundamento moral para las restricciones legales de determinadas conductas. En contraposición, el principio de beneficencia, que se analizará con mayor detalle más adelante, implica un imperativo positivo de acción, no requiere cumplirlo con imparcialidad, dado que para su aplicación resulta necesaria una relación específica con los destinatarios de la acción, y no otorga razones morales para sancionar jurídicamente a quienes lo desatienden. De este modo, mientras que la no maleficencia demanda abstenerse de realizar actos que causen daño o entrañen riesgo de perjuicio, la beneficencia exige emprender acciones deliberadas con el fin de procurar un bien a terceros.

La noción de daño puede concebirse en un sentido estricto, como la lesión física o psicológica infligida a una persona, pero también reviste un alcance más amplio. En este marco, Beauchamp y Childress (2019) sostienen que existe daño cuando los intereses de una de las partes se ven truncados, frustrados o aplazados. No obstante, estos autores reconocen que, conforme a dicha definición, en ciertas circunstancias podría considerarse aceptable o incluso justificable infligir un perjuicio —por ejemplo, la degradación de un empleado debido a un bajo rendimiento—. Por ello, concluyen que el principio de no maleficencia exige

fundamentar las acciones que generan daño, bien demostrando que no contravienen obligaciones específicas derivadas de este principio, bien alegando que otros principios éticos ostentan un peso superior frente a la transgresión de este.

Para garantizar el respeto al principio de no maleficencia, los autores subrayan la trascendencia del “debido cuidado”. Ejercer el debido cuidado implica, en primer lugar, identificar los objetivos propuestos y valorar los riesgos asociados; asimismo, exige considerar las circunstancias concretas y actuar con prudencia y responsabilidad. Según estos autores, dicha noción reviste especial relevancia porque se relaciona con la negligencia y establece el criterio mediante el cual se determina la responsabilidad legal y moral de una persona.

La negligencia puede ser intencional o no intencional. En el primer supuesto, se asume un riesgo injustificado con pleno conocimiento de causa; en el segundo, se desconoce la acción dañina en curso, aunque se debería haber advertido y evitado el perjuicio, lo que constituye una mala práctica profesional.

En el ámbito del liderazgo digital, la negligencia intencional se manifiesta cuando, durante un proceso de transformación digital, se implementan tecnologías sabiendo que causarán perjuicios a terceros, por ejemplo, al monitorizar a individuos en detrimento de su privacidad y autonomía sin su consentimiento explícito. Por su parte, la negligencia no intencional se produce, por ejemplo, cuando los responsables carecen de las competencias éticas necesarias para gestionar la transformación digital y, en consecuencia, generan daños que podían haberse evitado, o cuando se incorporan tecnologías digitales insuficientemente probadas, con el consiguiente riesgo de causar perjuicios a seres vivos.

Beauchamp y Childress (2019) aluden a las ideas de prudencia y responsabilidad como requisitos imprescindibles para garantizar un debido cuidado. Dichos conceptos resultan profundamente interrelacionados, dado que el alcance y sentido de la responsabilidad se lleva a cabo ejercitando la prudencia (Etxeberria, 2002). Cabe subrayar que el cumplimiento de un

debido cuidado, mediante el ejercicio de la prudencia y la responsabilidad, reviste especial importancia en el ámbito del liderazgo digital, sobre todo al desenvolverse en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. En dicho contexto, tal y como se expuso en el capítulo precedente, el pasado deja de constituirse en un predictor fiable de los desafíos futuros, y no existe una claridad sobre lo que pueda sobrevenir en el futuro. Frente a esta realidad, la prudencia emerge como requisito fundamental para dar sentido a la responsabilidad.

Para asimilar este principio en el contexto del liderazgo digital, es preciso evaluar el conjunto de perjuicios que se derivan de la falta de diligencia en su desarrollo y de la omisión de considerar las consecuencias de sus acciones o decisiones. De acuerdo con las problemáticas previamente señaladas, se distinguen cinco tipos de daño vinculados al liderazgo digital: de índole psicosocial, moral, a la privacidad de los individuos, al medio ambiente y a la transparencia del mercado laboral. Los tres primeros pueden manifestarse tanto en el curso mismo del desarrollo del liderazgo como ser el resultado de las decisiones que de él emanen, afectando a individuos ajenos a dicho proceso; por su parte, los dos últimos constituyen exclusivamente el resultado de las dinámicas inherentes al liderazgo como sistema, con repercusiones de índole social.

En relación con el daño psicosocial, éste se produce tanto en el ámbito laboral como en el entorno social, tal y como se expuso en la sección anterior. Infligir perjuicio a los integrantes del proceso de liderazgo, así como a quienes no forman parte de él, constituye una conducta éticamente reprobable. Resulta evidente que ocasionar un perjuicio de esta naturaleza repercute negativamente en el desarrollo del liderazgo, pues puede dar lugar a equipos disfuncionales que no estén en condiciones de ejercer un buen liderazgo digital.

Asimismo, desde la perspectiva de los resultados del liderazgo, el daño psicosocial genera una percepción adversa acerca de las prácticas de liderazgo digital, al atribuirles las

acciones y decisiones que provocaron dicho perjuicio. Ello desemboca, a su vez, en la pérdida de confianza en los procesos de liderazgo involucrados.

En relación con el daño moral, este alude a la posibilidad de que el empleo de determinadas tecnologías digitales promueva en los individuos comportamientos éticamente reprochables. En el ámbito del desarrollo del liderazgo digital, tales conductas pueden generarse tanto por el distanciamiento moral que se origina al interactuar con herramientas como la gestión algorítmica, como por la presión que dichas tecnologías ejercen sobre los trabajadores para aumentar su desempeño, lo cual puede inducirlos a llevar a cabo acciones éticamente cuestionables con el fin de alcanzar los objetivos fijados por los líderes.

Los participantes en un proceso de liderazgo digital pueden verse afectados por este perjuicio moral de dos modos: por una parte, los catalizadores del proceso de liderazgo podrían experimentar distanciamiento moral respecto de los facilitadores; por otra parte, los facilitadores podrían verse sometidos a una presión excesiva para optimizar sus resultados. Esta dinámica puede desembocar en modelos de liderazgo subóptimos, dado que los facilitadores, al percibir un trato inadecuado o deshumanizado, podrían oponer resistencia.

Asimismo, el liderazgo digital en sí mismo se ve vulnerado por el distanciamiento moral cuando la incorporación de tecnologías digitales en la interacción con personas externas al proceso dificulta la comprensión de su marco moral, lo que puede conllevar actuaciones contrarias a sus principios y valores. De igual modo, el distanciamiento moral puede afectar a terceros ajenos al liderazgo —por ejemplo, cuando utilizan nuevas tecnologías en su ámbito profesional o personal— propiciando conductas como el ciberacoso.

En materia de privacidad, el liderazgo en las empresas debe tener en cuenta que numerosas tecnologías digitales emergentes exigen la recopilación de datos personales. En ausencia de un consentimiento expreso, tal práctica contravendría el derecho fundamental a la privacidad. Conviene puntualizar que esta vulneración no se limita al momento de la obtención

de la información, sino que puede producirse también durante su tratamiento y hasta su eliminación.

No debe pasarse por alto que la privacidad constituye un derecho esencial vinculado a la libertad individual para elegir intervenir o no en determinados procesos. Al igual que sucede con los efectos psicosociales y el daño moral previamente analizados, el menoscabo de la privacidad repercute tanto en el ejercicio del liderazgo como en los resultados que de él emanan.

En lo que respecta a los perjuicios generados por el liderazgo digital con repercusiones sociales, cabe destacar la afectación al medio ambiente y el menoscabo de la transparencia en el mercado laboral. Por lo general, estos efectos no responden a una voluntad deliberada del liderazgo digital, sino que emergen de una serie de prácticas rutinarias y planificadas en el seno de las instituciones, lo que dificulta aislar las contribuciones específicas de dicho liderazgo (Young, 2011). En consecuencia, el liderazgo digital rara vez ostenta responsabilidad directa sobre el daño; más bien, participa en mayor o menor medida en un escenario preexistente, fruto de las decisiones y actuaciones de múltiples agentes.

En el ámbito medioambiental, Cardinali y De Giovanni (2022) destacan que la adopción de nuevas tecnologías digitales repercute directamente en el incremento del consumo energético y, por ende, de las emisiones de carbono, lo cual ocasiona efectos adversos sobre la calidad del entorno. En vista de que la transformación digital se promueve como un imperativo para la supervivencia de las empresas, resulta preciso considerar este ámbito como objeto de creciente vigilancia y análisis.

En lo que respecta al daño a la transparencia del mercado laboral, que abarca desde la opacidad de procesos de selección hasta la generación de nuevas modalidades de contratación que eluden la lógica tradicional de regulación del ámbito laboral, fomentando la precariedad como consecuencia de la merma de beneficios para los trabajadores.

Como se observa, el principio de no maleficencia —que exige al liderazgo digital la restricción de decisiones o acciones con el fin de no causar perjuicio— plantea múltiples desafíos éticos tanto en su fase de desarrollo como en la de resultados. Entre los factores que explican esta situación destaca el vertiginoso ritmo de desarrollo e implementación de las tecnologías digitales, el cual ha limitado la capacidad de los equipos de liderazgo involucrados en procesos de transformación digital para prestar atención al debido cuidado a lo largo de dichos procesos. Es importante matizar que el debido cuidado demanda identificar unos objetivos y valorar los riesgos asociados. En este sentido, la manifestación de retos éticos vinculados al principio de no maleficencia, tanto en la fase de desarrollo como en la de resultados del liderazgo digital, evidencia que su propósito no ha sido realizado con un debido cuidado.

A continuación, se examina el principio de beneficencia, el cual, tal como se señaló al inicio, no debe confundirse con el principio de no maleficencia. El principio de beneficencia exige la realización de acciones orientadas a generar un bien, mientras que el de no maleficencia implica ejercer el debido cuidado para evitar causar un perjuicio, constituyéndose en una restricción de la acción.

2.2.2 El Principio de Beneficencia

El principio de beneficencia se define como el bien que se procura para los demás (Beauchamp & Childress, 2019; Gracia, 2007). Desde esta perspectiva, el liderazgo digital debe atender a las consecuencias —tanto las deseadas como las potencialmente adversas— derivadas de la incorporación de las tecnologías digitales. En definitiva, en determinadas circunstancias la aplicación del principio de beneficencia se traduce en un cálculo de consecuencias, mediante el cual se comparan y ponderan los beneficios frente a los costes y riesgos asociados a una acción específica.

No obstante, según Beauchamp y Childress (2019), la aplicación de este tipo de cálculos presenta diversas dificultades. En el ámbito del liderazgo digital, por ejemplo, resulta complejo evaluar los riesgos asociados a la implantación de una tecnología digital emergente cuando aún no existen evidencias sólidas que permitan estimar la magnitud de sus posibles consecuencias negativas. Este reto se hace particularmente patente en el caso de la inteligencia artificial, dado que rara vez dispone de mecanismos de control previos comparables a los que operan en otros sectores industriales.

Asimismo, las herramientas propias de los análisis de coste-beneficio adolecen de limitaciones señaladas por sus críticos: no alcanzan un carácter plenamente exhaustivo, pueden omitir opciones relevantes, pueden verse influidas por sesgos o subjetividades y generan tensiones respecto al principio de justicia.

Por tanto, junto a esta perspectiva consecuencialista del principio de beneficencia, resulta imprescindible ampliar su concepción en el ámbito del liderazgo digital. Dicha ampliación conduce a definir este principio como la realización de acciones orientadas a hacer el bien a otros mediante una praxis bien hecha; es decir, llevar a cabo de forma óptima las labores emprendidas (Hortal, 2002). A partir de esta premisa, surge la cuestión de cómo articular un desarrollo de liderazgo digital óptimo.

Tal y como se ha señalado, un liderazgo bien ejecutado requiere atender tres elementos fundamentales: definición de un propósito claro, desarrollo de un proceso de liderazgo adecuado, que en la era digital se concreta en el fortalecimiento de determinadas competencias pro-sociales —tales como la comunicación, la generación de confianza, el fomento de relaciones interpersonales y la promoción de la colaboración—, y evaluación de las consecuencias derivadas de las decisiones y acciones del liderazgo.

El bien que el liderazgo aporta sirve de criterio para identificar los catalizadores y facilitadores más eficaces —tanto en términos de competencias profesionales como de

conducta ética (Hortal, 2002)— y determinará la calidad ética del mismo liderazgo en una perspectiva sistémica.

Cabe señalar, que Beauchamp y Childress (2019) distinguen entre una dimensión específica de la beneficencia —orientada a quienes mantienen con nosotros una relación moral derivada de contratos o compromisos especiales—, y una dimensión más general —dirigida a sujetos que trascienden esas relaciones particulares—. Al aplicar este enfoque al liderazgo empresarial que actúa en procesos de transformación digital, cabe afirmar que el principio de beneficencia tiende a ser más específico que general en el caso del desarrollo del liderazgo, pero más general que específico en el caso de los resultados generados por el proceso de liderazgo. Los autores advierten, además, que, a medida que la beneficencia adopta una dimensión más general, menor será nuestra capacidad para asumirla plenamente, lo cual revela la existencia de un horizonte práctico para este principio. No obstante, el avance de las tecnologías digitales propicia un entorno cada vez más hiperconectado, en el cual las barreras espaciotemporales se relativizan y emergen nuevos compromisos especiales entre empresas y personas. En consecuencia, participar en procesos de transformación digital empresarial exige trascender el horizonte práctico de la beneficencia, al intensificarse la dimensión generalista de este principio.

Teniendo presentes las consideraciones expuestas, al abordar la problemática del liderazgo digital desde este principio resulta imprescindible enfocarse en el modo en que se produce su desarrollo. De acuerdo con la literatura académica revisada, el proceso de liderazgo se caracteriza por su naturaleza prosocial, dado que las características relevantes guardan relación con las modalidades de interacción de los sujetos implicados. No obstante, la incorporación de nuevas tecnologías puede incidir en dicho proceso de múltiples maneras.

En primer lugar, como se ha señalado anteriormente, la gestión algorítmica puede propiciar comportamientos éticamente cuestionables entre los distintos actores del proceso de liderazgo, tanto catalizadores como facilitadores, lo cual no solo incide en la cultura organizacional y empaña la reputación corporativa, sino que también puede distorsionar el propio proceso de liderazgo. Del mismo modo, la automatización de las decisiones de carácter moral repercute negativamente en el prestigio de la empresa y, en paralelo, pone en entredicho la imagen y la credibilidad del equipo de liderazgo responsable de su adopción e implementación. Esta situación debería constituir una fuente de preocupación para el liderazgo digital, dado que su legitimidad y eficacia pueden verse gravemente comprometidas.

En segundo lugar, la gestión algorítmica se presenta como un impedimento capaz de distorsionar la comunicación —una de las características esenciales del liderazgo digital—, al tiempo que amplifica la distancia psicológica entre los individuos, lo cual puede derivar en un distanciamiento moral que obstaculiza la comprensión del contexto ético y propicia la adopción de comportamientos cuestionables contrarios a los principios y valores de los miembros del equipo de liderazgo.

En tercer lugar, es posible que los empleados no comprendan adecuadamente el razonamiento inherente a la gestión algorítmica, lo cual repercutirá en los procesos de colaboración.

En cuarto lugar, la gestión algorítmica tiende a dispersar las responsabilidades, lo que conlleva el riesgo de abordar a los grupos de interés no desde una perspectiva humana, sino únicamente como instrumentos para alcanzar objetivos empresariales.

En quinto lugar, desde la perspectiva de la beneficencia, es preciso considerar las asimetrías de poder e información que conlleva la transformación digital y que inciden tanto en el ejercicio del liderazgo como en las relaciones con los grupos de interés. Tales asimetrías se manifiestan de distintos modos. Por un lado, dentro de las organizaciones coexisten quienes

poseen un conocimiento profundo del funcionamiento de las tecnologías y quienes, pese a verse directamente afectados por su implementación, carecen de comprensión acerca de sus mecanismos operativos. Por otro lado, el hecho de que las tecnologías digitales se nutran de los datos personales para su posterior procesamiento introduce un desequilibrio informativo entre quienes detentan y gestionan estos sistemas y quienes aportan la materia prima —es decir, los datos— sin mayor control sobre su uso.

Como se indicó previamente, el liderazgo no constituye un proceso relacional caracterizado por la simetría. De hecho, las asimetrías en el entorno digital pueden intensificarse debido a la desinformación o al desconocimiento tecnológico de los individuos afectados, lo que conlleva una merma de su autonomía y un fomento de relaciones de dependencia más que de interdependencia.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta este momento, de acuerdo con el principio de beneficencia —que exige el establecimiento de procesos de liderazgo adecuados— es posible que dichos procesos se vean comprometidos por la implementación de la gestión algorítmica. Ésta puede obstaculizar el desarrollo del liderazgo, afectando la comunicación efectiva, la construcción de relaciones y la cooperación. Asimismo, la gestión algorítmica corre el riesgo de exacerbar la disimetría de poder inherente a los procesos de liderazgo y de promover modalidades de influencia coercitiva, en particular mediante la vigilancia y el control ejercidos sobre los facilitadores.

Debe considerarse, además, que el empleo de algoritmos en la gestión puede provocar un distanciamiento moral entre los catalizadores del liderazgo y sus facilitadores, lo que podría inducir a aquéllos a adoptar conductas contrarias a sus propios principios y valores, menoscabando la confianza que los facilitadores depositan en los catalizadores.

En relación con la fase de resultados del liderazgo digital, es preciso señalar que las asimetrías de poder e información también afectan a aquellos individuos que no participan directamente en el proceso de liderazgo. Asimismo, conviene recordar que la incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones ha llevado a algunos autores, como D’Cruz et al. (2022), a replantearse el concepto de grupo de interés, dado que se establece una vinculación informal con personas ajenas al proceso de liderazgo. En este contexto, se enfatiza la necesidad de entender la beneficencia considerando su dimensión genérica, es decir, considerando un campo de influencia relacional mayor sobre los individuos de lo que tradicionalmente se contempla, lo cual requiere trascender el horizonte práctico de la beneficencia.

Es fundamental reconocer que el principio de beneficencia guarda una relación directa con la noción de propósito en el ejercicio del liderazgo, pues uno de los objetivos esenciales de quienes impulsan este proceso radica en asegurar un buen proceso de liderazgo. En tal sentido, resulta inconcebible que un liderazgo digital —que enfrenta desafíos éticos tanto en su desarrollo como en sus resultados— haya definido un propósito sólido y apropiado.

Tanto el principio de no maleficencia como el de beneficencia, cuando se aplican al liderazgo, concentran su atención en este como motor de acciones y decisiones orientadas al bien perseguido. No obstante, resulta igualmente esencial considerar de qué modo ese bien se concreta en las personas que se verán afectadas por el proceso de liderazgo. El principio rector de este bien es el respeto a la autonomía, que se expone a continuación.

2.2.3 El Principio de Autonomía

Una persona puede considerarse autónoma cuando actúa libremente conforme a un plan que ella misma ha elegido. En cambio, se entiende que carece de autonomía quien se halla sustancialmente sometido al control ajeno o resulta incapaz de deliberar o de obrar en función de sus propios deseos y propósitos.

El respeto a la autonomía individual constituye un pilar esencial de las relaciones sociales. Este principio exige la abstención de cualquier injerencia en la vida, las acciones o las decisiones ajenas sin el consentimiento explícito de la persona afectada. En consecuencia, para que alguien sea reconocido como plenamente autónomo, cualquier interferencia en su esfera personal ha de contar previamente con su expresa aprobación o conformidad.

La observancia de este principio equivale a reconocer al otro como sujeto de derechos y dignidad. Implica, asimismo, respetar sus convicciones y opiniones, así como proporcionarle la información necesaria para obtener su consentimiento informado respecto de aquellas acciones susceptibles de afectarle (Hortal, 2002).

La autonomía en el liderazgo digital se manifiesta con diferentes matices. En primer lugar, puede entenderse como la capacidad de los catalizadores para ejecutar las acciones y adoptar las decisiones necesarias para alcanzar el propósito del liderazgo, siempre con pleno respeto a la autonomía de los facilitadores. Asimismo, dicho concepto alude a la independencia del proceso de liderazgo como actividad colectiva frente a otros grupos, así como a la obligación de preservar la autonomía de los individuos o colectivos sobre los que se ejerce una influencia.

Faden et al. (1986) proponen tres condiciones imprescindibles para que una acción pueda calificarse de autónoma: intencionalidad, comprensión y ausencia de control. Estos tres elementos resultan profundamente interrelacionados, dado que la intencionalidad para llevar a cabo una acción presupone tanto una adecuada comprensión de esta como la libertad del individuo frente a condicionamientos externos o internos. En los procesos de liderazgo digital, resulta igualmente esencial contemplar dichas condiciones, puesto que la intencionalidad del sujeto en el ámbito de la transformación digital y la digitalización se ve afectada de manera concomitante por su nivel de comprensión y por la presencia o ausencia de mecanismos de

control, los cuales no solo emanan de las interacciones interpersonales, sino también de la propia influencia ejercida por la digitalización sobre los individuos

La Intencionalidad

Según Faden et al. (1986), se considera que una acción es intencional cuando en ella subyace la idea de llevarla a cabo; es decir, los actos intencionales requieren de un proyecto previo que funcione como esquema o representación de las estrategias y tácticas necesarias para su realización. Cabe destacar que la intencionalidad no exige la materialización efectiva del acto, sino simplemente que éste se ajuste a la concepción que el agente tiene del mismo. Según esta definición, la intencionalidad se presenta como algo no graduable, es decir, una acción o es intencional o no lo es. Asimismo, tanto la falta de comprensión como la ausencia de control repercuten en la formulación de las acciones intencionales.

La intencionalidad en el liderazgo digital debe comprenderse desde dos vertientes complementarias. En primer lugar, los agentes catalizadores y los facilitadores suelen elaborar planes que incluyen las estrategias y tácticas necesarias para alcanzar los objetivos o fines del liderazgo, es decir, actúan con una intencionalidad explícita. No obstante, durante el proceso de planificación es imprescindible considerar de qué modo esta intencionalidad incide en la de las demás personas o grupos involucrados en el proceso de liderazgo.

Para ello, el catalizador de un proceso de liderazgo digital debe atender a la forma en que los demás asimilan no solo las explicaciones que se les proporcionan, sino también el funcionamiento de las tecnologías digitales que se implementan. Por ejemplo, la utilización de la inteligencia artificial en la toma de decisiones puede afectar a la planificación o estrategia pre-establecida por las personas cuando estas son modificadas o eliminadas en favor de los resultados de la inteligencia artificial, lo cual afectará a su intencionalidad.

Asimismo, es preciso valorar la influencia de las tecnologías digitales en el libre albedrío de los individuos, entendido como su capacidad de actuar mediante la reflexión y la

toma de decisiones autónomas. Este análisis garantiza que el liderazgo digital no solo persiga fines determinados, sino que también respete y potencie la intencionalidad y la libertad de elección de quienes participan en el proceso.

La Comprensión

La comprensión de una acción resulta indispensable para que ésta pueda considerarse autónoma. El grado en que una persona comprenda la acción o las implicaciones derivadas del uso de una determinada tecnología digital incide directamente en la calidad de su decisión autónoma. Faden et al. (1986) sostienen que una persona posee comprensión total y completa cuando asimila todas las proposiciones relevantes que describen con precisión la índole de la acción, sus consecuencias previsibles y los posibles resultados de su ejecución. Según dichos autores, basta con que exista un fallo en la asimilación de cualquiera de estas proposiciones esenciales —relativas a la naturaleza de la acción, sus efectos o sus resultados— para que se vea comprometida la condición necesaria de la conducta autónoma. En la era digital, el concepto de comprensión debe aplicarse al ámbito de las tecnologías digitales, entendiéndose como el conocimiento adecuado de sus principales mecanismos de funcionamiento y de las implicaciones inherentes a su uso.

Teniendo en consideración lo expuesto previamente, a diferencia de la intencionalidad, la comprensión admite distintos grados. En este sentido, se concibe como un continuo que abarca desde la comprensión plena hasta su completa ausencia, permitiendo la existencia de matices intermedios entre ambos extremos.

A fin de ejercer un buen liderazgo digital, resulta imprescindible fomentar en todas las partes involucradas tanto la comprensión de las acciones o decisiones derivadas del proceso de liderazgo como el conocimiento del funcionamiento de las tecnologías digitales empleadas. No obstante, dicha comprensión no debe circunscribirse exclusivamente a los integrantes del

equipo de liderazgo, sino que debe extenderse igualmente a las personas o colectivos que se verán afectados por las iniciativas y determinaciones adoptadas y las tecnologías.

Ausencia de Control

Bajo esta premisa, Faden et al. (1986) se referían al hecho de que el individuo carece de controles externos sobre su acción. Vinculada a la idea de control aparece la noción de influencia, pieza clave en el ámbito del liderazgo, tal como se expuso con anterioridad. Según dichos autores, el control se ejerce a través de la influencia, si bien no toda influencia reviste carácter controlador. En efecto, sostienen que es posible contrarrestar numerosas influencias mediante mecanismos de resistencia y que algunas formas de influencia resultan irrelevantes en cuanto a su efecto sobre la autonomía individual. La influencia puede manifestarse de múltiples maneras: amenazas, promesas de afecto, incentivos económicos, argumentos fundamentados, engaños o apelaciones a vulnerabilidades emocionales, entre otras. En la era digital, la vigilancia a la que ciertos individuos se ven sometidos puede considerarse también una modalidad de influencia que condiciona su conducta, dado que la supervisión casi permanente induce modificaciones en su comportamiento, determinando sus decisiones y acciones y, en consecuencia, interfiere en su intencionalidad.

Faden et al. (1986) definieron un continuo que abarca desde el control absoluto hasta la total ausencia de control sobre las personas, de modo que dicha condición puede concebirse también como una cuestión de grado análoga a la comprensión. En el extremo del control, las acciones del individuo quedan completamente subordinadas al deseo ajeno y se desestiman los propios objetivos de la persona controlada, la cual pasa a constituir un medio para la realización de los fines del controlador. Por el contrario, en ausencia de control, bien el acto no ha sido objeto de ningún proceso de influencia, bien este ha fracasado, o —cuando ha resultado exitoso— no ha logrado suprimir el deseo del individuo, quien actúa conforme a su propia voluntad.

Teniendo ello en cuenta, Faden et al. (1986) distinguieron tres categorías principales de influencia a lo largo de un continuo que va de la coerción (control) a la persuasión (ausencia de control), situando la manipulación en un punto intermedio, dado que puede adoptar diversos grados de control. La coerción se da cuando un sujeto influye de modo deliberado y eficaz sobre otro, formulando una amenaza creíble de tal magnitud que el influido resulta incapaz de resistirse y se ve forzado a actuar para evitarla. En el contexto laboral digital, la supervisión intensiva de ciertos individuos puede considerarse coercitiva cuando se vincula a medidas de despido o a la asignación de tareas, tal como se ha señalado. Este tipo de influencia resulta contraproducente para un liderazgo exitoso, por las posibles repercusiones negativas tanto en quien la ejerce como en el resto del grupo, donde pueden aflorar resistencias. Asimismo, aunque la coerción puede inducir a las personas a realizar determinadas acciones, su empleo no constituye la esencia de un buen liderazgo: lo propio del liderazgo digital es generar la voluntad de actuar, no imponerla.

La manipulación se define como la influencia intencional y exitosa ejercida por un individuo sobre otro, mediante procedimientos no coercitivos, de modo que se restringen y distorsionan las opciones de este último, sin recurrir a la persuasión directa, sino alterando su percepción de las alternativas disponibles. Entre sus manifestaciones figuran el engaño, el adoctrinamiento y la seducción. Según Wartenberg (1988), la manipulación se materializa cuando un sujeto oculta deliberadamente información relevante a otro. En la era de la digitalización, el empleo de nuevas tecnologías —por ejemplo, el uso de redes sociales corporativas que generan auténticas “burbujas informativas” — puede aumentar el riesgo de manipulación, al facilitar la influencia sobre comportamientos y deseos. No obstante, la ausencia de cualquier forma de manipulación es condición indispensable para garantizar que el consentimiento otorgado sea verdaderamente informado, tal como se analizará en apartados posteriores.

La persuasión constituye la forma de influencia que facilita la toma de decisiones mediante el uso de la razón, lo cual implica que la persona puede resistirse a ella. Según Faden et al. (1986), la persuasión se define como la influencia intencional y efectiva que induce a un individuo, apelando a su capacidad racional, a aceptar por propia voluntad las creencias, actitudes, valores, intenciones o comportamientos promovidos por el persuasor. En consecuencia, se trata de una modalidad de influencia interpersonal en la que el persuasor presenta una serie de argumentos destinados a respaldar o a desestimar la conducta objeto de discusión. Asimismo, la persuasión exige la existencia de un diálogo entre las partes.

Es preciso subrayar que, en la era digital, las nuevas tecnologías ofrecen medios adicionales para ejercer la persuasión; por ejemplo, a través de redes sociales corporativas que permiten mantener una interacción continua, generar contenidos de interés o apelar a las emociones de los usuarios. Ante el potencial de estas herramientas digitales, resulta fundamental distinguir claramente entre persuasión y manipulación.

En definitiva, según Beauchamp y Childress (2019) la autonomía de las acciones puede concebirse en distintos grados. No obstante, dicha gradación estará determinada por los diversos niveles de comprensión y de control que los sujetos ejerzan, puesto que la intencionalidad, como ya se ha señalado, no admite una valoración por grados.

En relación con el proceso de liderazgo digital, resulta fundamental concebir la persuasión como una forma de influencia ética y adecuada que favorece el establecimiento de prácticas de buenos procesos de liderazgo, tanto en el seno del liderazgo como en sus vínculos con agentes externos. Dado que la persuasión se fundamenta en la comunicación —una de las competencias esenciales del liderazgo digital—, es indispensable atender de manera rigurosa al modo en que el uso de herramientas digitales en los intercambios informativos incide en la capacidad persuasiva en el liderazgo.

En el ámbito del liderazgo digital, la autonomía no debe entenderse únicamente como el fruto de la compleja interacción entre seres humanos, sino que ha de considerarse también a la luz de la intrincada relación que se establece entre las personas y los sistemas digitales a raíz de la transformación digital en las organizaciones. La vigilancia a la que son sometidos los individuos, la dependencia provocada por las tecnologías y la posible complacencia cognitiva que tales herramientas pueden generar contribuyen, en parte, a restringir la autonomía personal.

En el ámbito de la autonomía se inserta el concepto de consentimiento informado, el cual no debe entenderse únicamente como la aprobación otorgada de manera autónoma tras haber adquirido una comprensión sustancial y en ausencia de injerencias de terceras partes — ya sean humanas o tecnológicas— sino también como la manifestación de la intencionalidad a autorizar a un sujeto u organismo a llevar a cabo una acción determinada. Lo que cualifica al consentimiento informado como una forma de acción autónoma es la autorización expresa mediante la cual el individuo asume la responsabilidad de lo que ha consentido y transfiere a la parte receptora la facultad para su ejecución.

En la era de la transformación digital, el concepto de consentimiento informado no puede considerarse ajeno a los procesos de liderazgo digital, especialmente si se pondera el impacto que las decisiones de los líderes ejercen en el entorno social. Este mecanismo cobra aún mayor relevancia en un contexto de digitalización, dado que la mayoría de las tecnologías emergentes implican la monitorización de personas, la recolección de datos personales y su ulterior utilización, tratamiento y eliminación.

Al examinar la autonomía en el contexto del liderazgo digital, resulta necesario precisar que autonomía y autoridad no se excluyen mutuamente. Beauchamp y Childress (2019) sostienen que el ejercicio de la autoridad es compatible con la autonomía siempre que los individuos la adopten voluntariamente, reconociendo en una institución, tradición o

comunidad una fuente legítima de orientación e influencia. El verdadero conflicto entre ambas surge únicamente cuando la autoridad se articula de manera inapropiada, tal como sucede al imponer influencias indebidas.

Hasta el momento se ha abordado la autonomía desde la perspectiva de los obstáculos a la elección; sin embargo, Dodds (2000) sostenía que la mera supresión de tales barreras no garantiza que las decisiones reflejen verdaderamente los valores, deseos o convicciones de una persona. En consecuencia, esta autora propone que la autonomía no debe limitarse exclusivamente al análisis de cómo ocurre la elección de la persona, sino que ha de reconocerse igualmente su potencial de desarrollo, y por lo tanto debería fomentarse el florecimiento de personas autónomas. Para ello, resulta preciso no solo comprender el concepto de autonomía, sino también respetarlo. Tal como señalaba Hortal (2002), el principio de autonomía implica reconocer que el otro es una persona sujeta a unos derechos cuyas opiniones y convicciones merecen ser respetados.

Beauchamp y Childress (2019) subrayan que el respeto a la autonomía no se limita a una mera actitud deferente, sino que debe plasmarse en actuaciones concretas. El principio de autonomía, tal como lo enunciaba Kant, exige tratar a las personas como fines en sí mismas, lo cual conlleva tanto favorecer el logro de sus objetivos como potenciar sus capacidades como agentes libres. Comprendido de este modo, el respeto a la autonomía va más allá de la mera no interferencia en la esfera personal de los demás e implica promover y sostener sus aptitudes para adoptar decisiones autónomas, así como disipar temores u otras circunstancias que puedan obstaculizarlas. En consecuencia, respetar la autonomía supone reconocer el derecho de las personas a decidir por sí mismas y proporcionarles los medios necesarios para ejercer dicha facultad. Por el contrario, una actitud contraria al respeto de la autonomía se manifestaría en conductas o disposiciones que menosprecian, insultan, degradan o ignoran el derecho a la toma de decisiones libre. En este contexto, el liderazgo digital debe evaluar cómo

la transformación digital contribuye a desarrollar y reforzar las capacidades de los individuos, así como analizar y mitigar los temores que las nuevas tecnologías puedan generar en ellos.

Según Beauchamp y Childress (2019), el principio de autonomía comprende tanto una obligación negativa como una obligación positiva. En cuanto a la obligación negativa, exige que las acciones autónomas de un individuo no sean sometidas al control o a la coacción de terceros. Por su parte, la obligación positiva implica la entrega de información y la realización de actos que posibiliten y favorezcan las decisiones autónomas de los demás, proporcionándoles el conocimiento necesario para emprender actividades voluntarias.

Ambas dimensiones —la negativa y la positiva— sustentan diversas normas morales específicas, tales como: decir la verdad, respetar la privacidad de los otros, proteger la información confidencial, obtener el consentimiento previo para la realización de determinadas acciones y brindar apoyo a quien deba tomar decisiones relevantes, siempre que dicha ayuda sea requerida.

Dentro del liderazgo digital, si bien todas estas normas resultan esenciales, adquieren especial relevancia el respeto a la privacidad, la protección de los datos confidenciales y la obtención del consentimiento informado. Esto se debe a que muchas de las tecnologías digitales se basan en el tratamiento y el análisis de datos masivo, de manera que la salvaguarda de la integridad y la autonomía de los sujetos se convierte en un imperativo ético para quienes dirigen proyectos en entornos digitales.

A continuación, se examina de qué modo el principio de autonomía se vincula con los retos asociados al liderazgo digital. Siguiendo el enfoque establecido por los principios de no maleficencia y de beneficencia, se considera una doble dimensión. Por un lado, debe reflexionarse sobre la forma en que se respeta la autonomía de los miembros durante el ejercicio del liderazgo; por otro, conviene analizar de qué manera las decisiones y acciones del liderazgo grupal preservan la autonomía de quienes no participan directamente en dicho

proceso. En este contexto, la autonomía reviste una importancia especial tanto para quienes desempeñan el papel de catalizadores en el proceso de liderazgo como para el grupo de liderazgo como tal, dado que sus actuaciones inciden en otros individuos. Por lo tanto, resulta esencial que todos los participantes en el proceso de liderazgo comprendan qué implica, en la práctica, que una acción sea verdaderamente autónoma y qué significa respetar la autonomía ajena.

En lo que respecta a la intencionalidad, se ha señalado su vínculo con la formulación de planes para la ejecución de determinadas acciones. Dicha intencionalidad puede verse comprometida cuando los individuos son objeto de una vigilancia y monitorización constantes —ya sea en el ámbito laboral o en el personal— con el fin de recopilar los datos necesarios para alimentar diversos sistemas o procesos tecnológicos. Este control continuado puede inducir modificaciones en el comportamiento de las personas y llevar a tratarlas como simples engranajes de un sistema productivo, menoscabando así su dignidad.

Asimismo, es preciso considerar que la intencionalidad de los individuos puede disminuir cuando se implementan tecnologías digitales que restringen su capacidad de decisión sobre el modo de desempeñar sus propias tareas, al quedar supeditados a las directrices generadas por las máquinas. En este contexto, cabe destacar el creciente recurso a sistemas de inteligencia artificial en los procesos de toma de decisiones.

Los catalizadores de los procesos de liderazgo deben reflexionar acerca de la influencia que estos sistemas ejercen tanto sobre su propia autonomía como sobre la de los demás participantes. Solo de este modo podrán establecer un equilibrio adecuado entre la autonomía conferida a las tecnologías y la autonomía inherente a las personas.

Otro elemento indispensable para la autonomía es el sólido entendimiento que los individuos deben poseer de su entorno, a fin de tomar decisiones debidamente fundamentadas. No todas las personas comprenden las tecnologías digitales de igual modo y,

de hecho, su falta de comprensión se hace patente de diversas formas. Como se señaló, una de las categorías emergentes dentro de los grupos de interés es la denominada “ignorantes”: no se trata simplemente de individuos ajenos al funcionamiento técnico de las herramientas digitales, sino de quienes ni siquiera son conscientes del uso de tales tecnologías ni alcanzan a percibir de qué modo éstas inciden en su vida. Asimismo, se ha observado que la complacencia cognitiva propicia una aceptación acrítica de los sistemas de inteligencia artificial; esta actitud conlleva una dependencia digital que menoscaba la capacidad de las personas para preservar y ejercitar su autonomía personal.

En materia de autonomía, resulta igualmente relevante el grado de control ejercido sobre los individuos. La forma más extendida de ejercer dicho control consiste en la monitorización de las personas mediante las tecnologías digitales, como se ha demostrado en apartados previos. No obstante, el control también puede manifestarse de modos más sutiles, por ejemplo, cuando las decisiones dictadas por sistemas de inteligencia artificial inciden en la capacidad de autorreflexión y en el libre albedrío de los seres humanos.

Anteriormente se sostuvo que la persuasión constituye la forma óptima de influencia en el ejercicio del liderazgo. Emplear la persuasión implica razonar con las personas con el fin de orientarlas, lo cual exige una práctica comunicativa deliberada. Como se ha observado, la introducción de determinadas tecnologías —por ejemplo, la gestión algorítmica— puede alterar los procesos comunicativos, pues actúa como una barrera que dificulta la interacción interpersonal. De igual modo, la adopción de herramientas digitales de comunicación, tales como las redes sociales corporativas, multiplica los canales a través de los cuales se ejerce la persuasión; sin embargo, el modo en que se utilicen estas plataformas resultará decisivo para prevenir prácticas manipulativas. En este contexto, la incorporación de tecnologías digitales en los procesos de liderazgo puede incidir de forma negativa en las dinámicas de influencia y, por ende, obstaculizar el desarrollo de un buen liderazgo digital.

En definitiva, la intencionalidad, la falta de comprensión y el control se ven afectados tanto en el desarrollo del proceso de liderazgo como en los resultados derivados de éste, pues inciden de manera muy similar en los individuos. En lo que respecta al primer aspecto, la incorporación de tecnologías digitales puede debilitar los procesos comunicativos esenciales para ejercitar la persuasión y ejercer una influencia positiva sobre los miembros de los equipos, dando lugar a procesos de liderazgo digital subóptimos. En cuanto a los resultados del liderazgo, es imprescindible considerar el respeto a la autonomía de los sujetos ajenos al proceso, ya que, en la era digital, estos pueden carecer del conocimiento necesario para comprender con suficiente profundidad de qué modo se ven afectados individualmente, lo que los sitúa en una posición de gran vulnerabilidad.

Hasta este momento, se ha observado que los principios de no maleficencia y de beneficencia ponen el énfasis primordial en el liderazgo como eje de las acciones, mientras que el principio de autonomía se orienta hacia quienes son afectados por el proceso de liderazgo. A continuación, se aborda el principio de justicia, cuya característica distintiva es su enfoque en el bien común.

2.2.4. El Principio de Justicia

Definir la justicia constituye una tarea compleja que, por lo general, requiere analizar las distintas concepciones que han emergido a lo largo de la historia (Beauchamp & Childress, 2019; Gracia, 2007). La imparcialidad, entendida como un requisito indispensable para la justicia, se vincula de manera particular con el ejercicio del liderazgo. En efecto, la gestión equitativa de las relaciones internas del equipo por parte de los catalizadores garantiza el apoyo necesario para la pervivencia del grupo y preserva su cohesión; de este modo, la imparcialidad se erige en un pilar fundamental para la estabilidad y el buen desempeño del liderazgo (Haslam et al., 2011).

Paralelamente, el ejercicio del liderazgo implica la administración de recursos, lo cual impide satisfacer en todo momento las demandas y necesidades de todos sus integrantes. Por ello, la justicia distributiva adquiere también un papel relevante en el ámbito del liderazgo, al proporcionar criterios racionales y equitativos para la asignación de bienes y oportunidades. Desde esta perspectiva, la concepción de justicia más afín al liderazgo es la formulada por Rawls (1978), a la cual denomina “justicia como imparcialidad o equidad”.

Finalmente, desde un enfoque sistémico del liderazgo digital, resulta imprescindible considerar el modo en que éste aborda problemáticas como la creación de brechas digitales, los mecanismos de discriminación que pueden excluir a determinados colectivos y las posibles restricciones al libre albedrío de las personas. En tal sentido, la justicia —entendida como imparcialidad— debe orientar tanto la distribución de recursos como las prácticas inclusivas y respetuosas de la autonomía individual.

La teoría de la justicia de John Rawls (1978) no se orienta a los sujetos individuales, sino a la configuración fundamental de la sociedad. En consecuencia, su planteamiento no versa sobre las interacciones particulares entre las personas, sino que subraya la necesidad de erigir estructuras sociales justas. No obstante, cabe concebir el liderazgo como una institución social de suficiente magnitud para extender a él las ideas rawlsianas de imparcialidad.

En este sentido, según Haslam et al. (2011), la imparcialidad en el liderazgo supone la apertura de canales de comunicación y debate, así como el establecimiento de procedimientos legítimos de queja, persuasión e influencia entre los distintos actores, grupos e individuos, que ostentan diversos grados de poder, riqueza, estatus e información. El objetivo último de este intercambio discursivo es la consecución de un consenso acerca de cómo se deben establecer los procedimientos y de la asignación equitativa de los recursos.

Rawls (1978) propone una teoría de la justicia social cuyo objetivo principal es examinar el modo en que las instituciones sociales más relevantes asignan los derechos y

deberes fundamentales, así como la manera en que distribuyen las ventajas derivadas de la cooperación colectiva. Entiende que las instituciones sociales hacen referencia a la constitución política de un Estado y a sus principales disposiciones económicas y sociales. Rawls aspira a definir el concepto de “sociedad bien ordenada”, la cual debe cumplir, al menos, dos requisitos: 1) estar regida de manera efectiva por una concepción pública de la justicia, y 2) estar compuesta por individuos moralmente libres e iguales (Gracia, 2007).

Para fundamentar su noción de justicia, Rawls recurre a la idea de la “posición original”, un procedimiento imparcial diseñado para la adopción de principios acordados y justos. En esta posición, los participantes se encuentran bajo un “velo de la ignorancia” que les impide conocer sus circunstancias particulares —como su posición o clase social, sus talentos y capacidades innatas, su concepción del bien o sus proyectos de vida o el estado de desarrollo en el cual se encuentra su sociedad—; no obstante, se supone que disponen de pleno conocimiento de los hechos generales necesarios para la elección de los principios de justicia que regirán la organización social.

Rawls (1978) sostenía que sujetos imparciales, situados bajo el “velo de la ignorancia”, llegarían a un consenso en torno a la adopción de dos principios rectores para la organización de la sociedad. El primer principio establece que cada persona ha de tener un derecho igual al más amplio sistema total de libertades básicas, compatible con un sistema similar de libertad para todos. El segundo principio requiere que las desigualdades económicas y sociales han de ser estructuradas de tal manera que sean para: (a) mayor beneficio de los menos aventajados, de acuerdo con un principio de ahorro justo, y (b) que los cargos y las funciones sean asequibles a todos, bajo condiciones de justa igualdad de oportunidades (pp.340-341).

Cuando sobreviene un conflicto entre ambos principios, el primero —el de la igualdad de libertades— prevalece sobre el segundo; asimismo, dentro de este último, la condición (a) tiene prioridad frente a la (b). En definitiva, dichos principios determinan la asignación de

derechos y obligaciones en las instituciones fundamentales de la sociedad y definen la distribución apropiada de los beneficios y las cargas que emanan de la cooperación social (p.21).

Como se ha indicado previamente, la imparcialidad en el proceso de liderazgo digital resulta esencial para que este emerja y se sostenga a lo largo del tiempo. En este sentido, la adopción de prácticas discriminatorias, la vulneración de libertades o los desequilibrios en la asignación de recursos, cargos o funciones representan una seria amenaza para ejercer la imparcialidad durante el ejercicio del liderazgo digital. A continuación, se desarrollan algunas problemáticas éticas asociadas al liderazgo digital, tanto en su etapa de desarrollo como en sus resultados, derivados de la aplicación del principio de justicia.

Como se ha señalado anteriormente, en la era digital los seres humanos conservan la capacidad de ser considerados más justos que las tecnologías digitales, sobre todo en lo que se refiere a la toma de decisiones morales. Cuando las decisiones de índole moral son delegadas a sistemas digitales, se ve afectada la percepción que el público tiene de la empresa, lo cual puede comprometer su liderazgo y generar disfunciones en los equipos de trabajo.

En la actualidad, las tecnologías digitales tienden a reproducir los sesgos culturales existentes tanto en el seno de las empresas como en la sociedad en general, lo cual conlleva la exclusión de aquellos individuos cuyo perfil no se ajusta a lo que los datos determinan como “normal”. En este sentido, dichos sesgos pueden dar lugar tanto a prácticas discriminatorias como a procesos de marginación.

Adicionalmente, la brecha digital —entendida como la diferencia entre quienes disponen de recursos y conocimientos para acceder y utilizar las nuevas tecnologías con pleno conocimiento de su potencialidad y quienes carecen de ellos— contribuye a acentuar los procesos de exclusión y limita el ejercicio pleno de derechos y oportunidades.

En relación con el principio de justicia, conviene asimismo considerar que el empleo de las tecnologías digitales por parte de los responsables de liderazgo puede menoscabar el libre albedrío de los individuos, al restringir su autonomía, como se ha examinado con anterioridad, y dificultar su capacidad de comprender y gestionar su entorno, tanto en el ámbito profesional como en el personal. En consecuencia, se estaría transgrediendo el primer principio de la teoría de la justicia de Rawls, según el cual toda persona debe contar con el derecho a la mayor amplitud posible de libertades básicas, siempre que dicho sistema sea compatible con un marco análogo de libertades para todos.

Asimismo, el liderazgo debe reconocer que sus acciones y decisiones en materia de transformación digital pueden agravar la brecha de pobreza. Esta situación no solo obedece a la merma de transparencia en el mercado laboral, sino también a que la distribución de beneficios en la era digital carece de carácter participativo: ciertos sectores sociales con acceso y dominio de las tecnologías digitales disfrutan de un privilegio frente a aquellos que carecen de ellos. En este sentido, resulta plausible afirmar que dicha circunstancia vulnera el segundo principio de Rawls en su formulación (a), el cual dispone que las desigualdades económicas y sociales deben organizarse de modo que redunden en el mayor beneficio de los menos favorecidos, conforme a un principio de justicia distributiva.

Al comprometer los pilares de la cohesión social, la confianza en las organizaciones y la equidad distributiva, el principio de justicia plantea desafíos éticos tanto en la fase de desarrollo como de resultados del liderazgo digital, afectando de manera directa el bien común. En consecuencia, resulta plausible concluir que el propósito del liderazgo digital no ha sido definido adecuadamente, pues debe recordarse que para ejercer un buen liderazgo digital es imprescindible orientar sus objetivos hacia la consecución del bien común.

Hasta la fecha, los cuatro principios éticos tradicionales han sido examinados en ámbitos tan diversos como la bioética, la ética profesional y la inteligencia artificial. Como se

señaló al inicio de este capítulo, dichos principios confluyen en el principio de responsabilidad, el cual será objeto de un análisis más detallado a continuación.

2.2.5 El Principio de Responsabilidad

Tradicionalmente, tanto en bioética como en la ética profesional, el principio de responsabilidad no suele desarrollarse con la misma profundidad que los de no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia, dado que se entiende como la síntesis armónica de estos últimos (Bilbao et al., 2006). No obstante, como se ha puesto de manifiesto, en la era digital la responsabilidad adquiere una relevancia creciente. Por ello, para llevar a cabo la sistematización de los retos éticos —objetivo de este capítulo— resulta indispensable considerarla.

Para desarrollar la idea de la responsabilidad del liderazgo digital, resulta imprescindible apoyarse en la definición de responsabilidad moral propuesta por (Etxeberria, 2002) y complementada por Bilbao et al. (2006). Dichos autores delimitan el principio de responsabilidad mediante tres interrogantes esenciales: ¿quién es responsable?, ¿de qué se es responsable? y ¿ante quién se es responsable? No obstante, antes de abordar estas cuestiones, es preciso comprender el concepto mismo de responsabilidad.

Según Etxeberria (2002), el término “responsabilidad” se deriva etimológicamente de la noción de “responder” y conlleva la asunción de un compromiso o deber, ya sea ante otras personas o ante la ley. En este sentido, cabe señalar que la responsabilidad nos vincula de manera inmediata con los demás. De hecho, resulta preciso matizar que dicha responsabilidad se constituye objetivamente en un plano intersubjetivo, pues no depende únicamente del propio agente de la acción, sino también de quienes le atribuyen dicha responsabilidad (Bilbao et al., 2006).

¿Quién es Responsable en el Liderazgo Digital?

Es posible abordar esta cuestión de tres maneras distintas, atendiendo a niveles de complejidad que se extienden desde el ámbito individual hasta las colectividades establecidas y difuminadas. Las colectividades establecidas surgen de interacciones deliberadas orientadas hacia un propósito definido, con independencia de la consecución efectiva de dicho objetivo. Por su parte, las colectividades difuminadas aluden a resultados que emergen de interacciones no planificadas ni conscientes. El liderazgo digital opera en el marco de ambas tipologías de colectividad.

A nivel individual, es preciso considerar que los cimientos de la responsabilidad se apoyan en la libertad y en la conciencia de la acción (Bilbao et al., 2006). Los individuos son responsables de uno mismo ante uno mismo. Esto implica que la persona asume la responsabilidad de su propia existencia, vinculándola con la autorrealización personal (Etxeberria, 2002). Dentro del ámbito del liderazgo digital, cada participante conserva su responsabilidad individual siempre que el proceso de transformación digital no merme su libertad ni menoscabe su autonomía decisoria. Conviene precisar esta distinción, ya que la incorporación de tecnologías digitales puede incidir en ambos aspectos y, por ende, diluir la responsabilidad personal de los individuos.

En el marco de la colectividad establecida, cabe subrayar que la asignación de responsabilidades no obedece a un criterio uniforme. Tanto los catalizadores como los facilitadores del proceso de liderazgo asumen distintos tipos y grados de responsabilidad, conforme a los niveles de toma de decisiones que les han sido conferidos. Esto implica, según sostienen Bilbao et al. (2006), que puede hablarse de responsabilidad grupal en el liderazgo digital cuando cada integrante asume, al menos, un grado de responsabilidad. Los mismos autores precisan que la responsabilidad constituye, en cierta medida, el correlato del poder: quien detenta poder de acción incurre automáticamente en responsabilidad. Si se establece

esta relación entre poder y responsabilidad, los catalizadores —al ejercer una influencia más marcada en el proceso de liderazgo y, por ende, ostentar un tipo específico de poder— resultan ser los principales responsables dentro de dicho proceso.

Asimismo, es preciso considerar que el ejercicio del liderazgo se desarrolla en el contexto de la organización, junto con otros procesos de liderazgo. De este modo, cabe concebir una corresponsabilidad entre los distintos liderazgos digitales presentes en la empresa. Al igual que en el caso anterior, el grado de responsabilidad de cada uno de estos liderazgos viene determinado por sus niveles de capacidad decisional y el poder que administran en el seno corporativo.

En lo que respecta a la noción de “colectividad difuminada”, esta alude al hecho de que el liderazgo digital propicia determinadas consecuencias sociales que no derivan de una intención consciente, sino de la confluencia de miles de decisiones adoptadas por diversos actores. Según Bilbao et al. (2006), se trata de un caso de responsabilidad compleja, pues involucra múltiples ámbitos de responsabilidad interconectados. Su resolución práctica exige una regulación dialogada, basada en el más alto grado de consenso, y solo resultará verdaderamente eficaz si cada individuo acepta su cuota de responsabilidad en la acción colectiva. En consecuencia, es preciso coordinar las actuaciones y reclamar que el liderazgo digital empresarial asuma la corresponsabilidad que le corresponde en el proceso de digitalización, mediante mecanismos participativos que otorguen a todos los agentes los instrumentos adecuados para afrontarlo (Etxeberria, 2002). Esta conceptualización de la responsabilidad en colectividades difuminadas ilustra la forma en que el liderazgo digital contribuye a los problemas estructurales de la sociedad.

¿De qué se es Responsable en el Liderazgo Digital?

Esta cuestión admite múltiples respuestas desde diversas perspectivas. En primer lugar, como se ha señalado con anterioridad, los integrantes de un proceso de liderazgo digital

son responsables de sí mismos. En este sentido, tanto los catalizadores como los facilitadores deben abordar la adopción y uso de tecnologías digitales no solo desde un enfoque técnico, sino también desde una óptica humana. Es preciso que comprendan las problemáticas que dichas tecnologías pueden generar, así como los desafíos éticos que plantean al ejercicio del liderazgo.

En segundo lugar, Etxeberria (2002) sostiene que somos responsables de las acciones de las cuales somos autores, puesto que disponíamos de la posibilidad de obrar de un modo distinto. En este sentido uno debe responder de la obra bien hecha, entendiendo esta como la acción que responde a lo que pide la norma moral, aquella que realiza bien el propósito de esta. Cabe recordar que el liderazgo digital persigue un doble objetivo: por una parte, llevar a cabo con excelencia el propio proceso de liderazgo y, por otra, considerar el bien común de la sociedad. El liderazgo digital asume la responsabilidad tanto de definir dichos propósitos como de materializarlos.

En tercer lugar, según Etxeberria (2002), uno es responsable tanto de las consecuencias derivadas de sus acciones como de aquellas que resultan de las omisiones que han permitido la generación de efectos perjudiciales. De ello se infiere que el liderazgo digital debe anticipar las repercusiones potenciales de sus decisiones y actuaciones, y orientar su conducta en función de dichas previsiones.

No obstante, la dificultad relativa al conocimiento de las consecuencias presenta distintos grados, los cuales guardan correlación con la responsabilidad. Es posible que los efectos de una acción o decisión no resulten plenamente evidentes o que, incluso, se desconozcan por completo; sin embargo, debe advertirse el riesgo de autoengaño que conlleva tal grado de ignorancia (Bilbao et al., 2006). En el ámbito del liderazgo digital, ya se han identificado numerosas repercusiones perjudiciales de la digitalización para las personas. Desestimar deliberadamente estas consecuencias bajo la coartada de la ignorancia no solo

sería engañoso, sino también manifestaría una conducta irresponsable y negligente. Ignorar el daño potencial derivado de la aplicación de determinadas tecnologías digitales supone, además, una transgresión del principio de no maleficencia.

De acuerdo con Hossain et al. (2025), la responsabilidad de los líderes digitales es multidimensional y abarca, fundamentalmente, tres aspectos interconectados. En primer lugar, las tecnologías que implementen deben garantizar equidad y mitigar sesgos discriminatorios, asegurando simultáneamente transparencia en sus operaciones. En segundo lugar, estos líderes deben responsabilizarse sobre las acciones generadas por los sistemas de inteligencia artificial que despliegan en sus organizaciones. En tercer lugar, reconociendo que la orientación ética debe originarse desde los niveles superiores y permear toda la estructura organizacional, los líderes digitales tienen la responsabilidad estratégica de instituir programas formativos que desarrollen una cultura ética digital.

¿Ante Quién se es Responsable en el Liderazgo Digital?

En primer lugar, como se ha señalado anteriormente, los participantes en el proceso de liderazgo asumen la responsabilidad no solo frente a sí mismos, sino también en relación con los demás. En el ámbito del liderazgo digital, los catalizadores y facilitadores son responsables tanto del modo en que sus acciones se influyen mutuamente como de las consecuencias directas o indirectas que dichas acciones generan en miembros externos al proceso y que resultan afectados por el liderazgo.

Además, tal como se señaló con anterioridad, es preciso considerar que el liderazgo digital se ejerce en el marco de una organización, de manera que quienes participan en ese proceso asumen responsabilidades frente a la misma. Asimismo, el liderazgo de la empresa en su transformación digital rinde cuentas ante la sociedad en su acepción más amplia, abarcando desde sus propios colaboradores hasta la comunidad en la que opera, la cual puede tener un alcance global.

Además, cabe señalar que las decisiones y acciones adoptadas por un liderazgo digital en el presente generarán repercusiones no únicamente a corto plazo, sino también en el porvenir. En consecuencia, puede afirmarse que el liderazgo digital es también responsable frente a las generaciones futuras.

Como se expuso con anterioridad, la noción de responsabilidad se encuentra estrechamente vinculada al concepto de prudencia, puesto que la responsabilidad queda delimitada a través de esta (Etxeberria, 2002). La prudencia se define como el arte de discernir la acción más adecuada en cada circunstancia concreta, de modo que se cumplan los principios generales que orientan la conducta (Bilbao, Martinez, et al., 2023).

El liderazgo digital se ve impactado en dos dimensiones por los desafíos éticos vinculados a la responsabilidad. Por un lado, en lo referente al desarrollo del liderazgo se evidencia una creciente delegación de los procesos decisionales a sistemas automatizados digitales, lo cual está minando los cauces tradicionales mediante los cuales se asume y exige la responsabilidad. Esta dinámica, a su vez, puede obstaculizar el desarrollo del liderazgo digital, al generar frustración y confusión entre los integrantes del equipo de liderazgo.

En segundo lugar, los miembros de las organizaciones enfrentan dificultades para asumir de manera colectiva las repercusiones sociales derivadas de la transformación digital. Con frecuencia, se apelan a discursos de autojustificación que conducen a una desvinculación moral respecto de la digitalización que se traducen en una carencia de compromiso con el bien común de la sociedad.

En la actualidad, puede afirmarse que persiste una tendencia a eludir la responsabilidad inherente a la transformación digital. El liderazgo digital responde de la introducción y el aprovechamiento de nuevas tecnologías, cuya influencia trasciende no solo al mismo equipo de liderazgo, sino también a un conjunto amplio de grupos de interés. El liderazgo digital tiene un doble componente de ante quien es responsable. Por una parte, los

catalizadores, como personas que ostentan un poder determinado son responsables ante los facilitadores de establecer buenos procesos de liderazgo. Por otro lado, tanto los catalizadores como los facilitadores son responsables ante los individuos externos al proceso y ante la sociedad en general, garantizando que la transformación digital se lleve a cabo con pleno respeto de los principios éticos y con un propósito firme de considerar el bien común.

Tras evaluar las problemáticas asociadas al liderazgo digital y examinarlas a la luz de los principios éticos, resulta patente que el proceso de liderazgo digital afronta múltiples desafíos éticos. Para facilitar su comprensión, se hace indispensable proceder a su sistematización.

2.3. Sistematización de los Retos Éticos del Liderazgo Digital

Una vez definidos los principios éticos en relación con el liderazgo y establecida su vinculación con el liderazgo digital, cabe proceder a la clasificación de los desafíos éticos que conlleva. Para ello, se ha diseñado un método que vincula las diferentes problemáticas del liderazgo digital con los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía, justicia y responsabilidad, así como con las fases del proceso de liderazgo —propósito, desarrollo y resultados— en las que se manifiestan.

De esta manera, las problemáticas asociadas al desarrollo y los resultados del proceso de liderazgo se estructuran conforme a los cinco principios éticos mencionados. En relación con el propósito, dos principios revisten especial relevancia: la beneficencia y la justicia. La beneficencia remite a la realización de acciones correctamente ejecutadas en aras de un fin beneficioso, es decir, al ejercicio de un buen liderazgo digital; la justicia, por su parte, se orienta hacia la consecución del bien común, aspecto esencial en la conceptualización de un buen liderazgo. Dada la interdependencia inherente de los principios éticos, resulta imprescindible que los tres principios restantes sean igualmente considerados en la fase de definición del propósito del liderazgo.

En este sentido, la beneficencia desprovista de autonomía deviene en paternalismo: se actúa en beneficio del individuo, pero vulnerando su derecho a la autodeterminación.

Análogamente, la persecución de un bien que no incorpora la no maleficencia genera dilemas éticos, ya que puede justificar la aparición de efectos adversos no deseados. De igual modo, la justicia sin autonomía pierde legitimidad, puesto que no respetaría la capacidad de participación en cuestiones que afectan directamente a los individuos. Asimismo, la justicia desvinculada de la no maleficencia puede conducir a situaciones en las que grupos minoritarios resulten perjudicados. Por último, es esencial reconocer que la responsabilidad ética emerge de la confluencia de los cuatro principios.

Surge, sin embargo, una cuestión acerca de hasta qué punto los retos éticos identificados en relación con los resultados del liderazgo no aluden todos ellos a problemáticas de justicia. Tal reflexión se explica por el hecho de que los resultados del liderazgo digital afectan, inevitablemente, a un ámbito social y, en consecuencia, inciden en el bien común. No obstante, no toda afectación al bien común constituye estrictamente un problema de justicia. Así, el principio de beneficencia detecta desafíos éticos a nivel social —tales como asimetrías de poder o reconfiguración de grupos de interés— que, a su vez, pueden desembocar en cuestiones de justicia, como la discriminación. De igual modo, las vulneraciones del principio de autonomía o de no maleficencia pueden generar manifestaciones injustas.

Este entrelazamiento evidencia la interdependencia de los principios éticos y pone de relieve que, aunque en la fase de resultados el principio de justicia se articule de modo muy estrecho con los otros principios, cada uno de ellos conserva su especificidad y no puede reducirse meramente a una cuestión de justicia.

La sistematización de los retos éticos aparece reflejada en la Tabla 1

Tabla 1*Sistematización de los Retos Éticos del Liderazgo Digital*

	Propósito	Desarrollo	Resultados
No Maleficencia	No refleja el debido cuidado exigible	Daño a la salud Daño a la privacidad Daño moral	Daño a la salud Daño a la privacidad Daño moral Daño al mercado laboral Daño al medio ambiente
Beneficencia	No considerado de forma adecuada	Disrupción gestión algorítmica (comunicación, colaboración, distancia moral, asimetrías de poder e información)	Asimetrías de poder e información Redefinición de los grupos de interés (ignorantes, desiguales e invisibilizados)
Autonomía	Subestimada	Falta de control de los individuos Vigilancia afecta la intencionalidad	Falta de control de los individuos Vigilancia afecta la intencionalidad
Justicia	No considerado de forma adecuada	Falta de comprensión de los sistemas tecnológicos (complacencia cognitiva, dependencia) La imparcialidad erosionada (gestión algorítmica y sesgos)	Falta de comprensión de los sistemas tecnológicos (complacencia cognitiva, dependencia) Discriminación: exclusión y sesgos (brecha digital)
Responsabilidad	Deficiencia	Afectación al libre albedrío de las personas Reducida libertad para trabajar de acuerdo con el propio estilo y preferencia Dilución de la responsabilidad (Delegación a máquinas de responsabilidades)	 Desequilibrio en la distribución de riquezas Omisión de responsabilidad (retórica de auto-persuasión)

A continuación, se efectúa un análisis de cada etapa del proceso de liderazgo, identificando los desafíos éticos que cada una presenta en relación con los principios previamente expuestos.

El Propósito del Liderazgo Digital

El propósito del liderazgo articula una doble dimensión: por una parte, la implementación de un buen desarrollo del proceso de liderazgo y, por otra, la consideración de sus repercusiones sociales. Como se indicó anteriormente, el desarrollo de un buen liderazgo se encuentra intrínsecamente vinculado al principio de beneficencia, mientras que la atención al bien común se relaciona con el de justicia. Ambos principios se entrelazan con los restantes —no maleficencia, autonomía y responsabilidad— puesto que deben ser tenidos en consideración para elaborar un propósito de liderazgo digital óptimo. Como se aprecia en la Tabla 1, estos principios plantean múltiples desafíos éticos, tanto en la fase de desarrollo como en la de los resultados del liderazgo digital. Esta circunstancia, en una situación práctica, sugeriría que el propósito del liderazgo no ha sido definido de forma plenamente adecuada.

En relación con el principio de no maleficencia, la manifestación de desafíos éticos capaces de ocasionar perjuicios tanto a los individuos como a la sociedad en general, tanto en el desarrollo del proceso de liderazgo como en sus consecuencias, evidencia un déficit en el ejercicio del debido cuidado del liderazgo digital. Esto implica la omisión en la identificación clara de los objetivos durante la transformación digital y la falta de evaluación adecuada de los riesgos vinculados, sopesados en función de las circunstancias particulares. En tal contexto, no se ha obrado con la prudencia ni la responsabilidad exigibles, incurriéndose en negligencia.

En referencia a la beneficencia, cabe subrayar que la incorporación de la gestión algorítmica en los procesos de liderazgo puede incidir tanto en las dimensiones pro-sociales del liderazgo digital —por ejemplo, al disminuir la comunicación, la colaboración y el establecimiento de vínculos interpersonales— como en el comportamiento de sus

participantes, quienes podrían experimentar un distanciamiento moral que derive en actuaciones contrarias a sus principios y valores. Asimismo, desde la perspectiva de resultados del liderazgo, las decisiones y acciones del liderazgo digital tienden a agravar la vulnerabilidad de las personas debido a las asimetrías de información y poder que generan el uso de las nuevas tecnologías digitales; tales desigualdades pueden traducirse en un déficit informativo de ciertos colectivos o incluso en su invisibilización ante la sociedad.

La presencia de desafíos éticos vinculados con la autonomía de las personas, tanto en el desarrollo del proceso de liderazgo digital como en sus consecuencias, pone de manifiesto que dicha autonomía puede ser subestimada al definir el propósito del liderazgo. Dado el carácter relacional del liderazgo digital, resulta imprescindible atender los procesos sociales que genera, prestando especial atención a la manera en que habilita y regula la autonomía de las personas involucradas. No obstante, mediante la sistematización de desafíos éticos se manifiesta que las personas implicadas en procesos de liderazgo digital, tanto a nivel interno como externo, son susceptibles de verse afectadas en su comprensión de las situaciones, en el grado de control que pueden ejercer e incluso en su intencionalidad.

En relación con el principio de justicia, cabe señalar que el propósito del liderazgo se ve comprometido, pues la imparcialidad de los agentes catalizadores se resiente durante la fase de desarrollo del liderazgo cuando recurren a la gestión algorítmica para la toma de decisiones morales. Ello se debe a que las resoluciones emitidas por inteligencia artificial suelen ser percibidas por los destinatarios como menos equitativas que aquellas formuladas directamente por personas.

Asimismo, debe considerarse que los conjuntos de datos que alimentan los sistemas digitales incorporan sesgos implícitos y tienden a marginar a quienes no se ajustan al perfil estadístico dominante. Este fenómeno favorece la generación de discriminaciones y refuerza o crea nuevas situaciones de vulnerabilidad.

En cuanto a los resultados del liderazgo, la brecha digital genera una discriminación por exclusión que se acentúa cuando se superpone a otras desigualdades sociales —como la de género, edad o nivel socioeconómico—, aumentando la vulnerabilidad de determinados grupos. Para abordar esto, es esencial que el liderazgo digital comprenda la brecha digital en sentido amplio, considerando tres niveles de manifestación: la falta de acceso a la infraestructura necesaria para operar con tecnologías digitales, la carencia de capacidades para utilizarlas, y la ausencia de comprensión sobre su potencial para empoderar al individuo y la sociedad.

Por otra parte, la adopción de tecnologías digitales en los procesos decisorios puede limitar la capacidad de elección de los individuos, lo cual representa una restricción de su libertad, derecho fundamental inherente a la concepción de justicia como imparcialidad. A estas consecuencias cabe añadir una tercera: el modo en que las decisiones adoptadas por los liderazgos digitales corporativos contribuyen a desequilibrios en la distribución de la riqueza.

Conviene precisar, sin embargo, que los efectos del liderazgo digital no pueden atribuirse exclusivamente a una relación unívoca de causa y efecto. Más bien, han de entenderse también como aportaciones no intencionadas a problemáticas de índole estructural, por las cuales dichos agentes deberían asumir su correspondiente responsabilidad.

La responsabilidad, concebida como un principio que emerge de la confluencia de los demás, resulta deficitaria en la elaboración del propósito del liderazgo al considerarse los desafíos éticos expuestos. Su dilución durante el desarrollo del liderazgo y su omisión —manifiesta en una retórica de auto-persuasión hacia los resultados generados— evidencian la ausencia de una noción clara de qué se es responsable y ante quiénes, lo que desincentiva la atribución de responsabilidades en los procesos de transformación digital.

En síntesis, tanto el propósito de llevar a cabo un buen liderazgo como el de realizar acciones que generen un bien común deben constituir preocupaciones centrales en el ámbito

del liderazgo digital. Los múltiples retos éticos que emergen durante su ejercicio y en los resultados obtenidos demuestran la complejidad de establecerlo de manera óptima.

En la era de la transformación digital, es esencial definir con precisión el propósito del liderazgo digital, pues este orienta las decisiones y las acciones, tanto internas como externas. Si dicho propósito no se formula correctamente —considerando como objetivo primordial el bienestar de los miembros del grupo—, existe el riesgo de conformar equipos disfuncionales incapaces de contribuir al bien común.

Del mismo modo, en lo relativo al principio de justicia, cabe destacar que un propósito mal definido puede generar procesos de liderazgo que, aun siendo efectivos en términos de movilización de las personas, no pueden considerarse propiamente buenos liderazgos digitales, dado que su impacto no favorece el bien común.

Desarrollo del Liderazgo Digital

Esta fase del liderazgo plantea retos éticos que tienen una vinculación con todos los principios analizados, lo cual reviste especial preocupación puesto que la concepción de un liderazgo digital prosocial, propuesta y formulada a principios de este siglo, no se ve reflejada en los hallazgos de las investigaciones contemporáneas.

En relación con el principio de no maleficencia, cabe subrayar que la gestión algorítmica genera diversos efectos adversos sobre las personas. Los daños psicosociales y a la privacidad derivados de su aplicación han quedado suficientemente expuestos en capítulos anteriores; no obstante, el concepto de daño moral exige una definición más precisa. Por “daño moral” debe entenderse el perjuicio derivado del uso de sistemas de inteligencia artificial aplicados a la gestión de personas que se traduce en conductas éticamente reprobables por parte de estas. En particular, se ha analizado el papel de dichos sistemas en la generación de una distancia moral entre quienes deciden y quienes son gestionados. Asimismo, también existe la preocupación de que la gestión algorítmica incite en las personas

gestionadas comportamientos no éticos para satisfacer los niveles de productividad exigidos con dichos sistemas.

Es preciso considerar que hay dos elementos del desarrollo del liderazgo que pueden verse afectados por la gestión algorítmica: la capacidad de influencia persuasiva y la imparcialidad. Ambas se vinculan, respectivamente, con los principios éticos de respeto a la autonomía y de justicia.

Como se ilustra en la Tabla 1, la autonomía se ve comprometida en sus tres dimensiones —intencionalidad, comprensión y control—, afectación que obedece primordialmente a la incorporación de tecnologías digitales, más que al estilo de gestión de los catalizadores. La percepción individual de una autonomía mermada en el ámbito del liderazgo puede menoscabar la capacidad persuasiva de los catalizadores de dicho proceso.

Cabe recordar que la persuasión es una forma de influencia que salvaguarda la autonomía de las personas; para ejercerla de manera adecuada es imprescindible mantener una comunicación interpersonal sólida. No obstante, la adopción de tecnologías digitales suele entorpecer dicha comunicación y, al mismo tiempo, pueden contribuir a difuminar los límites entre persuasión y manipulación, lo cual compromete el respeto efectivo a la autonomía de cada persona.

En lo que respecta a la imparcialidad, tal como se ha destacado anteriormente, este atributo resulta esencial en los procesos de liderazgo, dado que favorece la cohesión entre los que actúan como catalizadores y facilitadores. La incorporación de mecanismos de gestión algorítmica puede generar la sensación de que las decisiones —especialmente aquellas con implicaciones morales— carecen de justicia ante los ojos del equipo, lo cual compromete la percepción de imparcialidad de los agentes catalizadores. Del mismo modo, pese a su aparente objetividad, los algoritmos pueden reproducir sesgos inherentes a la cultura organizacional, lo que conlleva el riesgo de discriminación contra determinados facilitadores

en el marco de los procedimientos internos del grupo de liderazgo y refuerza, en consecuencia, la sensación de parcialidad.

Por último, determinadas tareas que anteriormente implicaban interacción humana, así como la toma de decisiones están siendo transferidas a tecnologías digitales. Esta realidad demanda la definición de canales de responsabilidad claramente establecidos, pues los marcos actuales han quedado obsoletos. Sin embargo, desde una perspectiva académica se aprecia que la adopción de estas tecnologías en el ámbito laboral tiene el efecto contrario: una dilución de la responsabilidad, lo cual amenaza con socavar el liderazgo digital.

Dicha dilución se evidencia en el hecho de que, de los dieciséis artículos analizados en el estudio sobre las características más relevantes del liderazgo digital, únicamente en dos se alude explícitamente a la responsabilidad. En este contexto, la transformación digital dificulta cada vez más la determinación de quién ostenta la responsabilidad, pues la capacidad intersubjetiva para asignarla se encuentra seriamente erosionada.

Resultados del Liderazgo Digital

El liderazgo digital no se ejerce en un vacío social; por ello, sus resultados — entendidos como las decisiones y acciones emprendidas que inciden en individuos externos al proceso de liderazgo— deben ser objeto de análisis. Al abordar los retos éticos vinculados a estos resultados, resulta imprescindible destacar que su análisis involucra tanto la comprensión de la repercusión que el liderazgo digital tiene en la sociedad en su conjunto como la manera en que la digitalización incide en los individuos. Consecuentemente, esta última influencia es en muchos casos equivalente a la observada en los integrantes del equipo de liderazgo. En la Tabla 1 se aprecia la coincidencia de determinados retos éticos en las etapas de desarrollo y de resultados. Tal similitud se explica porque tanto los miembros del equipo de liderazgo como las personas externas a dicho proceso experimentan problemáticas análogas derivadas de los procesos de liderazgo digital.

Tal como aconteció durante la fase de desarrollo del liderazgo, en la etapa de resultados surgen retos éticos vinculados a la totalidad de los principios éticos. En relación con el principio de no maleficencia, además de los daños ya reconocidos en el ámbito de la salud, la privacidad y la esfera moral, se identifican dos perjuicios adicionales vinculados exclusivamente a los resultados sociales: el deterioro del mercado laboral y el impacto negativo sobre el medio ambiente. Tal como se ha señalado a lo largo de este capítulo, estos casos aluden a la influencia del liderazgo en procesos sociales, por los cuales un liderazgo digital específico no puede asumir la responsabilidad de modo exclusivo, sino que se originan a partir de la compleja confluencia de diversas responsabilidades. Ambos tipos de daño revisten una significativa dimensión ética, pues agravan la vulnerabilidad de las personas —por ejemplo, al precarizar las condiciones de trabajo— y comprometen la salud de nuestro planeta, poniendo en peligro el desarrollo y el florecimiento de las formas de vida que en él habitan.

En relación con el principio de beneficencia, los resultados del proceso de liderazgo se traducen en asimetrías de poder e información entre quienes ejercen el liderazgo digital y las personas ajenas a él. Tales asimetrías generan vulnerabilidad en los individuos, pues, en el caso del poder, dan lugar a desigualdades; y, en el ámbito de la información, provocan incompreensión y desconocimiento, afectando respectivamente tanto la justicia como la autonomía de las personas. En este contexto, surge la conformación de nuevos grupos de interés que se denominan “ignorantes”, “desiguales” o incluso “invisibilizados”.

La formación de estos colectivos reviste una relevancia ética particular, dado que sus derechos pueden hallarse fácilmente vulnerados. Bajo la definición tradicional de grupo de interés, estos sectores no suelen ser reconocidos como tales y, por ende, quedan habitualmente excluidos de los procesos de liderazgo digital.

Como se mencionó anteriormente, los desafíos éticos que inciden en la autonomía de las personas resultan idénticos tanto en la fase de desarrollo del liderazgo como en la de obtención de resultados. Las tecnologías digitales influyen en los tres componentes de dicha autonomía. En primer lugar, afectan a la intencionalidad, pues la planificación y la formulación de estrategias pueden verse condicionadas por la interacción con herramientas digitales. Asimismo, la comprensión y el control —elementos imprescindibles para que una acción sea considerada autónoma— suelen verse mermados con el uso de tecnologías digitales, tal y como se ha analizado previamente.

Con respecto al principio de justicia, se han identificado tres vulnerabilidades principales. En primer lugar, la discriminación guarda una estrecha relación con la brecha digital previamente descrita. En este sentido, resulta fundamental reconocer que la transformación digital de las empresas incide directamente sobre los grupos más vulnerables y a su vez da lugar a nuevas formas de vulnerabilidad digital. Asimismo, es preciso destacar que la brecha digital no se limita únicamente al acceso a las tecnologías; en la actualidad, la carencia de formación adecuada, tanto en operatividad como potencialidad de uso, constituye un factor determinante que agrava dicha brecha. Como consecuencia, en la era de la digitalización se perpetúan y se generan nuevos mecanismos de discriminación y desigualdad. En segundo lugar, el uso de tecnologías digitales puede mermar la capacidad de elección y de toma de decisiones de los individuos, coartando así su libertad. Finalmente, se ha puesto de manifiesto un notable desequilibrio en la distribución de la riqueza entre quienes cuentan y controlan tecnologías digitales y quienes carecen de ellas, lo cual ejemplifica uno de los casos de “responsabilidades complejas” mencionados con anterioridad.

Para concluir, en lo que atañe a la responsabilidad frente al bien común, las empresas suelen valerse de una retórica de auto-persuasión con el fin de eximirse de sus obligaciones respecto a la digitalización de la sociedad. Dicha auto-persuasión genera, a su vez, una

desvinculación moral que dificulta identificar de qué se es responsable y ante quién se es responsable.

En síntesis, los retos éticos que enfrenta el liderazgo en las empresas inmersas en procesos de transición digital son diversos y de gran relevancia. Conforme al análisis contenido en la Tabla 1, resulta imprescindible otorgar una atención prioritaria a los procesos de liderazgo digital, dado que la adopción de tecnologías digitales en el ámbito laboral puede generar impactos adversos tanto para las personas individuales como para la sociedad en su conjunto. Garantizar la calidad de los procesos de buen liderazgo digital implica articular un propósito que incorpore, como ejes centrales, tanto el principio de beneficencia como el de justicia, sin menoscabar la importancia del resto de principios. Así mismo, durante la fase de desarrollo es fundamental asegurar ejercer el debido cuidado sin olvidar el propósito de realizar un buen liderazgo, respetar la autonomía ajena a través de mecanismos de persuasión comunicativa y velar de manera permanente por el cumplimiento de los principios de justicia y responsabilidad.

En lo que respecta a los resultados vinculados al ejercicio del liderazgo digital, resulta factible que las decisiones orientadas a la adopción de tecnologías digitales en el entorno empresarial generen o agraven problemáticas sociales de índole estructural. Dichas dificultades emergen cuando amplios colectivos se ven expuestos a amenazas sistemáticas de abuso o ven limitadas sus capacidades de desarrollo y acción. Este fenómeno es un efecto directo de los procesos sociotécnicos impulsados por la digitalización de la sociedad, a la cual contribuye la transformación digital de las empresas. Simultáneamente, dichos procesos favorecen a otros grupos, brindándoles amplias oportunidades para desarrollar y ejercer sus competencias (Young, 2011), lo que acentúa la desigualdad.

Mediante la sistematización de los retos éticos inherentes al liderazgo digital, se derivan diversas conclusiones que permiten identificar las áreas fundamentales a considerar

en la construcción de una base sólida para el ejercicio del buen liderazgo digital. En este sentido, resulta imperativo subrayar que la mera jerarquización de principios resulta insuficiente para tal propósito, dado que, tal como se ha evidenciado a lo largo de este capítulo, los distintos principios interaccionan entre sí de maneras diversas.

En primer lugar, cabe subrayar que los principios éticos aplicados a la bioética, a la ética profesional y a la inteligencia artificial constituyen un instrumento valioso para analizar el liderazgo en la era digital y sistematizar sus retos. Tal como se ha evidenciado, aspectos fundamentales de este liderazgo —como la capacidad de influencia, la imparcialidad y la orientación prosocial— se vinculan directamente con los principios de autonomía, justicia y beneficencia. Estos principios se abordan desde una perspectiva integral del liderazgo digital, que engloba su propósito, su desarrollo y los resultados que genera, tanto en los participantes del proceso de liderazgo como terceros —individuos, colectivos y, en última instancia, la sociedad en su conjunto— afectados por él.

En segundo lugar, cabe señalar que el principio ético que plantea mayores desafíos es el de no maleficencia, esto es, la obligación de evitar causar daño. Dicho desafío puede explicarse por la rapidez con que se está desarrollando la transformación digital y la digitalización de la sociedad. En ese proceso, el liderazgo digital, en términos generales, podría no haber implementado medidas de debido cuidado para identificar y mitigar los riesgos inherentes a dicha transformación.

La percepción de la transformación digital como un requisito indispensable para la competitividad empresarial acentúa la necesidad de apelar a la responsabilidad y la prudencia a fin de garantizar un debido cuidado. La tarea de definir y aplicar este debido cuidado recae, en última instancia, sobre el liderazgo digital. Por ello, resulta imprescindible conceptualizar el cuidado como una práctica activa y asimilar los valores que la sustentan.

En tercer lugar, cabe señalar que el principio de beneficencia plantea desafíos éticos específicos para el liderazgo digital. Uno de los retos más relevantes consiste en que la incorporación de sistemas algorítmicos puede menoscabar la dimensión pro-social que originalmente caracteriza este liderazgo. En efecto, las concepciones de liderazgo digital formuladas desde comienzos de siglo, con un énfasis claro en la mejora de la calidad de las relaciones interpersonales durante el proceso de liderazgo, corren el riesgo de verse socavadas por la implementación de la inteligencia artificial.

Por esta razón, resulta indispensable fomentar un buen desarrollo de liderazgo digital. En tal sentido, dicho liderazgo debe sustentarse en un propósito claramente definido por valores humanos, que reconozca y valore su dimensión relacional entendida de manera amplia, capaz de abarcar la compleja red de vínculos en la que se inscribe. En este sentido, es necesario trascender el horizonte práctico de la beneficencia y considerar la relación con sujetos con los que no se sostienen vínculos estrechos.

En cuarto lugar, cabe subrayar la relevancia del principio de justicia. Con anterioridad se examinó cómo los retos éticos asociados a otros principios repercuten en la justicia. Este principio abarca cuestiones tan diversas como la vulneración de libertades y derechos, la discriminación y la distribución de la riqueza. Este principio invita a cuestionar hasta qué punto la digitalización de la sociedad se ha transformado en un proceso sociotécnico que, por un lado, agrava las problemáticas estructurales existentes y, por otro, genera nuevas. En este escenario, resulta imprescindible que el liderazgo digital comprenda de qué modo su desempeño converge con el de otros liderazgos digitales para configurar una responsabilidad conjunta capaz de incidir en dichas problemáticas.

En quinto lugar, la era de la transformación digital empresarial contribuye a menoscabar la intencionalidad, la comprensión y el control de los individuos, mermando su capacidad de autorreflexión y su facultad para adoptar decisiones informadas, lo que atenta

contra su autonomía. Cabe señalar que la literatura académica rara vez reconoce los aspectos en que la transformación digital favorece la autonomía individual; por el contrario, tiende a enfatizar la dependencia que genera, llegando incluso a constituir formas de adicción. No obstante, la autonomía de los individuos también puede fortalecerse en el contexto de la transformación digital si se adopta un principio de beneficencia, entendido como la realización consciente de acciones orientadas al bien ajeno.

En sexto lugar, el principio en el que confluyen los demás —la responsabilidad— se percibe diluido o incluso ausente. Resulta preocupante que las organizaciones promuevan una retórica de autojustificación o evidencien un escaso compromiso con el bien común, pues los numerosos desafíos derivados de la incorporación de tecnologías digitales deberían reforzar, y no debilitar, la conciencia de responsabilidad. El liderazgo digital ha de erigirse en uno de los principales motores que ofrezcan respuestas a las inquietudes de la sociedad en materia de digitalización.

En séptimo lugar, es preciso subrayar que el propósito del liderazgo digital debe orientarse a ejercer un buen liderazgo y promover el bien común. Este planteamiento otorga especial relevancia a dos principios éticos fundamentales en la definición del propósito: beneficencia y justicia. No obstante, conviene señalar que, en los procesos de liderazgo digital, dicho propósito no podrá considerarse óptimo si el desarrollo y los resultados del liderazgo se ven afectados en la práctica por desafíos de índole ética.

En octavo lugar, la sistematización de los retos éticos del liderazgo digital revela que dichos desafíos emanan, por un lado, de la influencia que ejerce el liderazgo en la toma de decisiones relativas a la tecnología digital a implementar y, por otro, de la repercusión que dicha tecnología tiene sobre su capacidad relacional. En este sentido, el liderazgo digital se ve afectado en su compleja red de vínculos tanto a nivel intrínseco como extrínseco.

Teniendo en cuenta las conclusiones expuestas, se identifican una serie de temáticas clave que deben considerarse al establecer la fundamentación de un buen proceso de liderazgo: el debido cuidado vinculado al ejercicio de la prudencia; la correcta ejecución del desarrollo del liderazgo, teniendo en cuenta que este habilita y regula la autonomía de las personas con las que interactúa; la justicia; y la responsabilidad. Abordar cada uno de estos elementos de manera aislada resultaría insuficiente para articular una fundamentación coherente del buen liderazgo; por el contrario, es preciso integrarlos siguiendo una estructura lógica.

Dicha lógica radica en situar al ser humano —en tanto que individuo capaz de relacionarse con los demás— en el centro del liderazgo digital. Bajo esta perspectiva, la ética del cuidado se erige como marco teórico idóneo para sustentar un buen liderazgo digital, pues concibe la dimensión relacional e interdependiente de la existencia humana como núcleo de su planteamiento.

Conviene recordar que el cuidado constituye tanto una práctica como un valor universal (Held, 2006), aunque, hasta fechas recientes, su consideración se limitaba al ámbito privado y carecía de un reconocimiento significativo en la esfera pública. No fue hasta finales del siglo XX, impulsado por las corrientes feministas, cuando se empezó a reivindicar su relevancia para afrontar los retos de las sociedades contemporáneas, extendiéndose progresivamente a los ámbitos de la política, la salud y la tecnología.

No obstante, la incorporación de dicha perspectiva al entorno empresarial y, en particular, al ejercicio del liderazgo, continua aún en una fase embrionaria, a pesar de que ambos ámbitos están profundamente arraigados en redes relacionales.

Teniendo en cuenta la red de relaciones propias del liderazgo, esta fundamentación del liderazgo digital —que se asienta sobre la noción de relación y cuidado— ha de aplicarse tanto al desarrollo de liderazgo como a los resultados que emanan de dicho proceso, los cuales

destacan especialmente su dimensión social en un sentido amplio. Así, para considerar el buen liderazgo digital, resulta indispensable no solo establecer la ética del cuidado como uno de sus pilares, sino también precisar que significa un liderazgo relacional en la era digital. En este sentido, se recurre a la concepción de liderazgo relacional formulada por Cunliffe y Eriksen (2011), quienes investigaron cómo se construye un proceso de liderazgo en el cual la ética juega un papel relevante. Asimismo, en lo que respecta a la interacción entre el liderazgo digital y la sociedad, se adopta la propuesta de “empresas ciudadanas” de Bilbao, Caro, et al. (2023), dado que esta enfatiza la relevancia de forjar relaciones saludables dentro del entorno social en el que la empresa opera.

En síntesis, la fundamentación ética del liderazgo digital descansa sobre tres ejes teóricos provenientes de diversos autores y ámbitos de investigación que consideran la ética como punto de referencia. El planteamiento esencial subyace en la ética del cuidado, la cual implica un cambio de paradigma frente a las concepciones tradicionales: en lugar de partir de individuos aislados e independientes, promueve la interdependencia de las personas y la generación de relaciones saludables. Este enfoque exige atender las necesidades de quienes comparten nuestro entorno, con el fin de reparar, mantener y sostener el mundo común.

La aproximación a la ética del cuidado se realiza, principalmente, a través de las contribuciones de Carol Gilligan (1993), Virginia Held (2006) y Joan Tronto (1993). A continuación, esta perspectiva se vincula con las propuestas de Cunliffe y Eriksen (2011) y Bilbao, Caro, et al. (2023). La integración de estas corrientes teóricas para establecer la fundamentación de un buen liderazgo digital pone de manifiesto una serie de dimensiones recurrentes —reflexividad, argumentación dialógica, deliberación prudencial y responsabilidad— consideradas facultades esenciales para su ejercicio. El análisis pormenorizado de este proceso y de las implicaciones de cada una de las facultades se expone en el capítulo siguiente.

Capítulo 3

El Buen Liderazgo en la Era Digital

En el capítulo anterior se abordó la cuestión esencial para fundamentar un buen liderazgo digital: la identificación de los retos éticos más relevantes en el liderazgo digital posindustrial. Este análisis se centró, en particular, en aquellas empresas originadas en la era industrial que, al afrontar la transformación digital, deben adaptarse a las exigencias del entorno mediante la adopción de tecnologías digitales.

Con tal propósito, se examinó la problemática que implica dicha adopción desde una perspectiva ética, aplicando los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía, justicia y responsabilidad. Los resultados pusieron de manifiesto que la incorporación de tecnologías digitales puede entrañar repercusiones éticas adversas en los procesos de liderazgo, incidiendo tanto en su propósito como en su desarrollo y en los resultados obtenidos.

Comprender los desafíos éticos inherentes al ejercicio del liderazgo digital constituye un cuerpo de conocimiento cuyo dominio resulta esencial para identificar las teorías más idóneas para abordarlos. En este sentido, los retos éticos detectados —que afectan tanto a las dinámicas internas del liderazgo como a la forma de relacionar la empresa con la sociedad— dificultan el establecimiento de vínculos sólidos, erosionan la cohesión social y obstaculizan el surgimiento de colaboraciones basadas en la confianza mutua. Esta distorsión compromete la orientación del buen liderazgo digital, entendido no solo como la capacidad de movilizar a los individuos en torno a un propósito, sino también como la consideración deliberada de su impacto en las personas, los grupos y la sociedad en su conjunto. En este sentido las problemáticas que afronta el liderazgo digital inciden en las relaciones que este establece generando una serie de retos éticos afectando tanto a su capacidad de movilización como al ejercicio del bien común.

De ello se desprende la necesidad imperiosa de prestar mayor atención al modo en que se configuran las relaciones durante el ejercicio del liderazgo en empresas sometidas a transformación digital, a fin de garantizar que se ejerza un buen liderazgo. Teniendo esto en cuenta los resultados evidenciados en el capítulo previo es posible dar respuesta a la pregunta principal del presente trabajo de investigación que planteaba identificar las bases sobre las que asentar un buen liderazgo digital.

Un buen liderazgo digital debe apoyarse en teorías que reconozcan y destaquen el papel central de las personas en el presente y el porvenir. En este sentido, se incorporan como referentes teóricos la ética del cuidado (Gilligan, 1993; Held, 2006; Tronto, 1993); la teoría del liderazgo relacional, que subraya la relevancia de las interacciones interpersonales en la fundamentación y desarrollo del liderazgo (Cunliffe & Eriksen, 2011); el concepto de empresa ciudadana, el cual orienta al liderazgo sobre como posicionar a la organización en su relación con la sociedad (Bilbao, Caro, et al., 2023). Estas perspectivas constituyen el sustrato de la fundamentación del buen liderazgo digital, definiendo un marco de comprensión para abordar la realidad empresarial tanto en sus ámbitos internos como externos.

Al integrar dichas teorías, emergen de manera coherente y recurrente una serie de ejes temáticos: la reflexividad (Cunliffe & Eriksen, 2011; Cunliffe, 2021; Cunliffe, 2016; Cunliffe & Jun, 2005; Hibbert & Cunliffe, 2015; Martínez & Unigarro, 2023), la argumentación dialógica (Fryer, 2012; Habermas, 2008), la deliberación prudencial (Aristóteles, 2014; Aubenque, 1999; Gracia, 1991, 2001) y la responsabilidad (Young, 2004, 2006, 2011, 2003). Tales dimensiones constituyen facultades esenciales e ineludibles para el ejercicio de un buen liderazgo digital.

Teniendo presentes estas consideraciones, la primera sección del capítulo examina la fundamentación ética del liderazgo a partir de la ética del cuidado y del liderazgo relacional. Ambas corrientes ponen énfasis en la naturaleza de las interacciones —tanto entre individuos como entre las empresas inmersas en procesos de transformación digital y la sociedad—,

elemento indispensable para el desarrollo de un buen liderazgo digital, que sitúa las relaciones humanas en el centro de su enfoque. Más que proponer un conjunto de normas o principios explícitos para regular dichas interacciones, estas perspectivas deben entenderse como un marco que posibilita una visión renovada del mundo y de los vínculos que nos conectan en el contexto de la transformación digital y la digitalización social.

La ética del cuidado sitúa en el centro de su reflexión las interrelaciones entre los seres humanos. Aplicar esta perspectiva al liderazgo digital implica destacar la primacía de la dimensión humana en la relación con los demás, de modo que sus decisiones deben considerar la interdependencia, el contexto y las circunstancias particulares de cada persona, así como sus posibles vulnerabilidades, atendiendo a la pluralidad de puntos de vista y escuchando voces diversas.

Este planteamiento desafía la concepción del individuo como entidad fundamentalmente racional, independiente y autónoma —heredada de los movimientos políticos de la modernidad— aún vigente en disciplinas tan diversas como la filosofía o la economía. Al aceptar que habitamos un entorno cada vez más hiperconectado, dicha concepción se torna anacrónica. Reconocer la interdependencia humana implica asumir nuestra mutua dependencia y, por tanto, nuestra vulnerabilidad.

En este sentido, la ética del cuidado invita a replantear el significado de la vulnerabilidad en la actualidad y a reivindicar el cuidado —tradicionalmente vinculado a la esfera privada o doméstica— como valor y práctica indispensables también en la vida pública. El cuidado constituye un requisito esencial del buen liderazgo digital, pues tanto las personas como las organizaciones existen en relación con los demás, y de ello se deriva el deber de velar por su bienestar (Cunliffe, 2021). Asimismo, el cuidado favorece la continuidad de la vida al fortalecer las relaciones interpersonales y garantizar el sostenimiento de las generaciones futuras.

Comprender la ética del cuidado puede resultar complejo, pues no prescribe normas o principios, sino que ofrece una orientación para actuar en el mundo. Además, se presenta como una ética especialmente adecuada para afrontar las consecuencias no intencionadas de nuestras decisiones. Esto resulta especialmente relevante en el ámbito del liderazgo digital, donde la adopción de tecnologías digitales puede generar efectos imprevistos en las dinámicas internas y externas de la empresa, planteando retos éticos de diversa índole.

En palabras de Koehn (2011), la ética del cuidado está particularmente bien posicionada para confrontar dichas consecuencias imprevistas, ya que enfatiza una sensibilidad fundamentada en la empatía, la simpatía y la confianza, que permite a los individuos coexistir de manera enriquecedora. Esta sensibilidad nos impulsa a interrogarnos por el alcance real de nuestras acciones sobre todas las personas con las que interactuamos. Para anticipar y mitigar las consecuencias no intencionadas, es imprescindible comprometerse con la promoción del bienestar ajeno y establecer buenos liderazgos digitales, compromiso que precisamente habilita la ética del cuidado.

Teniendo presente la orientación propia de la ética del cuidado, resulta imprescindible complementarla con una comprensión más profunda de los alcances del liderazgo relacional. Este último exige una doble perspectiva: en primer lugar, debe concebirse a nivel individual, como la interacción directa entre personas; en segundo término, desde un enfoque sistémico, puede entenderse de modo más abstracto como la relación que el liderazgo establece con la sociedad, fruto de la convergencia de distintos procesos de liderazgo dentro de la empresa.

Ambas miradas resultan esenciales. La perspectiva individual se centra en la correcta realización del proceso de liderazgo en relación con quienes participan en él, mientras que la visión sistémica ubica dicho liderazgo en la compleja red de vínculos que mantiene con otros actores sociales. Aunque esta última puede resultar más difícil de interpretar, su comprensión se ve favorecida al concebir el buen liderazgo digital como el de una empresa ciudadana

comprometida con el cuidado. Este liderazgo se entiende como aquel que no se conforma con establecer unas meras relaciones de armonía en la sociedad, sino que tiene una preocupación genuina por ella y contribuye a su bien común.

De esta manera, el carácter relacional del liderazgo requiere fundamentarlo en dos teorías diferenciadas: el liderazgo relacional de Cunliffe y Eriksen (2011), que lo definen como una ontología intersubjetiva surgida de la interacción entre individuos, y la noción de empresa ciudadana cuidadora propuesta por Bilbao, Caro, et al. (2023).

El primer enfoque, sustentado en un estudio empírico, identifica cuatro elementos éticos esenciales: comprensión intersubjetiva del mundo, diálogo, responsividad y responsabilidad, así como sabiduría práctica. El segundo, por su parte, describe el modo en que una organización articula su relación con los distintos actores sociales desde una perspectiva ética. Al integrar la ética del cuidado con la doble perspectiva relacional del liderazgo, se constata la convergencia de ambos cuerpos teóricos en un conjunto de temáticas comunes que configuran las facultades clave para el ejercicio de un buen liderazgo digital.

En la segunda sección de este capítulo se examinan con rigor dichas facultades: reflexividad, argumentación dialógica, deliberación prudencial y responsabilidad. La reflexividad (Cunliffe & Eriksen, 2011; Cunliffe, 2021; Cunliffe, 2016; Cunliffe & Jun, 2005; Hibbert & Cunliffe, 2015; Martínez & Unigarro, 2023) alude a los procesos de autoexamen crítico indispensables para la praxis ética y la configuración de relaciones interpersonales. Este ejercicio de auto-reflexión puede también articularse a nivel organizativo mediante mecanismos de adecuación ética (Martínez & Unigarro, 2023), que conducen a la constitución de una empresa ciudadana.

Por su parte, la deliberación prudencial (Aristóteles, 2014; Aubenque, 1999; Gracia, 1991, 2001) y la argumentación dialógica (Habermas, 2008) se corresponden con los métodos del pensamiento filosófico necesarios para un buen proceso de liderazgo en la era digital. La

deliberación prudencial resulta esencial para determinar el curso de acción más adecuado, tanto en la asunción de responsabilidades relacionadas con el cuidado como en la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos. A su vez, la argumentación dialógica refuerza la comunicación —considerada pilar del liderazgo digital— al promover procesos de diálogo que conduzcan al consenso mediante el mejor argumento posible, lo cual es fundamental para ejercer una influencia persuasiva en el ejercicio del liderazgo.

En cuanto a la responsabilidad, el liderazgo digital debe contemplar tanto la dimensión retrospectiva —referida al deber de reparar daños atribuibles a una acción concreta— como la prospectiva, orientada a anticipar y prevenir perjuicios futuros. El primer tipo de responsabilidad es el más familiar, dado que suele emplearse para reparar un daño ocasionado al demostrar la relación causal entre el agente y la víctima afectada. No obstante, la responsabilidad prospectiva resulta más compleja de implementar, pues en la era digital tiende a desdibujarse bajo una retórica de auto-persuasión, tal como se expuso en el capítulo anterior. En este contexto, resulta imprescindible reconocer la interdependencia entre lo social y las tecnologías digitales, en la que intervienen múltiples actores —desde las empresas hasta los consumidores— cuyas decisiones colectivas pueden originar nuevas injusticias estructurales (p. ej., la brecha digital) o agravar las ya existentes, contribuyendo a situaciones de pobreza y exclusión.

Es así como es importante destacar las reflexiones de Young (2004, 2006, 2011, 2003) en torno al modelo de conexión social, que propone la asunción de una responsabilidad política compartida frente a las injusticias estructurales. Este planteamiento incentiva la reflexión sobre cómo, a través de nuestras acciones individuales y colectivas, contribuimos a la conformación de procesos sociales y digitales cuyos efectos deben evaluarse no solo a posteriori, sino también con el fin de prevenirlos, y de ser necesario, adoptar las medidas pertinentes para corregir sus posibles consecuencias negativas.

3.1. Fundamentación Teórica del Buen Liderazgo Digital

Al considerar la fundamentación de un buen liderazgo digital, conviene recordar la reflexión de Haslam et al. (2011) acerca de la distinción entre un liderazgo meramente eficaz y un buen liderazgo. Mientras que la eficacia refleja la capacidad de movilizar recursos y personas, el buen liderazgo trasciende esa mera efectividad al orientarla hacia la consecución de fines socialmente deseables y loables, generando decisiones y acciones que promueven el bien común. Comprender el liderazgo en estos términos implica reconocer la ética como un componente esencial de su naturaleza, por ello esta forma parte, a través de diversas teorías, tanto de su fundamentación teórica como de las facultades del liderazgo que emanan de dichas teorías.

A continuación, se presenta la fundamentación ética del liderazgo digital, la cual articula los aportes procedentes de la ética, el liderazgo y la ética empresarial. Sus principales referentes son: la ética del cuidado propuesta por Gilligan (1993), Held (2006) y Tronto (1993); el liderazgo relacional desarrollado por Cunliffe y Eriksen (2011), centrado en la interacción entre individuos; y la concepción de la empresa ciudadana de Bilbao, Caro, et al. (2023) como liderazgo relacional de la empresa con la sociedad.

En el contexto de la era digital, las empresas sometidas a procesos de transformación digital deben contribuir a la preservación, continuidad y reparación del entorno global, de modo que la humanidad pueda desarrollarse en las mejores condiciones posibles. De ahí que el buen liderazgo digital deba caracterizarse por una atención cuidadosa al mundo interconectado e hiperconectado que lo rodea, situando la ética del cuidado como un componente esencial de su praxis.

Asimismo, incorporar la relacionalidad como principio rector del buen liderazgo digital implica adoptar una visión amplia que entienda el ejercicio del liderazgo considerando los individuos que lo conforman y comprenda las relaciones que dicho proceso establece con la

sociedad en su conjunto. Esta perspectiva subraya la idea de considerar el liderazgo como un continuo. En un extremo se sitúa la comprensión elemental de las interacciones entre catalizadores y facilitadores del proceso —tal como se expuso en el capítulo anterior—, y en el otro, la concepción del liderazgo como un atributo emergente de un sistema complejo de interacciones.

Aunque resulte evidente que el liderazgo implica la creación y el mantenimiento de relaciones, este enfoque no ha primado históricamente: los estudios se han centrado en las características de las personas que ocupan posiciones de liderazgo más que en el proceso relacional en sí mismo. En este sentido, la era de la transformación digital ha favorecido la concepción de un liderazgo no anclado en individuos concretos, dado que las nuevas herramientas digitales posibilitan la descentralización de la información y la instauración de estructuras organizativas más horizontales, promoviendo la flexibilidad necesaria para sostener la competitividad. No obstante, como advierten Ospina y Uhl-Bien (2012a), la investigación sobre las dimensiones relacionales del liderazgo aún dista de satisfacer las demandas prácticas de un mundo interconectado y posindustrial.

Para que el liderazgo se ejerza con sensibilidad hacia su entorno y adopte un enfoque relacional, debe entenderse como una forma de “estar en el mundo” caracterizada por la interdependencia. Por ello, en esta sección se aborda, en el primer y segundo apartado, la ética del cuidado y el liderazgo relacional como fundamentos del liderazgo digital. A continuación, en un tercer apartado, se integran ambas perspectivas con las distintas etapas del desarrollo del liderazgo. De este modo, la fusión de estas tres teorías revela una serie de temas recurrentes que resultan esenciales para llevar a cabo un proceso de buen liderazgo digital, y que se analizarán en la sección siguiente.

3.1.1. La Ética del Cuidado

La ética del cuidado reconoce el valor intrínseco de las relaciones interpersonales y la interconexión que une a los seres humanos como elementos fundamentales para el desarrollo de la vida y la promoción del bienestar colectivo. Sostiene que cada situación presenta matices éticos particulares y que no existen dos contextos morales idénticos o prácticamente idénticos (Hawk, 2011). En este sentido, la ética del cuidado ofrece un marco novedoso para comprender las relaciones humanas y orientar el liderazgo digital hacia una atención responsable tanto de las personas involucradas en el proceso como de las repercusiones de sus decisiones en la sociedad circundante.

La mayor parte de los desafíos éticos derivados de la vulneración de principios, descritos en el capítulo anterior, pueden evitarse o atenuarse al adoptar la perspectiva de la ética del cuidado, puesto que ésta promueve un ejercicio del liderazgo que considera a los demás desde una óptica relacional. Para ello resulta indispensable incorporar la ética del cuidado como criterio rector en cada fase del proceso de liderazgo digital —desde la formulación del propósito hasta el desarrollo y la evaluación de los resultados—.

No obstante, conviene señalar que, a diferencia de otras corrientes éticas de perfil más normativo, la ética del cuidado no se reduce a un conjunto de reglas o principios prescriptivos, lo cual puede dificultar su comprensión inicial. En el ámbito empresarial, debe interpretarse como una visión holística del mundo y de las interacciones humanas, que supera la mera lógica de las transacciones económicas. Cabe enfatizar que los fines del cuidado son, en gran medida, compatibles con los objetivos empresariales y resultan determinantes para impulsar modelos de negocio sostenibles. Ello se explica porque la ética del cuidado aboga por el mantenimiento de la vida y asume la responsabilidad del bienestar de las generaciones futuras, lo que exige un enfoque decisonal orientado al largo plazo (Hamington & Staudt, 2011). En este sentido, la ética del cuidado —al privilegiar el bienestar, la equidad, las relaciones sociales y la

responsabilidad intergeneracional— se configura como un marco ético capaz de orientar a las empresas en el diseño e implementación de políticas y acciones destinadas a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

La ética del cuidado exige un esfuerzo comprensivo significativo, ya que se sostiene en la interdependencia de las relaciones interpersonales, lo que conlleva la necesidad de replantear la concepción tradicional de la persona como ente autónomo e independiente. Esta visión individualista ha permeado múltiples disciplinas, desde la filosofía hasta la política o la economía, y ha condicionado nuestra manera de interactuar con los demás y con el entorno.

La propuesta de la ética del cuidado impulsa, por el contrario, una reflexión profunda acerca de la vulnerabilidad inherente al ser humano y demanda analizar su repercusión en el liderazgo digital. En este marco, el cuidado se entiende simultáneamente como un valor y como una práctica concreta, de modo que resulta esencial que los responsables de liderazgo digital analicen con detenimiento tanto las dinámicas mediante las cuales se concreta el proceso de cuidado como los principios éticos que lo sustentan.

3.1.1.1. Los Orígenes de la Ética del Cuidado

Resulta complejo presentar una revisión exhaustiva de la ética del cuidado, dado que el debate en torno a esta corriente se ha mantenido activo desde la década de 1980 (Maihofer, 1998). Por ello, para su adecuada comprensión es preciso atender a sus orígenes. Dichos orígenes se suelen atribuir a Carol Gilligan (1993) y a sus investigaciones sobre el desarrollo moral de las mujeres, emprendidas a partir de su interés por los estudios de su mentor Lawrence Kohlberg relativos al desarrollo moral de los individuos.

Kohlberg propuso seis estadios que describen la evolución del juicio moral desde la infancia hasta la edad adulta, agrupándolos en tres categorías: preconventional, convencional y posconventional. En el nivel preconventional, el juicio moral se caracteriza por su enfoque egocéntrico y por derivar los constructos morales de las necesidades individuales. El nivel

convencional se fundamenta en las normas y valores que sostienen las relaciones interpersonales, los grupos, las comunidades y las sociedades. Finalmente, en el nivel posconvencional el juicio moral se basa en una reflexión sobre los valores sociales, dando lugar a principios considerados de aplicación universal, como la justicia.

Estos estadios se fundamentan en un estudio empírico realizado por Kohlberg a lo largo de veinte años, durante los cuales siguió el desarrollo moral de 84 niños de clase media alta. Según Gilligan (1993), Kohlberg promulgó la universalidad de dichos estadios, sin embargo, ella observó que aquellos grupos no incluidos en su muestra original —entre los que se encontraban niñas y colectivos raciales diferentes— raramente alcanzaban las etapas superiores. En particular, Gilligan advirtió que las mujeres, siendo un grupo prominente entre estos, únicamente alcanzaban el estadio tres del juicio convencional, en el que la moralidad se concibe en términos interpersonales y la “bondad” se asocia con ayudar y agradar a los demás.

Gilligan apuntaba que para Kohlberg esa concepción de la bondad resultaba adecuada para la esfera doméstica —ámbito preponderante en la vida de muchas mujeres—, pero que, de incorporarse al ámbito público típico de los hombres, ellas llegarían a considerar su propia perspectiva como disfuncional y progresarían hacia los estadios superiores del desarrollo moral. Dichos estadios corresponden al nivel convencional, en el que las relaciones se subordinan a las reglas, y al nivel posconvencional, en el que las reglas se subordinan a principios universales de justicia.

Teniendo en cuenta las implicaciones que ello acarrea para las mujeres, Gilligan emprendió un estudio acerca de la manera en que las jóvenes y las mujeres elaboran sus juicios morales. Frente a la supuesta universalidad de las etapas propuestas por Kohlberg, Gilligan postuló la existencia de voces diversas en la interpretación, la reflexión y el discurso sobre los asuntos morales (Held, 2006). Su investigación reveló que, en el caso de las mujeres, los dilemas morales emergen fundamentalmente de la tensión entre responsabilidades y no

tanto de la pugna entre derechos, y que su resolución exige un modo de razonar de carácter contextual y narrativo, antes que formal o abstracto.

Esta concepción de la moralidad, centrada en el cuidado, sitúa el desarrollo moral en la comprensión de la responsabilidad y la interrelación, mientras que el enfoque de Kohlberg, basado en la moralidad de los derechos, enfatiza la separación y lo individual por encima de la conexión y el vínculo social. De este modo, la lógica de la ética del cuidado se configura como una lógica psicológica de las relaciones, contrapuesta a la lógica de imparcialidad que sustenta la ética de la justicia. A partir de estas conclusiones, Gilligan propuso que las perspectivas de justicia y de cuidado no son mutuamente excluyentes ni fases sucesivas de un mismo proceso, sino aproximaciones complementarias al fenómeno moral.

Según Held (2006), la contribución fundamental de Gilligan radica en poner de manifiesto las distintas perspectivas que pueden subyacer a la interpretación de los dilemas morales. Por un lado, la ética de la justicia se caracteriza por su énfasis en principios universales y en la primacía de los argumentos racionales; por otro, la ética del cuidado centra su atención en las necesidades individuales y en la preservación y reparación de las relaciones interpersonales, otorgando un papel preponderante a la narración y a la sensibilidad contextual para fundamentar los juicios morales. De este modo, uno de los elementos esenciales de la ética del cuidado consiste en reconocer la coexistencia de múltiples verdades normativas y en aceptar la pluralidad de moralidades, en contraste con la concepción tradicional de la justicia, que postula una única verdad normativa. Según Gilligan, la plena madurez moral de una persona se basa en la comprensión de que ambas perspectivas — justicia y cuidado— son imprescindibles para abordar la complejidad de los conflictos éticos.

La ética del cuidado, al igual que la concepción de la justicia formulada por Kohlberg, experimenta un desarrollo moral secuencial. En una primera etapa, el eje del cuidado se sitúa en el propio individuo, con el fin de asegurar su supervivencia. No obstante, durante una fase

de transición, este enfoque es cuestionado como expresión de egoísmo, lo cual propicia una nueva etapa de comprensión que articula la conexión entre el yo y los demás bajo la noción de responsabilidad hacia ellos. En este segundo estadio, el bien se identifica más con el cuidado al prójimo que con la atención dirigida al propio individuo.

En una tercera fase, el análisis se desplaza hacia las dinámicas relacionales, superando la aparente contradicción entre el egoísmo y la responsabilidad de cuidar. Esta superación se basa en una comprensión renovada de la interconexión entre el yo y el otro, caracterizada por la búsqueda de un equilibrio entre las propias necesidades y las de los destinatarios de ese cuidado.

Así pues, el desarrollo de la ética del cuidado se fundamenta en la relación psicológica que el sujeto establece con el otro, la cual avanza hacia una diferenciación progresiva entre ambos al tiempo que profundiza en la comprensión de las dinámicas de la interacción social. La propuesta central de esta ética radica en reconocer la interdependencia entre el yo y el otro, de modo que las distintas maneras de concebir dicha interconexión definen sus tres fases evolutivas.

Sin lugar a duda, Gilligan (1993) estableció las bases para el desarrollo de una ética del cuidado que, a lo largo de estas décadas, ha sido profundizada por diversas autoras —entre ellas Noddings, Tronto, Held y Slote—. No obstante, más allá de ofrecer una descripción histórica de dicha corriente, resulta esencial atender a los rasgos comunes a todas sus propuestas, tal como los sintetizó Held (2006).

En primer lugar, la ética del cuidado se fundamenta en la importancia de atender y satisfacer las necesidades de quienes se asume la responsabilidad de cuidar. Reconoce que los seres humanos, a lo largo de buena parte de su existencia, son interdependientes, bien en el rol de cuidador, bien en el de persona cuidada, y destaca la fuerza moral de la responsabilidad al responder a las necesidades de quienes dependen de nosotros. En la era digital dar

respuesta a las necesidades de los otros se traduce en comprender y actuar sobre las expectativas y las demandas de las personas en entornos cada vez más conectados mediante las tecnologías digitales.

En segundo lugar, la ética del cuidado otorga un valor esencial a las emociones —como la simpatía, la empatía, la sensibilidad y el interés por los demás— al considerarlas tanto auxiliares de la razón como fundamentos para determinar, de la manera más adecuada posible, lo que exige la moralidad.

En tercer lugar, esta corriente crítica el ideal de un razonamiento puramente abstracto cuya pretensión es erradicar sesgos y arbitrariedad para alcanzar la imparcialidad. De este modo, cuestiona las teorías abstractas y universalistas que caracterizan a buena parte de las corrientes filosóficas dominantes.

Por último, la ética del cuidado contribuye a replantear la dicotomía tradicional entre lo público y lo privado. Según la visión convencional, lo doméstico o privado —ámbito en el que suele desenvolverse la mujer —debe mantenerse separado de la esfera pública o política —donde impera el hombre— y ningún ámbito debería interferir en el otro y, por lo tanto, lo político no debería de interferir en la esfera de lo doméstico y viceversa. Cabe señalar, que la ética tradicional ha otorgado prioridad exclusiva a la vida pública, prestando escasa atención a aquellas cuestiones afines al ámbito privado que son centrales en la ética del cuidado. Desde la perspectiva de esta última, las problemáticas morales propias de la esfera privada justifican plenamente su accesibilidad y debate en la vida pública.

Es indudable que, si los procesos de liderazgo digital se conciben como pro-sociales, deben situar en el centro de su atención a las demás personas; en este marco, la ética del cuidado adquiere una relevancia esencial, pues se ocupa de la interdependencia entre el yo y el otro. Tal consideración resulta pertinente tanto si entendemos el liderazgo como interacción directa entre individuos, como si lo abordamos como un sistema complejo que se relaciona

con diversos actores sociales. Por ello, un buen liderazgo digital ha de atender con rigor los desafíos éticos que emergen en el contexto de la transformación digital, dado que, como se expuso en el capítulo anterior, dichas cuestiones repercuten de manera significativa en la red de relaciones que el liderazgo establece.

Conviene asimismo reconocer que el desarrollo moral en clave de cuidado se construye a través de estadios evolutivos que abarcan desde el egoísmo hasta la búsqueda de un equilibrio entre las propias necesidades y las de los demás. Alcanzar ese equilibrio —entre los catalizadores y los facilitadores, así como entre la organización y la sociedad— resulta fundamental para el proceso de liderazgo digital.

Debe matizarse, además, que la perspectiva de la ética del cuidado, pese a poder cuestionar ciertas visiones tradicionales de la vida pública, no entra en conflicto con los principios de justicia en los que aquélla se ha sustentado históricamente; por el contrario, ambas dimensiones son mutuamente necesarias. En el contexto del buen liderazgo digital, esto implica que, junto a la imparcialidad exigida a los agentes catalizadores para llevar a cabo sus procesos de influencia, se debe tener igualmente presente la atención al cuidado. La madurez moral se revela, en efecto, en la comprensión de que tanto las perspectivas de la justicia como las del cuidado resultan imprescindibles para desenvolverse adecuadamente en el mundo.

De este modo, el liderazgo digital exige integrar en su práctica los principios de justicia y de cuidado. En este sentido, Held (2006) sostiene que es posible concebir formas de cuidado sin justicia, pero no puede existir justicia sin cuidado; desde esta óptica, la ética del cuidado se presenta como un marco más amplio y profundo en el que debe buscarse la justicia, evitando la tendencia tradicional a entenderla como un mecanismo autónomo capaz de proporcionar, por sí solo, una moral universal aplicable a toda cuestión. Por consiguiente, el buen liderazgo digital debe prestar atención tanto a la imparcialidad, la igualdad, los derechos humanos y los

principios abstractos, como a su implementación efectiva, sin descuidar la atención, la confianza, el respeto a las necesidades ajenas, los matices narrativos y el cultivo de relaciones basadas en el cuidado.

En definitiva, un proceso de buen liderazgo digital puede entenderse como la búsqueda de soluciones justas que armonicen los intereses y derechos de los individuos, reconociendo al mismo tiempo que los objetivos de quienes cuidan y de quienes son cuidados se entrelazan más que compiten entre sí.

El ejercicio del buen liderazgo digital debe considerar que la incorporación de la ética del cuidado en su fundamentación exige una concepción del ser humano distinta a la propuesta por la mayoría de las teorías políticas y económicas de orientación liberal, las cuales han permeado el resto de los saberes de nuestra sociedad.

3.1.1.2. Una Nueva Definición del Individuo

Held (2006) sostiene que tanto la teoría política como la teoría económica de corte liberal elaboraron una concepción de la persona que posteriormente fue incorporada por las teorías morales. Bajo esta óptica, el individuo se entiende como un agente racional y autónomo, guardián de sus propios intereses. Conforme a tal visión, la sociedad estaría compuesta por unidades independientes que o bien cooperan para alcanzar metas individuales, o bien persiguen su propio beneficio de manera simultánea.

Los teóricos políticos de la modernidad consideraban la dependencia como un factor pernicioso, que socava el carácter personal, al menoscabar la autonomía del individuo y privarle de la facultad de emitir juicios propios, dejándolo a merced de aquellos de quienes depende (Tronto, 1993). Esta mirada parte de la presuposición de igualdad y reciprocidad entre los sujetos, expresada como imperativo categórico, y de la posibilidad de adoptar la perspectiva ajena. En este sentido, la capacidad de ponerse en el lugar del otro exige tanto

abstracción como generalización, y un conocimiento moral que, en última instancia, remite al yo (Gilligan, 1988).

Asimismo, este enfoque privilegia normas relacionales de carácter público e institucional, concebidas mediante las categorías morales del derecho y la obligación; a su vez, los sentimientos morales correspondientes se identifican con el respeto, el deber, la dignidad y el mérito (Benhabib, 1987). En definitiva, en esta perspectiva los individuos preceden a las relaciones.

No obstante, la ética del cuidado concibe a las personas como seres inherentemente relacionales y dependientes. En efecto, todos los individuos nacen en un estado de dependencia y mantienen a lo largo de su vida una condición de interdependencia, situación que se intensifica en la era digital. Según Tronto (1993), esta interdependencia se revela en el hecho de que los seres humanos dedicamos una parte sustancial de nuestra existencia a recibir cuidados y, simultáneamente, a proveerlos a otros.

Resulta esencial comprender que el ser humano requiere de sus semejantes para satisfacer sus necesidades más básicas en el cotidiano (Laugier, 2016), contribuyendo así al sostenimiento de la vida. Mientras que en la tradición liberal la dependencia se asociaba a la pérdida de poder y de control —encubriéndola en la esfera privada de la familia— la ética del cuidado reivindica la dependencia como una capacidad tanto de afectar a los demás como de recibir su influencia, convirtiéndola en un factor que empodera tanto al sujeto como al otro (Gilligan, 1988).

Si el producto emblemático de la modernidad fue el otro generalizado, la ética del cuidado propone considerar al otro como un individuo concreto, cuyas necesidades, motivaciones y deseos merecen comprensión y respuesta específicas. Las relaciones con los otros están gobernadas por las normas de la equidad y la complementariedad recíproca, es decir, cada uno tiene derecho a esperar y a asumir del otro comportamientos a través de los

que se siente reconocido y confirmado como una persona concreta, como un individuo con necesidades, talentos y capacidades específicas. Las diferencias se complementan más que excluirse. Las normas de la interacción son privadas y no institucionales, son normas de amistad, amor y cuidado confirmando la humanidad individual del otro. Las categorías morales que acompañan dichas interacciones son la responsabilidad, la relación cercana y el compartir y sus correspondientes sentimientos morales son los de amor, cuidado, simpatía y solidaridad (Benhabib, 1987).

Comprender a la persona desde la ética del cuidado implica reconocer que los seres humanos, al no ser entes aislados, se configuran a partir de sus relaciones con los demás; de este modo, los vínculos interpersonales contribuyen decisivamente a forjar la identidad individual. En este contexto, un buen liderazgo digital debe considerar asimismo el modo en que las nuevas tecnologías mediatizan los procesos de interacción humana, dado que tales herramientas pueden convertirse en barreras que dificultan la percepción de que, en la mayoría de los casos, quienes se sitúan al otro lado al otro lado de ellas son sujetos dotados de dignidad y merecedores de reconocimiento y respeto.

Es preciso matizar que la ética del cuidado no niega la autonomía del individuo, sino que la concibe de un modo distinto al planteamiento tradicional. En efecto, Held (2006) sostiene que la posibilidad de que una persona alcance la independencia depende de que entramado social al que pertenece lo posibilite, de modo que nuestra identidad se conforma a partir de las relaciones que establecemos. Para dicha autora, la autonomía en el marco de la ética del cuidado se define como la capacidad de forjar y nutrir nuevas vinculaciones. En este sentido, conviene subrayar que una competencia ampliamente valorada en el liderazgo de la era digital consiste precisamente en la habilidad para generar nuevas relaciones.

De modo análogo, Tronto (1993) entiende que el cuidado persigue, entre otros fines, la superación de la dependencia y rechaza convertirla en un estado permanente. No obstante,

y según esta autora, los individuos no son completamente autónomos ni autosuficientes, lo cual sitúa al ser humano en una condición de vulnerabilidad y lo ubica dentro de una dinámica de interdependencia.

Es fundamental reconocer que el buen liderazgo digital se configura como una relación de interdependencia en la cual los distintos actores se influyen mutuamente. Por un lado, los catalizadores mediante la influencia persuasiva afectan las intenciones de otras personas; por otro, los facilitadores, mediante su propia intervención, favorecen el desarrollo del proceso de liderazgo. En este contexto, resulta primordial valorar de qué manera las tecnologías digitales fomentan —o, por el contrario, inhiben— la interacción y la interdependencia entre los participantes en dicho proceso.

Las tecnologías de la información, al superar las barreras espaciotemporales, facilitan interacciones personales que anteriormente resultaban complejas de mantener. No obstante, es preciso adoptar una postura crítica ante estas tecnologías puesto que pueden no resultar tan benéficas en relaciones de proximidad donde la interacción personal cara a cara puede conllevar un valor añadido insustituible para la relación.

Asimismo, la eliminación de la interacción puede materializarse, por ejemplo, mediante la implementación de sistemas de gestión algorítmica en los procesos de reclutamiento, evaluación o despido de personal. Aunque dicha automatización persiga una imparcialidad, no debe olvidarse que su aplicación comporta el riesgo de generar un distanciamiento moral que, a su vez, facilite conductas éticamente reprochables hacia los individuos implicados.

La realidad del liderazgo digital se torna aún más compleja si se considera que sus resultados sitúan al proceso dentro de una intrincada red de relaciones, dado que sus productos —tanto en forma de decisiones como de acciones— influyen directamente en otros individuos, en diversos grupos o en la sociedad en su conjunto. En consecuencia, un buen

liderazgo digital debe reconocer que, tanto en su dimensión interna como en la red relacional en la que se inserta, existe una dependencia mutua que es determinante para la supervivencia y el desarrollo, tanto del propio liderazgo como de la sociedad. Dicha interdependencia conlleva, a su vez, una condición de vulnerabilidad; por ello resulta imprescindible profundizar en el alcance y las implicaciones de esa vulnerabilidad, tanto en términos generales como, de manera particular, en el ámbito del liderazgo digital.

3.1.1.3. La Vulnerabilidad y sus Implicaciones para el Liderazgo Digital

A nivel general, la noción de vulnerabilidad, según Fineman (2013), suele vincularse con determinados colectivos sociales, lo cual conlleva dos implicaciones de particular relevancia. En primer lugar, la clasificación de los individuos en un grupo cohesionado a partir de una o dos características compartidas —ya sean rasgos de identidad (por ejemplo, raza o género) o de estatus socioeconómico (pobreza o condición de inmigrante)— oculta profundas diferencias internas y diluye las similitudes que existen entre esos subgrupos y la población en su conjunto. En segundo término, esta concepción implica la errónea creencia de que existen personas “no vulnerables”; sin embargo, la invulnerabilidad no existe.

Según Monereo (2018), la vulnerabilidad ha dejado de entenderse únicamente como sinónimo de debilidad, inseguridad o exposición al daño, para concebirse cada vez más como una condición antropológica inherente al ser humano. Esta autora sostiene que la vulnerabilidad implica una apertura hacia los demás y distingue tres tipos, de acuerdo con la tipología propuesta por Rogers et al. (2012).

En primer lugar, la vulnerabilidad es universal y una condición humana inevitable y constante del ser: es inherente a la condición humana y nace de nuestra corporeidad, de nuestras necesidades, de la dependencia mutua y de la dimensión afectiva y social de la existencia. Esta concepción es la que sustenta la ética del cuidado. La intensidad y el alcance de esa vulnerabilidad universal se ven modulados por factores tales como la edad, el género, el

estado de salud o la presencia de alguna discapacidad, así como por la resiliencia individual y el grado de apoyo social disponible.

En segundo lugar, la vulnerabilidad será experimentada de forma diferente por cada individuo dependiendo de su contexto particular, es decir, cada persona experimenta la vulnerabilidad inherente de manera singular, en función de su entorno social, político, económico o medioambiental. Estas circunstancias pueden causar o agravar la vulnerabilidad y dar lugar a manifestaciones temporales, intermitentes o prolongadas en el tiempo de esta.

Existen vulnerabilidades que no derivan directamente de la condición humana, sino de estructuras sociales y económicas caracterizadas por relaciones interpersonales o institucionales marcadas por el irrespeto moral, los prejuicios o el abuso, así como por situaciones de opresión, dominación, represión, injusticia, persecución o violencia política.

En definitiva, la vulnerabilidad opera en dos niveles de realidad: el político —que alude al mundo social— y el natural. Ambos niveles generan una circularidad, por lo tanto, la vulnerabilidad del mundo social y la vulnerabilidad ontológica deben pensarse de forma conjunta para mostrar cómo se generan y coproducen mutuamente (Ferrarese, 2016). En este contexto, un liderazgo digital responsable debe evaluar cómo la transformación digital puede generar o intensificar vulnerabilidades en los individuos y analizar de qué forma los procesos sociotécnicos inciden sobre las vulnerabilidades ya presentes en la sociedad.

Aunque en la tradición clásica la vulnerabilidad se concebía como una debilidad, en la actualidad, desde la ética del cuidado, se sostiene que reconocerla resulta imprescindible para reconfigurar tanto su significado convencional como su estructura. En este sentido, dicho reconocimiento otorga a la vulnerabilidad una nueva significación y le confiere el poder para reconstituirse (Butler, 2003).

Asimismo, la de la propia vulnerabilidad abre asimismo un espacio de apertura hacia los demás, ya sea con quienes se mantiene mayor proximidad o con aquellos que se

encuentran a más distancia, sirviendo de base para el despliegue de sensibilidades de cuidado, las prácticas y los imaginarios que están orientados hacia el otro. Aceptar y asumir la vulnerabilidad puede, además, propiciar el desarrollo de la empatía y la simpatía, capacidades esenciales para fomentar el cuidado y la capacidad de relación con los otros (Johansson & Wickström, 2023).

El estudio de la vulnerabilidad en el ámbito del liderazgo carece de una tradición consolidada; no obstante, ha comenzado a cobrar relevancia en los últimos años a partir de investigaciones centradas en la identidad. Esta línea de trabajo se ocupa del proceso reflexivo mediante el cual se construye, mantiene, revisa o repara la comprensión que tenemos de nosotros mismos y de los demás en contextos sociales específicos (Corlett et al., 2019). Según diversos autores (Corlett et al., 2019; Satama et al., 2023), la vulnerabilidad en el liderazgo suele percibirse de forma negativa, pues se asocia con fragilidad, inseguridad, exposición al daño, debilidad, dependencia e impotencia, al tiempo que se estigmatiza con una connotación predominantemente femenina. Cabe señalar que, culturalmente, se vincula el liderazgo con atributos tales como “estar en control”, “estar en lo correcto” y “tener conocimiento”, características tradicionalmente asociadas a la masculinidad. En consecuencia, resulta comprensible que muchos líderes opten por proyectar o adoptar una imagen de invulnerabilidad para defenderse de posibles críticas. Frente a esta perspectiva, Satama et al. (2023) proponen entender la vulnerabilidad en el liderazgo como una capacidad fundamental para relacionarse de manera auténtica con los demás, es decir, como una condición previa e indispensable para establecer conexiones humanas genuinas.

En la misma línea, Corlett et al. (2019) subrayan que la vulnerabilidad, cuando se comparte con otros, puede reconceptualizarse como una fortaleza que permite construir identidades más auténticas y generar nuevas oportunidades de ser y de aprender. La vulnerabilidad en el liderazgo encuentra su expresión en lo que se denomina “vulnerabilidad

relacional”, entendida como la capacidad intrínseca de los humanos para abrirse a sus propias vivencias, reflexionar sobre sus estados mentales y físicos y navegar sus vidas. Esta apertura conduce a la asunción de responsabilidades, al cuidado de los demás y al descubrimiento de formas nuevas de liderar en las organizaciones (Satama et al., 2023). La vulnerabilidad relacional se produce a través de conversaciones reflexivas que promueven un aprendizaje crítico sobre el lenguaje empleado posibilitando su modificación.

En la era del liderazgo digital, la noción de vulnerabilidad adquiere mayor complejidad, pues, además de reconocer la fragilidad inherente a la condición humana, resulta imprescindible examinar cómo las personas se muestran vulnerables frente a las tecnologías digitales. Conviene recordar que dichas tecnologías no son ni moral ni políticamente neutras y pueden generar desafíos vinculados a la autorrealización, el autodesarrollo y la emancipación que enlazan con problemas de justicia e igualdad (Coeckelbergh, 2023).

Tal como se expuso en el capítulo precedente, la transformación digital conlleva consecuencias que incrementan nuestra vulnerabilidad ante determinadas circunstancias, al minar la autonomía individual mediante formas de control, la complacencia cognitiva, la dependencia de los sistemas y la afectación del libre albedrío. Adicionalmente, ciertas tecnologías digitales —por ejemplo, la gestión algorítmica— introducen disrupciones en los procesos de liderazgo y colocan a sus agentes en una posición de vulnerabilidad para desarrollarse de forma pro-social en la era de la transformación digital.

Por ello, un buen liderazgo digital debe contemplar su vulnerabilidad en un doble sentido. En primer lugar, es preciso reflexionar sobre la vulnerabilidad humana derivada de las interacciones con los demás; en segundo término, es necesario considerar la vulnerabilidad digital mediante el desarrollo de una capacidad de análisis crítico respecto a la influencia de las tecnologías digitales en los procesos de buen liderazgo.

Hasta el momento, al abordar la ética del cuidado se han explorado tanto sus orígenes como la premisa que la sustenta: relaciones interdependientes que conciben a las personas como seres intrínsecamente vulnerables. En el ámbito del buen liderazgo digital, resulta esencial comprender que el cuidado implica un proceso de desarrollo moral que desplaza a los individuos desde una postura egoísta hacia la valoración de un equilibrio entre sus propias necesidades y las de los demás. Esta conciencia de la interdependencia, manifestada en las múltiples redes relacionales que se tejen a lo largo de la vida, invita a reflexionar sobre la vulnerabilidad humana, no ya como algo de los otros, sino como una condición inherente a toda persona.

Reconocer dichas vulnerabilidades en el contexto del buen liderazgo digital implica, por una parte, que los participantes en los procesos de liderazgo consideren la vulnerabilidad relacional en la que se encuentran, la cual puede verse alterada por la introducción de tecnologías digitales. Por otra parte, este reconocimiento constituye una fortaleza que posibilita modalidades de liderazgo más abiertas y reflexivas, imprescindibles en la era digital, pues fomentan la asunción de responsabilidades y el cuidado mutuo.

Si bien contemplar la vulnerabilidad en el ámbito del liderazgo puede resultar una idea poco habitual, es más frecuente reconocer la vulnerabilidad de la empresa, incluso cuando dicha reflexión se realiza con objetivos estratégicos. La identificación de debilidades internas y de amenazas externas constituye una práctica empresarial extendida; no obstante, examinar la calidad de las relaciones que la entidad establece con sus distintos interlocutores no suele ser una práctica habitual. Esta indagación exige un proceso complejo, el cual se abordará más adelante al tratar el concepto de liderazgo relacional en la empresa ciudadana cuidadora. A continuación, se presenta una definición de cuidado como valor y como práctica.

3.1.1.4. Definición del Cuidado

Definir el cuidado resulta una tarea compleja, pues, como sostiene Held (2006), puede adoptar múltiples manifestaciones y, a medida que evoluciona la ética del cuidado, debe transformarse asimismo nuestra comprensión de este concepto. De acuerdo con dicha autora, numerosos investigadores en el ámbito de la ética del cuidado coinciden en concebirlo como una actividad; ella propone, sin embargo, ampliar el alcance de esta actividad más allá de las tradicionales relaciones materno-filiales o de amistad, para incluir todas las vinculaciones humanas que enlazan a los individuos en agrupaciones susceptibles de constituir instituciones políticas y sociales e, incluso, las inquietudes de índole global que comparten los ciudadanos del mundo. En este mismo sentido, Fisher y Tronto (1990) ya habían advertido que una interpretación excesivamente naturalista del cuidado —centrada únicamente en la relación materno o paterno filial— corre el riesgo de desvirtuar su carácter eminentemente social y, con frecuencia, problemático.

El cuidado adquiere un carácter social porque las acciones que conlleva remiten, en última instancia, a nuestra necesidad de subsistir. A su vez, resulta problemático tanto por apoyarse en interacciones susceptibles de conflicto como por exigir recursos materiales que pueden ser escasos o inaccesibles. Bajo esta perspectiva, Fisher y Tronto (1990) formularon una definición de cuidado que sigue siendo una de las más citadas al abordar la ética del cuidado. Según ellas, el cuidado es “...una actividad específica que incluye todo lo que hacemos para mantener, continuar y reparar nuestro “mundo” para que podamos vivir en él de la mejor forma posible. Este mundo incluye nuestros cuerpos, nosotros mismos, nuestro ambiente, todo lo cual tratamos de entretener en una compleja red que sustenta la vida” (p. 40).

Tronto (1993) puntualiza varias características esenciales de esta concepción. En primer lugar, el cuidado no se limita a las personas, sino que puede dirigirse también a los objetos. De este modo, un buen liderazgo digital debe atender tanto a las personas como a las

tecnologías digitales, considerando la influencia que estas ejercen en el mantenimiento, la continuidad y la reparación de nuestro mundo, así como las posibles consecuencias no intencionadas de su uso. Esto implica ejercitar un debido cuidado, teniendo en cuenta que muchas tecnologías empleadas en la transformación digital trascienden el ámbito de la empresa impactando a otros grupos de interés, como consumidores o colaboradores.

En segundo término, el cuidado trasciende la mera relación diádica y se despliega en una red de interrelaciones. Según Tronto, ello obliga a reconocer la dimensión social y política del cuidado en una cultura determinada. Así, el buen liderazgo digital ha de analizar cómo las personas interactúan con las nuevas tecnologías y de qué modo estas interacciones se entrelazan con las estructuras sociales, económicas y culturales, configurando un entramado sociotécnico que incide sobre nuestro comportamiento a corto, medio y largo plazo.

En tercer lugar, la actividad de cuidar se define culturalmente, pues la noción misma de cuidado se establece a partir de las prácticas instituidas en cada sociedad. Finalmente, Tronto subraya que el cuidado constituye un proceso cotidiano y continuo. Para ella el cuidado combina una práctica y una actitud del ser humano. Comprender el cuidado como práctica social significa reconocerlo como una construcción co-definida por los individuos que participan en él (Nicholson & Kurucz, 2019).

Si Tronto (1993) concibe el cuidado como una práctica y una actitud, Held (2006) lo entiende como una práctica y un valor. Para esta última autora, la praxis del cuidado puede manifestarse de modos diversos y a primera vista disímiles entre sí, pero siempre tiene como preocupación tanto las motivaciones que impulsan su provisión como los esfuerzos por satisfacer las necesidades de los otros. Asimismo, Held sostiene que la consideración del cuidado como un valor reviste gran importancia, pues permite identificar el conjunto adecuado de criterios morales que deben emplearse al evaluar dicha práctica. Dichos criterios incluyen la sensibilidad, la confianza y la preocupación mutua surgidas en el seno de las

relaciones interpersonales. En definitiva, lo esencial consiste en reconocer que el cuidado implica atención, sensibilidad y una respuesta a las necesidades.

El hecho de que el cuidado se conciba como una práctica implica considerarlo en tanto que proceso (Fisher & Tronto, 1990); a partir de esta perspectiva, Tronto (1993) formuló una serie de principios éticos semejantes a los valores explicitados por Held.

3.1.1.5. El Proceso de Cuidado y sus Elementos Éticos

Según Fisher y Tronto (1990), la relevancia del cuidado reside en dar respuesta a las necesidades ajenas, las cuales varían según los contextos históricos, culturales, de clase u otras variables. Estos marcos contextuales conllevan relaciones de poder que inciden en la definición, el contenido, la distribución y los límites de las actividades de cuidado. Para dichas autoras, una tarea fundamental dentro de la ética del cuidado consiste en identificar sus componentes esenciales. En este sentido, conciben el cuidado como un proceso conformado por cuatro fases interrelacionadas: preocuparse por (*caring about*), encargarse de (*taking care of*), ejercer el cuidado (*caregiving*) y recibirlo (*care receiving*)². Cada etapa funciona como precondition general para la siguiente, aunque en la práctica tales estadios pueden sucederse de manera no lineal, generando combinaciones caóticas o incluso contradictorias.

Asimismo, Fisher y Tronto enfatizan que tal proceso no precisa llevarse a cabo de forma exclusiva por una sola persona, sino que puede repartirse entre distintos individuos o grupos. Subrayan, además, la importancia de considerar el cuidado como una práctica que demanda ciertos factores de capacidad: disponibilidad de tiempo, recursos materiales, conocimientos y competencias específicas. Si bien cada fase del proceso requiere la concurrencia de estos factores, su equilibrio dependerá de las características de los sujetos o colectivos involucrados, pudiendo llegar a complementarse o a contradecirse. Cualquier

² La traducción corresponde a la realizada por Muñoz (2010).

desequilibrio entre dichas capacidades dará lugar, a su vez, a patrones ineficaces o incluso destructivos de las prácticas de cuidado.

A continuación, se presentan con mayor detalle cada una de estas fases, tal como fueron conceptualizadas por Fisher y Tronto (1990) y posteriormente enriquecidas por Tronto (1993), otorgando al cuidado un enfoque más práctico.

Preocuparse por

Las autoras asocian esta fase con la definición de cuidado que ellas mismas elaboraron y sostienen que consiste, fundamentalmente, en prestar atención al entorno con el propósito de asegurar su continuidad, mantenimiento y reparación. Ello implica identificar y atender a las características del entorno en el que nos desenvolvemos, las cuales contribuyen a nuestra supervivencia.

Esta etapa exige conocimiento previo, pues este origina la preocupación por el entorno. En efecto, la manifestación de un interés auténtico hacia un asunto se funda en el entendimiento de la situación correspondiente. De este modo, la ignorancia actúa en detrimento de la ética del cuidado, ya que, si concebimos cada fase del proceso como condición necesaria para la siguiente, la carencia de información hará que no se desencadene el proceso de cuidado.

La forma de superar dicha ignorancia depende de ciertas capacidades y emociones específicas requeridas en esta fase. Entre las facultades que configuran aquello que consideramos digno de nuestra deferencia destacan la percepción y la atención misma. Para su óptimo desarrollo, resulta indispensable cultivar sentimientos de amor y afecto, no solo porque nos vinculan con los demás, sino también porque suscitan nuestro interés y responsabilidad hacia ellos.

Por tanto, tanto las habilidades cognitivas como los afectos guían nuestra selección de los objetos de preocupación. A estas dimensiones cabe añadir los factores de capacidad previamente mencionados —tiempo, conocimientos, recursos y competencias— que condicionan, a su vez, la manera en que se efectúa dicha selección.

En una reflexión subsiguiente, Tronto (1993) describe esta etapa como el punto de partida en el que se reconoce la necesidad de cuidado. En este sentido el propósito del buen liderazgo digital debería reconocer el cuidado como un bien común. Implica admitir que en los otros existe una necesidad que debe ser atendida. Este reconocimiento solo es posible si se adopta la perspectiva de otros individuos o grupos específicos; por tanto, los sentimientos de simpatía y empatía resultan imprescindibles para activar dicha fase. Asimismo, esta etapa condiciona la manera en que el cuidado se define en las sociedades, pues aquello que llega a capturar nuestra atención contribuye a configurar nuestra identidad, no solo como individuos, sino también como colectivo. En consecuencia, el cuidado estará determinado tanto por las personas que integran la sociedad como por la cultura de cuidado que, de manera progresiva, se va consolidando.

El buen liderazgo digital debe reconocer que, si bien el cuidado surge con facilidad en nuestras relaciones personales, en el ámbito profesional exige superar la falta de conocimiento que, a menudo, existe respecto a quienes interactúan en el entorno laboral. Esta etapa inicial de atención requiere un análisis detallado de la situación en la que se implementarán las tecnologías digitales, considerando de manera específica su impacto sobre la psicología y la autonomía de los individuos y, en un plano más amplio, su influencia en el entorno ambiental y en estructuras sociales como el mercado de trabajo.

Asimismo, resulta esencial comprender de qué modo las distintas estructuras sociales interactúan y afectan a los grupos más vulnerables, dado que la digitalización es un proceso sociotécnico con repercusiones en dichas estructuras. Además, conviene que el buen liderazgo

digital evalúe cómo la incorporación de tecnologías digitales puede agravar la ignorancia respecto al otro: por ejemplo, la gestión algorítmica, al limitar la interacción interpersonal, puede profundizar dicha carencia de conocimiento. Desde la perspectiva de la ética del cuidado, la ignorancia constituye un perjuicio moral que debe evitarse.

En definitiva, esta fase es fundamental para establecer el propósito dual de un buen liderazgo digital, garantizar un proceso de liderazgo eficaz y, simultáneamente, velar por el bien común de todos los miembros de la compleja red de relaciones.

Encargarse de

Esta fase implica responder a lo valorado en la etapa previa aceptando la responsabilidad por las actividades que hacen que nuestro mundo continúe, es decir, por iniciar y mantener las actividades de cuidado. En este sentido, dicha fase del proceso de cuidado se asocia con el arranque del desarrollo del liderazgo digital, dado que atender las necesidades ajenas contribuye a generar la influencia de los agentes catalizadores, al hacer que las personas se sientan reconocidas. De este modo, no solo la imparcialidad actúa como motor de influencia en un buen liderazgo digital, sino que debe complementarse con una respuesta de cuidado hacia los demás.

En esta etapa, el conocimiento debe ser considerablemente más explícito que en la fase anterior, ya que ahora ha de anticipar los resultados de la intervención propuesta. Asumir la responsabilidad del cuidado implica responder por las consecuencias que se deriven de nuestras acciones, de modo que dicha responsabilidad se proyecta al futuro. La capacidad fundamental en esta fase es el juicio, entendido aquí como juicio prudencial: es decir, la facultad que orienta la selección de una opción por encima de otras al atender una necesidad.

Conviene recordar, tal y como se expuso en el capítulo previo, que el alcance y el sentido de la responsabilidad se determinan a partir de la prudencia (Etxeberria, 2002). Además del juicio prudencial, resulta imprescindible gestionar y asignar los recursos

disponibles para cumplir con la responsabilidad adquirida, pues sin ellos difícilmente puede llevarse a cabo la labor de cuidado. En este proceso de asignación de recursos, debe observarse una justicia distributiva basada en la imparcialidad, dado que, como se analizaba anteriormente, la imparcialidad modula la influencia de los catalizadores en los procesos de liderazgo.

Fisher y Tronto señalan que un desequilibrio entre el deseo de asumir una responsabilidad y la capacidad real para ejercerla puede minar la preocupación por la persona, el grupo o la situación concreta, llegando incluso a diluir la propia responsabilidad. Según Tronto (1993), esta fase conlleva reconocer la propia capacidad de actuar para resolver las necesidades ajenas e implica asumir la noción de agencia y responsabilidad en el proceso de cuidado.

El ejercicio de un buen liderazgo digital exige evaluar de manera rigurosa de qué modo la adopción de tecnologías digitales responde efectivamente a las necesidades de los usuarios. Con demasiada frecuencia, dichas innovaciones se introducen motivadas por intereses corporativos, y no por el propósito de facilitar el trabajo de los profesionales o mejorar la experiencia de los consumidores. Un buen liderazgo digital debe, por tanto, analizar el contexto global y procurar un equilibrio entre los objetivos meramente económicos y los factores humanos implicados, reconociendo que cualquier consecuencia derivada de estas decisiones caerá bajo su responsabilidad. En esta etapa, la deliberación prudente resultará determinante para seleccionar el curso de acción más apropiado y satisfactorio frente a las necesidades de los demás.

Cuidar

Esta etapa se concibe como la realización de tareas concretas de mantenimiento y reparación del entorno, las cuales exigen compromisos de continuidad más amplios que los observados en las fases anteriores. El cuidado se vincula con el periodo de desarrollo del

liderazgo digital, y demanda un conocimiento profundo de la situación, así como ajustes constantes que requieren habilidades como la experiencia y el criterio.

Tronto (1993) subraya que esta etapa exige que el cuidador establezca un contacto directo con la persona destinataria del cuidado. La autora reflexiona acerca de que el simple acto de proporcionar dinero no puede considerarse una forma de cuidado, sino más bien una manera de encargarse de la situación; por tanto, es fundamental reconocer que el dinero, si bien suministra los recursos necesarios, no resuelve por sí mismo las necesidades humanas.

Aunque Tronto describe implícitamente esta fase como el momento en el que se produce la interacción entre quien lleva a cabo la acción de cuidado y la persona cuidada, resultaría más adecuado que dicho encuentro tuviera lugar desde la primera fase del proceso de cuidado, en la cual se identifican y determinan las necesidades. De este modo, se otorgaría voz a la persona objeto del cuidado desde el inicio, especialmente durante la evaluación de sus necesidades, que constituye una etapa esencial.

Para un buen liderazgo digital, es esencial subrayar que el cuidado se manifiesta tanto en las acciones emprendidas para preservar y mantener nuestro mundo tal como lo conocemos, como en las labores de reparación que resulten necesarias. Dicho cuidado no debe circunscribirse únicamente al grupo sobre el cual se es catalizador, sino que ha de extenderse a todos aquellos individuos y colectivos que puedan verse afectados por las decisiones y acciones del proceso de liderazgo.

Si bien en muchos casos el cuidado implica adoptar medidas destinadas a mitigar o eliminar perjuicios —por ejemplo, ante retos de carácter ético—, en determinadas situaciones exige justo lo contrario: abstenerse de ejecutar ciertas acciones. En efecto, satisfacer las necesidades de otros puede requerir la inacción. Tal sería el caso de desestimar la implementación de una nueva tecnología digital en la organización cuando, tras un análisis

riguroso de sus consecuencias, se concluye que sus efectos negativos sobre los individuos involucrados resultan inaceptables desde una perspectiva ética.

Recibir Cuidado

Esta etapa consiste en examinar el proceso de cuidado desde la perspectiva de quienes lo reciben. En este sentido, se vincula directamente con los resultados del proceso de liderazgo. Las personas receptoras del cuidado también se ven influidas por los factores de capacidad, dado que disponen de su propio marco temporal y conocen mejor sus necesidades. No resulta infrecuente que surjan conflictos entre proveedores y receptores de cuidado, puesto que en ocasiones no se logra un consenso acerca de las necesidades que deben ser atendidas. Estas discrepancias tienden a agravarse en la medida en que las desigualdades de poder entre el cuidador y la persona receptora del cuidado sean más pronunciadas. Este aspecto reviste particular importancia en el buen liderazgo digital, dado que, con frecuencia, tanto los agentes catalizadores como el proceso de liderazgo a nivel sistémico ostentan un mayor grado de influencia en comparación con quienes facilitan los procesos de liderazgo o con las personas directamente afectadas por ellos.

Según Tronto, esta fase reviste especial importancia, pues constituye el mecanismo mediante el cual se determina si las necesidades han sido efectivamente satisfechas. Tal valoración resulta crucial tanto porque las percepciones acerca de dichas necesidades pueden resultar equívocas como porque la estrategia adoptada para atenderlas podría no ser la más idónea. Cabe subrayar que el proceso de cuidado no concluye hasta que la necesidad se considera plenamente cubierta; además, durante la evaluación de este cumplimiento pueden identificarse nuevas necesidades que darán lugar a un nuevo ciclo de cuidado (Tronto, 1993; Tronto, 2015).

Como se expuso anteriormente, resulta fundamental propiciar desde la fase inicial de *preocuparse por* la interacción entre quienes evalúan las necesidades de cuidado y quienes

serán sus beneficiarios, en lugar de postergarla hasta la fase de *cuidar*. De este modo, el cuidado adquiere mayor efectividad y se reducen las acciones basadas en percepciones erróneas o en subjetividades acerca de los demás.

Esta consideración reviste especial importancia cuando se implementa el concepto de cuidado en empresas que atraviesan procesos de transformación digital, pues exige integrar el cuidado en la cultura organizacional. En tal sentido, puede concebirse el cuidado como una práctica colectiva, más que como un conjunto de acciones individuales realizadas por determinados sujetos en beneficio de otros.

Aunque las fases del proceso de cuidado mencionadas son, en la literatura, las más citadas, conviene señalar que Tronto (2013, 2015) introduce una quinta etapa, a la que denomina *cuidar con* (*caring with*). Según esta autora, dicha fase hace referencia a la necesidad de que tanto las demandas de cuidado como los medios para atenderlas resulten coherentes con los compromisos democráticos de justicia, igualdad y libertad para todos. Esta propuesta surge de su reflexión acerca de la distribución desigual del trabajo de cuidado en la sociedad.

En este marco, ejercer poder desde la perspectiva de la ética del cuidado implica desentenderse de aquellas tareas que resultan incómodas y asumir únicamente las que generan satisfacción personal. Por ello, el *cuidar con* se convierte en un nuevo ideal democrático: la igualdad en el cuidado no nace de la perfección de cada acto individual, sino de la confianza en que se establecerá reciprocidad, es decir, de la asunción compartida de responsabilidades por parte de todos los actores implicados en un contexto determinado.

La atribución de estas responsabilidades exige un diálogo deliberativo sobre sus criterios de asignación. Así, Tronto concibe la democracia como el proceso de distribuir las obligaciones de cuidado y garantizar que, siempre que sea posible, todas las personas participen de manera plena en las discusiones al respecto.

Para el buen liderazgo digital, esta fase del proceso de cuidado implica reconocer que el cuidado es una práctica colectiva, identificar aquellas dimensiones desatendidas por el liderazgo digital y valorar sus consecuencias en términos de justicia, equidad y libertad de las personas implicadas. La implicación efectiva exige promover la sensibilización hacia las prácticas de cuidado y, a continuación, articular un diálogo colectivo que permita acordar la asignación de responsabilidades.

Esta etapa del proceso de cuidado implica adoptar una perspectiva reflexiva y conceptual sobre el mismo, la cual debe guiar la definición del propósito del liderazgo digital. Tal como se ha señalado previamente, el buen liderazgo digital ha de examinar de qué manera se ejerce el cuidado y evaluar el impacto que este ejerce en la justicia, la equidad y la libertad de quienes se ven afectados por las decisiones de los agentes catalizadores de los procesos de liderazgo o por el propio sistema de liderazgo.

Considerando las fases del proceso de cuidado descritas, Tronto (1993) identifica cuatro elementos éticos fundamentales que se vinculan a cada una de dichas etapas. Así, la fase de “preocuparse por” se asocia con la atención (*attentiveness*); la de “encargarse de”, con la responsabilidad (*responsibility*); la de “cuidar” con la competencia (*competence*); y la de “recibir el cuidado” con la responsividad (*responsiveness*)³. Asimismo, en la fase de “cuidar con” Tronto incorpora como elementos éticos la pluralidad, la comunicación, la confianza, el respeto y la solidaridad (Tronto, 2013). A continuación, se examinará con mayor detalle cada uno de estos elementos.

Atención

Es preciso tener en cuenta que la fase inicial del proceso de cuidado consiste en reconocer la existencia de necesidades en los otros. Dicha etapa implica prestar atención a las

³ La traducción de los términos corresponde a la propuesta por Muñoz (2010)

personas y a sus circunstancias, lo cual, en el contexto de la sociedad contemporánea, representa una tarea compleja y que, según Tronto, puede considerarse un logro moral. Desde la perspectiva de la ética del cuidado, la indiferencia hacia los otros equivale a una forma de maldad o a un fallo moral, dado que la misión fundamental del ser humano radica en advertir y atender las necesidades de los otros.

Esta falta de atención hacia el prójimo se vincula, en gran medida, con la persistencia del ideal moderno de persona autónoma, independiente y autosuficiente, así como con la relegación de las relaciones interpersonales al ámbito meramente privado. Para Tronto, una forma de incrementar la atención hacia los demás consiste en otorgar mayor visibilidad y relevancia social al cuidado. Ello exige, ante todo, el reconocimiento de nuestras propias necesidades de cuidado y la aceptación de la vulnerabilidad que caracteriza al ser humano interdependiente. Cabe recordar que, según Gilligan (1993), el nivel más elevado de desarrollo moral implica la capacidad de equilibrar las propias necesidades con las de los otros.

En este contexto, un buen liderazgo digital exige no solo atender y analizar los entornos en los que se desarrolla, sino también identificar y satisfacer las necesidades de las personas involucradas en los procesos de liderazgo. Asimismo, debe prestar especial atención a aquellos individuos que quedan al margen de su dinámica, pues sus decisiones y acciones pueden ejercer una influencia directa sobre ellos.

En definitiva, el elemento ético de la atención implica estar-en-el-mundo, estableciendo una relación reflexiva con el mundo sobre todo en relación con los otros. De este modo, la reflexividad se erige en una facultad esencial para un buen liderazgo digital, y por ello será objeto de un análisis detallado en la sección siguiente.

La atención dispensada resultará determinante para definir el propósito del liderazgo en sus dos dimensiones fundamentales: llevar a cabo un buen proceso de liderazgo y

promover el bien común de la sociedad, sustentado en el cuidado de quienes participan en la red de interrelaciones del liderazgo.

Responsabilidad

La responsabilidad corresponde al componente ético de la segunda fase del proceso de cuidado, conocida como “encargarse de”. En sus reflexiones acerca de la responsabilidad en el cuidado, Tronto distingue ésta de la obligación, pues ambas conllevan connotaciones distintas. Según la autora, la obligación se sustenta en vínculos formales previamente establecidos y se fundamenta en deberes instituidos mediante acuerdos formales. Por el contrario, la responsabilidad de cuidar emana de la conciencia de que nuestras acciones o inacciones han contribuido a generar necesidades de cuidado lo cual debería motivar nuestra preocupación.

Tronto aboga por adoptar una noción de responsabilidad más flexible en lugar de mantener la obligación como único referente para definir lo que unos individuos deben hacer por otros. En este contexto, es preciso diferenciar entre la responsabilidad retrospectiva — aquella que alude a hechos ya consumados y se halla estrechamente vinculada al concepto de obligación (Young, 2011)—, y que requiere establecer una causalidad entre el acto o decisión llevada a cabo y sus consecuencias, y la responsabilidad prospectiva —orientada hacia el futuro— que implica anticipar y valorar las posibles repercusiones de nuestras acciones antes de llevarlas a cabo. Ambas dimensiones de la responsabilidad son esenciales para un buen liderazgo digital y, junto a la reflexividad, constituyen otra de sus facultades que será abordará en la sección siguiente.

Como se ha señalado anteriormente, el surgimiento de la responsabilidad coincide con el inicio del desarrollo del proceso de liderazgo y debe estar guiada por la prudencia, o sabiduría práctica, al momento de seleccionar unas acciones por encima de otras para dar respuesta a las necesidades. La asunción de responsabilidades, tanto para iniciar como para

sostener las actividades de cuidado, hacia los demás puede considerarse un factor decisivo que contribuye a desencadenar la influencia en el proceso del buen liderazgo digital, de la misma manera que lo hace la imparcialidad, dado que ésta última debe inscribirse en la noción más amplia del cuidado, como se expuso anteriormente.

Del mismo modo, si se analiza el buen liderazgo digital desde una perspectiva sistémica, la responsabilidad, tal y como se mostrará más adelante, también se fortalece a través de los procesos de adecuación ética implementados en las empresas, donde el buen liderazgo digital desempeña un papel esencial como promotor de dichos procesos.

Competencia

Este componente ético emerge en la tercera fase del proceso de cuidado, esto es, en el propio acto de “cuidar”. Tronto sostiene que, si deseamos evaluar el cuidado para determinar su éxito, éste debe caracterizarse por la competencia y erigirse en un elemento moral fundamental. El asumir la competencia como elemento ético del cuidado constituye, a su vez, una forma de entender la ética profesional.

Este enfoque se vincula directamente con el principio de beneficencia, analizado en profundidad en el capítulo anterior, donde se subrayó la importancia de llevar a cabo bien el proceso de liderazgo para procurar el bien a otras personas. En el contexto del liderazgo digital, este bien se concreta en atender a las necesidades que presentan las personas tanto a nivel interno como externo del proceso del buen liderazgo digital.

Responsividad

La reponsividad se define como la capacidad de reaccionar ante estímulos o interlocutores, especialmente cuando dicha reacción es positiva. Este concepto presenta dos matices relevantes —la sensibilidad y la receptividad— y, junto a la intencionalidad y la

comunicatividad, constituye un rasgo fundamental de cualquier conducta, desempeñando un papel relevante en la ética del cuidado (Muñoz Terron, 2010).

En opinión de Muñoz Terron (2010), para Gilligan la responsividad no solo se orienta a los demás, sino que también se manifiesta hacia uno mismo, desempeñando un papel decisivo en la compleja conjunción entre la atención y el cuidado.

Según Tronto, la responsividad se refiere a la manera en que la persona que recibe el cuidado responde a la acción de cuidado que se le brinda. Cabe destacar que la responsividad no consiste simplemente en “ponerse en el lugar del otro”, sino en la capacidad de comprenderlo desde su perspectiva singular. En este sentido, el destinatario del cuidado no debe considerarse como un reflejo del propio yo, sino como un sujeto con características, vivencias y necesidades específicas. Por tanto, asumir una verdadera responsividad implica reconocer que el otro no es idéntico a uno mismo y requiere entenderlo y valorarlo conforme a su propia visión del mundo. Una responsividad adecuada requiere, como en el caso de “preocuparse por”, de la atención.

Este elemento ético se vincula con la fase de los resultados del liderazgo. Si el buen liderazgo digital ha prestado atención, ha asumido la responsabilidad, ha realizado la acción de cuidado, resulta imprescindible contrastar su afección a todas las personas que se ven impactadas por él.

Pluralidad, Comunicación, Confianza, Respeto y Solidaridad

Tronto adopta los elementos éticos de la fase de “cuidar con” a partir del trabajo de Sevenhuijen (2015) sobre ciudadanía y ética del cuidado dado que estos constituyen una prioridad en la sociedad. Según Tronto, dichos elementos resultan indispensables para permitir que las personas asuman la responsabilidad colectiva, concebir a los ciudadanos tanto como prestadores como receptores de cuidado y reflexionar con seriedad acerca de la naturaleza de las necesidades de cuidado en la sociedad.

Asimismo, la autora plantea que, si bien las cuatro primeras fases del cuidado caracterizan al ciudadano como un sujeto atento, responsable, competente y responsivo, la fase final proyecta una ciudadanía comprometida tanto con la adopción como con el beneficio de estos mismos principios éticos.

Del mismo modo que las distintas etapas del proceso de cuidado deben articularse de manera coherente para garantizar una atención de calidad, los diversos componentes éticos inherentes a dicho cuidado han de integrarse armónicamente. Esta tarea resulta compleja, pues el acto de cuidar conlleva situaciones conflictivas. Para aplicar la ética del cuidado es preciso contar con un profundo conocimiento del contexto en el que se desarrolla este proceso y estar en condiciones de emitir juicios fundamentados respecto a múltiples aspectos: las necesidades particulares de cada individuo, los posibles conflictos entre ellas, las estrategias destinadas a alcanzar los objetivos propuestos y la receptividad de quienes reciben el cuidado, entre otros.

Teniendo en cuenta cuanto se ha expuesto hasta este momento en materia de ética del cuidado, es preciso considerar esta perspectiva como eje rector para ejercer un buen liderazgo digital. Dicha ética ofrece una orientación que facilita la prevención o mitigación de los desafíos éticos señalados en el capítulo anterior, los cuales, en términos generales, propician vínculos poco saludables entre los colaboradores y, en última instancia, entre la empresa y la sociedad. Con frecuencia, tales retos emergen como efectos no deseados de la aplicación de tecnologías digitales o bien de la falta de atención a las expectativas y requerimientos de los demás. En este sentido, resulta oportuno subrayar que la ignorancia constituye, desde esta óptica, un mal moral.

Atender los desafíos éticos descritos exige una comprensión amplia de las necesidades de todos los agentes que forman parte de la compleja red de relaciones propia de un buen liderazgo digital. Satisfacer las necesidades ajenas se convierte así en un imperativo, pues el

ser humano vive inmerso en relaciones de interdependencia mutua. Para ello, es imprescindible fomentar la empatía, la simpatía y la confianza, condiciones que favorecen una coexistencia productiva y enriquecedora.

No cabe esperar que el cuidado emerja de manera espontánea en el ámbito empresarial, dado que tradicionalmente este se ha desarrollado en la esfera pública, donde ha prevalecido y continúa imperando una concepción del ser humano como un ente racional e independiente. Adoptar la idea de un buen liderazgo digital conlleva, en cambio, la aceptación de una nueva visión de la persona: dependiente y, por ende, vulnerable; así como el reconocimiento de la importancia de quienes nos rodean.

Aceptar la vulnerabilidad en el buen liderazgo digital exige un ejercicio reflexivo, imprescindible para abrirse al cuidado del otro y asumir la responsabilidad hacia sus necesidades. Este proceso también facilita el descubrimiento de nuevas formas de liderazgo que respondan con mayor pertinencia a los desafíos éticos que plantea la era digital.

El ejercicio del cuidado demanda atención, asunción de responsabilidad, competencia, responsividad, reconocimiento de la pluralidad social, establecimiento de vínculos de confianza, respeto, espíritu de solidaridad y comunicación. Todos estos elementos resultan esenciales para la continuidad, el mantenimiento y la reparación del mundo.

Asimismo, el cuidado debe impregnar cada etapa del proceso de liderazgo digital: desde la definición de su propósito hasta la evaluación de sus resultados. Para ello, es preciso articular de forma coherente una correlación entre ambos tal como se demostrará en las secciones siguientes.

Es necesario reflexionar sobre las fases del cuidado propuestas por Fisher y Tronto (1990) y por Tronto (1993, 2013, 2015), en especial respecto a la última etapa de dicho proceso, denominada "cuidar con". Mientras que las cuatro primeras fases parecen

desarrollarse de modo lineal y se centran en el individuo concreto, esta fase alude a la pluralidad de actores, situándose así en una dimensión distinta de la individual que predomina en las etapas iniciales.

Si se examinan los valores éticos a que remite esta fase —pluralidad, comunicación, confianza, respeto y solidaridad— puede entenderse que constituyen condiciones indispensables para desencadenar el acto de cuidar y superar el mal moral de la ignorancia. En este sentido, “cuidar con” es el resultado de una concepción del sujeto que enfatiza la exigencia de una perspectiva relacional, donde se reconoce la dependencia y vulnerabilidad inherentes al ser humano.

De este modo, “cuidar con” permea todas las fases del proceso de cuidado y fortalece la disposición atencional necesaria para ampliar nuestro conocimiento del otro. Asimismo, aunque Tronto considera que la interacción con los demás acontece en el momento mismo del cuidado, resulta imprescindible que dicha interacción se inicie con anterioridad. Solo así la identificación de las necesidades ajenas podrá trascender la mera subjetividad del cuidador y reflejar auténticamente las necesidades de las personas cuidadas.

Una vez completado este análisis, resulta factible articular las distintas etapas del proceso de liderazgo digital con las fases correspondientes al proceso de cuidado, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Relación de las Fases del Proceso de Liderazgo Digital con el Cuidado y sus Elementos Éticos basados en Tronto.

Fases proceso liderazgo	Fases proceso cuidado	Elementos éticos del cuidado
Elaboración propósito	Cuidar con	Pluralidad, comunicación, confianza, respeto y solidaridad
	Preocuparse por	Atención basada en la reflexividad
Desarrollo del liderazgo (inicio)	Encargarse de	Responsabilidad ejerciendo la prudencia
Desarrollo del liderazgo	Cuidado	Competencia
Resultados del liderazgo	Recibir cuidado	Responsividad

El buen liderazgo digital debe considerar los desafíos éticos sistematizados en el capítulo anterior para definir un propósito adecuado. Durante la fase de elaboración de dicho propósito, estos desafíos se vinculan principalmente tanto con el principio de beneficencia como con el de justicia.

En lo que respecta a la beneficencia, resulta fundamental evaluar de qué modo la incorporación de tecnologías digitales puede afectar el propio proceso de liderazgo, en ámbitos tales como la comunicación, la colaboración, la distancia moral o las asimetrías de poder e información. Además, es preciso atender a las personas que se ven impactadas por estos procesos, en especial a quienes quedan invisibilizadas como consecuencia de la adopción de tecnologías digitales.

Por su parte, el principio de justicia evidenciaba que las tecnologías digitales influyen en los procesos de liderazgo afectando al comprometer la imparcialidad de los catalizadores en los procesos y al restringir la libertad de los individuos para desempeñarse conforme a su propio estilo y preferencia. Así mismo, el liderazgo digital puede, de manera inadvertida,

perpetuar o agravar injusticias estructurales —por ejemplo, mediante prácticas discriminatorias o limitaciones al libre albedrío y a la autonomía de las personas—, lo cual contribuye a ampliar la brecha digital y, en interacción con otras desigualdades (de género, de clase, entre otras), a incrementar la pobreza en determinados contextos.

En este sentido, el propósito del liderazgo digital se conecta con las dos fases del proceso de cuidado: “cuidar con” y “preocuparse por”, junto con sus respectivos elementos éticos. Tal como se expuso anteriormente, el ideal democrático de “cuidar con”, fundamentado en la pluralidad, la comunicación, la confianza, el respeto y la solidaridad, facilita el desencadenamiento de la fase de “preocuparse por” y la atención. Por tanto, resulta esencial que el buen liderazgo digital incorpore estos valores éticos en la cultura empresarial.

En lo que respecta al desarrollo del buen liderazgo digital, este puede dividirse en dos fases complementarias. En primer lugar, se identifica el momento inicial, en el que se asume la responsabilidad derivada de haber observado y comprendido el entorno en el que se lleva a cabo la transformación digital. Dicha responsabilidad no debe limitarse a un ejercicio retrospectivo, sino que debe proyectarse hacia el futuro, considerando cómo atenderemos las necesidades de todas las personas involucradas —tanto los integrantes del proceso de liderazgo como quienes resulten impactados por él— y ponderando las consecuencias previsibles de nuestras decisiones y acciones. Para ello, resulta imprescindible la deliberación prudencial.

Una vez asumida esta responsabilidad, se desencadena la fase de cuidado vinculada al desarrollo del liderazgo. El componente ético central en este estadio es la competencia: hacer bien el liderazgo prestando atención al cuidado lo cual implica valorar objetivamente las propias capacidades en relación con el tiempo disponible, los recursos materiales de que se dispone, el conocimiento adquirido y la destreza para llevarlo a cabo. Conviene subrayar que el proceso de cuidado, sobre todo en una empresa, no es una tarea de un sujeto único, sino que

competir a todos. Por ello, la ética del cuidado debe integrarse en la cultura empresarial, de modo que sus valores y prioridades estén alineados con esta filosofía.

Es crucial que el cuidado trascienda la mera retórica y se traduzca en decisiones y actuaciones concretas dentro de los procesos de buen liderazgo digital, pues sólo así se fomenta la confianza. Finalmente, los resultados del liderazgo deben verificarse contrastando directamente la percepción del cuidado con quienes lo reciben. Esta fase no admite interpretaciones unilaterales, sino que exige recoger y valorar las opiniones de las personas cuidadas.

La ética del cuidado, al subrayar la relevancia de las relaciones interpersonales y de los elementos éticos en la vida cotidiana, se erige como una teoría para promover la observancia de los principios éticos expuestos en el capítulo anterior y, en consecuencia, resulta imprescindible para mitigar los desafíos éticos derivados de estos principios en la era digital.

Teniendo en cuenta que la ética del cuidado enfatiza la importancia de las relaciones y la interdependencia de los seres humanos, resulta imprescindible profundizar en el concepto de liderazgo relacional.

3.1.2. El Liderazgo Relacional

Según se expuso en el capítulo anterior, Ospina et al. (2020) clasifican los liderazgos en función de la unidad de análisis empleada. De este modo, en su nivel más elemental, el liderazgo se manifiesta en las relaciones interpersonales; en su nivel más complejo, implica la configuración de sistemas relacionales de gran escala, como las organizaciones, las comunidades o las sociedades. En esta última perspectiva, sostienen los autores, resulta menos evidente asociar el liderazgo a individuos concretos o a sus interacciones, hasta el punto de que puede percibirse como una entidad incorpórea.

No obstante, comprender el liderazgo únicamente como un fenómeno de relaciones interpersonales o, por el contrario, como un sistema complejo, no son visiones contrapuestas, sino que constituyen los extremos de un continuo en el que se ubican las diversas manifestaciones colectivistas del liderazgo. Partiendo de estas nociones, el presente enfoque articula dos perspectivas diferenciadas, pero estrechamente interrelacionadas: el liderazgo relacional entendido como interacción entre individuos y el liderazgo relacional concebido desde la óptica de una empresa ciudadana cuidadora, es decir, como un sistema de relaciones complejo que trasciende a la organización y se proyecta en el tejido social.

Integrar ambas perspectivas permite adoptar una visión holística del liderazgo: la primera alude a los procesos internos de liderazgo que tienen lugar en el seno de la empresa, y la segunda, a la red de vínculos que tales procesos establecen con la sociedad y sobre la cual inciden sus decisiones. En consecuencia, este apartado aborda en primer lugar el liderazgo relacional como interacción interpersonal y, seguidamente, lo examina en su dimensión sistémica, valiéndose para ello del concepto de empresa ciudadana cuidadora.

3.1.2.1. El Liderazgo Relacional como Interacción entre Individuos

La comunicación, la confianza, el establecimiento de vínculos, la participación y la colaboración son las dimensiones más significativas del liderazgo digital, según el análisis desarrollado en el capítulo anterior. El hecho de matizar estas características sugiere que la práctica de un buen liderazgo digital se concibe cada vez más como la capacidad de actuar en y a través de las relaciones, constituyéndose más en un proceso de “hacerse” que en un estado de “ser”. Dicho proceso exige una autoevaluación crítica y una autotransformación constantes, lo que implica estar abierto a las diferentes verdades sobre uno mismo y los otros (Binns, 2008; Fletcher, 2012) tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

Como se expuso en el capítulo precedente, concebir el liderazgo como una relación implica renunciar a la noción de éste como un fenómeno centrado en un único individuo, y

resulta más pertinente entenderlo como un proceso de influencia que se despliega al interior de un grupo compuesto, en la actualidad, por personas y por sistemas digitales. En este contexto, los seres humanos pueden desempeñar el papel de catalizadores y facilitadores de dicho proceso, mientras que los sistemas digitales adquieren únicamente la condición de instrumentos que apoyan determinadas actividades, mas no la de agentes promotores de la dinámica de liderazgo, dado que carecen de la capacidad esencial para formular propósitos y establecer vínculos interpersonales. Conceder a los sistemas de inteligencia artificial la facultad de velar por el interés superior de la humanidad representa, de hecho, un riesgo (Coeckelbergh, 2023). No obstante, como se señaló anteriormente, no puede ignorarse que tecnologías como la inteligencia artificial resultan decisivas a la hora de generar barreras a la interacción humana, hasta el punto de cuestionar las cualidades que, desde principios de este siglo, se han considerado idóneas para el liderazgo digital, entendiéndolo como una construcción social.

El modelo de liderazgo que aquí se toma como referencia se sustenta, principalmente, en la investigación de Cunliffe y Eriksen (2011) sobre el liderazgo relacional. Para comprender esta propuesta, resulta imprescindible examinar en profundidad el trabajo de Cunliffe, ya que ella ha sido la investigadora que más ha estudiado el proceso de liderazgo y lo que implica, influenciando el trabajo posterior de Eriksen (Eriksen & Cooper, 2018).

Cunliffe fundamenta su estudio en la tradición de *Critical Management Studies* (Estudios Críticos de Gestión), distanciándose de los enfoques clásicos del liderazgo con el propósito de explorar diversas formas de conocimiento y adoptar métodos de investigación más reflexivos de estudiar el fenómeno del liderazgo. Su aproximación propone un enfoque filosófico, centrado en las dimensiones de la relación, la ética y la reflexividad, inspirado en la fenomenología de autores tales como Merleau-Ponty y Ricoeur. Estos filósofos sostienen que los seres humanos somos esencialmente intersubjetivos y encarnados; en particular, Ricoeur

subraya nuestra condición de agentes morales que aspiramos a vivir éticamente y en comunión con los demás (Cunliffe, 2009).

Asimismo, en el desarrollo del pensamiento de Cunliffe convergen las aportaciones de Mijaíl Bajtín y John Shotter sobre la comunicación. De acuerdo con Bubnova (2006), Bajtín concibe que el hombre se encuentra en permanente interacción con sus semejantes a través del lenguaje, entendiendo este como un acto ético, como una acción sobre el mundo y comunicación dinámica. Es en el proceso de la comunicación verbal, de la interacción con el otro como uno se hace sujeto forjando el propio yo, por lo tanto, comunicarse dialógicamente es ser. Para este autor, la comunicación no se limita al enunciado verbal, sino que incorpora gestos, expresiones corporales, pausas y silencios; todos ellos, componentes esenciales que configuran la responsabilidad ontológica del hablante frente al mundo y al interlocutor.

Por su parte, Shotter, según expone Hersted (2017), sostiene que lo relacional y el sentido de comunidad constituyen condiciones inherentes a la experiencia humana y que el lenguaje es constitutivo y construido en encuentros relacionales-responsivos entre personas. En este intercambio, nos influimos mutuamente y, mediante el diálogo, abrimos la posibilidad de adoptar nuevas perspectivas y descubrir oportunidades inéditas. En consecuencia, el otro no debe ser concebido como un mero objeto de nuestra comunicación, sino como un corresponsable en un compromiso mutuo. Shotter (2009) critica el modelo tradicional de comunicación emisor-receptor por no considerar las respuestas espontáneas y vivas que emergen en el proceso comunicativo, así como por ignorar las expresiones corporales y el contexto en el que se producen los enunciados.

Bajo estas influencias, Cunliffe (2021) concibe la relacionalidad como inscrita en una ontología intersubjetiva. Según esta perspectiva, las realidades sociales y organizacionales — esto es, lo que pensamos o hablamos de la cultura, políticas y estructuras— emergen de manera continua a través de las conversaciones, interacciones y relaciones entre personas.

Para esta autora, la experiencia social no es ni puramente cognitiva ni individual, tal y como postularía una concepción entitativa de la relacionalidad; más bien, habitamos una compleja red de vínculos a nivel individual y colectivo, y sólo podemos ser yos-en-relación-con-otros. En consecuencia, nuestra identidad y nuestras prácticas se tejen siempre con las de quienes nos rodean. Este enfoque exige replantear profundamente los modelos tradicionales de comunicación, lenguaje, conocimiento y aprendizaje (Cunliffe, 2008).

Las propuestas de Cunliffe conllevan importantes implicaciones para la conceptualización y el entendimiento de las organizaciones y del liderazgo. Desde esta perspectiva, las empresas se conciben como comunidades relacionales que emergen y se sostienen a través de las interacciones, conversaciones y actividades que sus miembros llevan a cabo (Cunliffe, 2021). Por su parte, el liderazgo se define como una praxis colectiva en la cual los individuos procuran generar un sentido de pertenencia y se ubican en relación mutua. En este sentido, resulta imprescindible cuestionar las presunciones que mantenemos sobre los otros, sobre cómo nos relacionamos con ellos, esforzarnos por comprender como los otros ven el mundo y crear oportunidades de diálogo (Cunliffe, 2008).

En el pensamiento de Cunliffe, la noción de reflexividad ocupa un lugar central y está intrínsecamente vinculada con la relacionalidad y la actividad moral de los líderes (Cunliffe, 2009). La reflexividad reviste gran importancia, pues facilita la puesta en marcha de acciones morales y éticas, así como la relacionalidad del proceso de liderazgo.

Conviene subrayar que, para Cunliffe, entender el liderazgo como actividad moral difiere tanto de la ética de los negocios como del pensar éticamente. Se trata más bien de una individualidad ética mediante la reflexividad, esto es, a través de reflexionar sobre quienes somos en relación con los otros, de nuestro deseo y capacidad de empatizar con otros, y de nuestros valores y creencias.

Asimismo, es imprescindible que este ejercicio reflexivo se desarrolle tanto a nivel individual como colectivo. En la sección siguiente, examinaremos en mayor profundidad la idea de reflexividad en el liderazgo, dado que constituye una facultad esencial para la configuración de un buen liderazgo digital.

Como fundamento del modelo de buen liderazgo digital se adopta la conceptualización del liderazgo relacional desarrollado por Cunliffe y Eriksen (2011). Dicha aproximación se basa en el estudio etnográfico que ambos investigadores realizaron durante tres años con los Directores Federales de Seguridad en los aeropuertos de Estados Unidos. Este trabajo de campo les permitió comprender las condiciones emergentes del liderazgo a partir de la creación de la nueva figura del Director Federal de Seguridad, cuyos principales desafíos consistían en establecer servicios de seguridad coordinados en un entorno por entonces inédito, que requería diseñar e implementar procedimientos y protocolos desde cero.

En sus inicios, la investigación se centró en el análisis del lenguaje utilizado por los Directores Federales de Seguridad. Sin embargo, a medida que avanzaba el estudio, Cunliffe y Eriksen advirtieron que dichos directivos otorgaban una relevancia particular a los conceptos de relación y conversación durante las entrevistas. Este hallazgo los llevó a dirigir su atención de manera específica hacia ambos componentes. Finalmente, la pregunta de investigación giraba en torno a cómo los líderes construyen significados en su entorno y configuran un paisaje organizacional que facilite la acción de sus colaboradores.

De los resultados de su investigación, los autores identifican cuatro líneas importantes en el liderazgo relacional que conviene considerar —y que resultan asimismo aplicables al ejercicio del buen liderazgo digital—, dado que este último se caracteriza, en gran medida, por la generación y el mantenimiento de vínculos.

En primer lugar, sostienen que el liderazgo relacional constituye una forma de estar-en-el-mundo. Los Directores Federales de Seguridad, en sus conversaciones, desplegaban una

orientación relacional-responsiva: hablar con la gente, actuar de manera colaborativa, conferir sentido, crear acción y conocimiento junto a otros, siempre con especial atención a la dimensión reflexiva de la relación con nuestro entorno. En este contexto, estar-en-el-mundo implica reconocer la presencia de los demás y compartir con ellos la construcción del sentido, la acción y el conocimiento que tenemos del mismo.

Los autores advierten que no basta con generar oportunidades para el diálogo relacional-responsivo; cobra igual relevancia el tipo de relaciones establecidas —la necesidad de cultivar el respeto, de edificar la confianza, y de propiciar espacios en los que cada individuo pueda expresarse—. Estas características remiten a los principios éticos que Tronto (2013) atribuye a la fase de “cuidar con”: comunicación, confianza y respeto.

Estar-en-relación-con-otros comporta, por tanto, una responsabilidad moral: apreciar a los otros, tratarles como seres humanos y animarlos a aprender y crecer los unos de los otros. En última instancia, Cunliffe y Eriksen concluyen que el liderazgo relacional se sustenta en una comprensión intersubjetiva del mundo, que favorece una forma de pensar quiénes son los catalizadores con relación a otros y cómo pueden trabajar con otros dentro de la complejidad de la experiencia. Así, el liderazgo relacional significa entender que nuestras relaciones se cimientan en la interdependencia y que nuestra visión del mundo emerge, precisamente, de la interacción con los otros.

El estar-en-el-mundo en la era digital supone, para el buen liderazgo, la adopción de una doble perspectiva: en primer lugar, la reflexividad que conduce a evaluar las interacciones con los demás y el modo en que las tecnologías digitales las transforman; en segundo lugar, el cultivo de atributos como la transparencia, la confianza y el respeto, fundamentales para diseñar procesos de influencia que sean ética y humanamente responsables, salvaguardando la dignidad y la autonomía de cada individuo. Asimismo, este enfoque requiere una comunicación con los otros dentro del proceso de liderazgo orientada a forjar una visión

compartida del mundo circundante. Para ello, resulta indispensable propiciar espacios de diálogo que permitan una expresión libre, pero siempre fundada en el mutuo respeto.

Una segunda línea del liderazgo relacional, señalada por Cunliffe y Eriksen, se centra en el diálogo y la polifonía. A partir de su investigación, los autores advierten que los líderes relacionales conciben la comunicación no como un proceso preconcebido, sino como un fenómeno abierto y emergente. Fundamentan esta perspectiva en la noción de Bajtín de “conversaciones vivas”, que distingue entre modos de interlocución monológicos y dialógicos. Según Cunliffe y Eriksen, los modelos heroicos de liderazgo —aquellos que engrandecen la figura individual del líder— encarnan el monologismo: en ellos, una sola autoridad administra significados e impresiones con el fin de imponer una visión particular o ideológica, suprimiendo las interpretaciones diversas y silenciando voces alternativas. Con frecuencia, quienes adoptan esta forma de comunicación no atienden a como su voz es recibida.

Por el contrario, el dialogismo remite a hablar con los otros, donde los puntos de vista de los otros son compartidos y considerados. Bajo este enfoque, todo enunciado se sitúa respecto de otros —personas, ideas o discusiones previas— y el significado emerge en momentos específicos de conversación responsiva. En definitiva, el liderazgo relacional concede una atención prioritaria a la escucha, al entendimiento de diversas perspectivas y a la valoración de las ideas ajenas, puesto que el diálogo configura las prácticas organizacionales.

Dentro del marco del dialogismo, Bajtín subraya asimismo la polifonía: las muchas voces fluidas y emergentes y naturaleza única del diálogo. Pero, bajo este entendimiento del diálogo, no es fácil llegar a un acuerdo mutuo puesto que las conversaciones se caracterizan por la heteroglosia —es decir, entrecruzamiento de ideologías, registros de habla y juicios de valor—. En suma, Cunliffe y Eriksen sostienen que el liderazgo relacional se fundamenta en el reconocimiento de la relevancia de las conversaciones y en el compromiso con un diálogo genuinamente relacional, que presta atención tanto a la pluralidad de voces como a las

diferencias que estas aportan. Cabe observar, por último, la vinculación de esta perspectiva con los principios éticos de pluralidad y comunicación que Tronto asocia a su fase de “cuidar con”.

Esta dimensión dialógica emergente en el liderazgo relacional reviste importancia capital para el ejercicio del buen liderazgo digital, dado que la comunicación constituye uno de sus pilares fundamentales. En este sentido, resulta imprescindible comprender de qué manera la incorporación de tecnologías digitales incide en los patrones comunicativos preexistentes en la empresa. Si bien estas tecnologías pueden optimizar los procesos de transmisión de información y retroalimentación, simultáneamente comportan el potencial de transformar de manera disruptiva los canales comunicativos institucionalizados. De hecho, según (Tkalac et al., 2024), la digitalización ha propiciado la transformación de la diseminación tradicional de la información en las organizaciones —caracterizada por su naturaleza unidireccional— en un proceso dinámico e inclusivo de co-creación de significado. No obstante, estos autores advierten que la introducción de tecnologías emergentes, tales como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas y la computación en la nube operan de manera disruptiva sobre los modos operacionales de la organización, lo cual exige una reevaluación crítica de cómo se practican los procesos de comunicación interna.

La sustitución de la interacción personal por modalidades virtuales no conlleva necesariamente un menoscabo en la calidad de la escucha, la comprensión de diversas perspectivas, la valoración de ideas o el fortalecimiento de vínculos. Sin embargo, la eliminación completa del contacto cara a cara —por ejemplo, cuando se reemplaza la supervisión humana por sistemas de gestión algorítmica— puede derivar en la supresión de espacios de intercambio y, en consecuencia, en la pérdida de información crucial y en el debilitamiento de las relaciones interpersonales.

Por este motivo, resulta imprescindible llevar a cabo un análisis profundo de los patrones de comunicación que se establecen en la empresa antes y después de la adopción de herramientas digitales. Solo así podrá diseñarse un proceso de buen liderazgo relacional adaptado a los retos y exigencias de la era digital.

La tercera línea del liderazgo relacional, según Cunliffe y Eriksen, es la integridad relacional, la cual implica tanto la responsividad como la responsabilidad. La noción de integridad relacional parte de la premisa de que los catalizadores del proceso de liderazgo deben percibir con sensibilidad los momentos de divergencia, responder adecuadamente a ellos y asumir la corresponsabilidad de gestionar dichas diferencias. Al interactuar y actuar en relación con los demás, así como al construir continuamente significados sociales, no basta con poseer una conciencia reflexiva sobre el modo de proceder: resulta imprescindible reconocer también la obligación de conducirse y relacionarse de manera ética. En este sentido, Cunliffe y Eriksen sitúan la responsabilidad como elemento esencial y arraigado en la cotidianeidad de las relaciones. Siguiendo el planteamiento de Shotter, estos autores sostienen que los líderes relacionales se abocan a fomentar una responsabilidad compartida —una responsabilidad corporativa— que se articula a través de modos específicos de vinculación interpersonal e institucional, poniendo el acento en valores y principios éticos como el cuidado, la preocupación, el respeto, la justicia y los derechos.

Esto entraña para el buen liderazgo digital asumir la responsabilidad de relacionarse de forma ética con los otros aceptando que elementos como el cuidado, la justicia o los derechos deben hacer parte de este. Esto implica no solo respetar los principios que se analizaban en el capítulo previo de no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia, sino desarrollar una perspectiva de cuidado hacia los otros.

La cuarta línea del liderazgo relacional, tal como la describen Cunliffe y Eriksen, alude al saber-desde-dentro y a la sabiduría práctica cuya finalidad es desentrañar el modo en el que

se despliega esta sensibilidad relacional. La sabiduría práctica consiste en formular juicios fundamentados en la comprensión profunda de quiénes somos, en los valores que sustentamos y en el saber interiorizado a partir de la experiencia, lo cual conlleva actuar con prudencia. No se limita al conocimiento técnico: incorpora una comprensión de carácter emocional, intuitivo, moral y contextual. Su esencia reside en reconocer la importancia de la comunidad moral y de las instituciones justas, así como en respetar a los demás y sus diversos enfoques del mundo. Además, advierte las limitaciones que supone aferrarse a una única respuesta correcta o pretender aplicar metodologías que garanticen resultados estrictamente previsibles.

El buen liderazgo digital ha de reconocer que la deliberación prudencial constituye una competencia esencial tanto en su proceso formativo como en su continua evolución. Asimismo, el desafío que representa la incorporación de tecnologías digitales, tanto en el ámbito social como en el del liderazgo, exige un ejercicio cuidadoso de reflexión prudente sobre su implementación, atendiendo de manera especial a la sensibilidad relacional.

Según Cunliffe y Eriksen, el liderazgo relacional exige una sensibilidad profunda hacia la relevancia de la orientación intersubjetiva en nuestro entorno y la capacidad de anticipar aquello que resulta crucial en dichas relaciones. Para ello, resulta imprescindible la autorreflexión acerca de las suposiciones que albergamos sobre los demás. Asimismo, es necesario comprender la importancia de generar espacios que favorezcan el diálogo abierto y de responder con agilidad a las sutilezas propias de las conversaciones vivas, dado que éstas son fundamentales para forjar entendimiento y respeto mutuos. Asumir la intersubjetividad, la relacionalidad y la reflexividad implica, en última instancia, una responsabilidad moral que se concreta en:

- Reflexionar en términos de “nosotros” en lugar de “yo”, reconociendo nuestras responsabilidades y relaciones con el mundo que nos rodea.

- Reconocer lo único de los otros
- Tratar a los otros con respeto
- Tratar a los otros como sujetos irremplazables, y no como medios para alcanzar fines
- Cuestionarse ante qué y por quiénes somos responsables
- Articular claramente el rol y la responsabilidad de las organizaciones en el seno de la comunidad.

Una de las principales limitaciones del estudio de Cunliffe y Eriksen (2011) radica en su enfoque exclusivo en los catalizadores formales de la organización objeto de estudio, sin considerar elementos tales como el poder o los liderazgos informales. Puede deducirse que la investigación se desarrolló en una estructura predominantemente vertical, en la que la autoridad del líder permanece vinculada a su posición jerárquica. No obstante, el hecho de haber estudiado el proceso incipiente de liderazgo —al tratarse de una función recientemente instaurada— aporta una perspectiva de gran relevancia para la comprensión del liderazgo como proceso.

El liderazgo relacional y reflexivo se distingue de otras modalidades de liderazgo en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, se configura como una forma de ser y construirse en interacción continua con los demás. En segundo término, implica asumir la responsabilidad intrínseca que conllevan las relaciones interpersonales. Por último, surge de manera continua y se adapta de forma sensible a las necesidades y aportaciones de cada interlocutor. Asimismo, mantiene la influencia como elemento esencial, pero la ejerce primordialmente a través de un diálogo genuino que va más allá de la mera persuasión lingüística y se articula como un proceso comunicativo participativo y bidireccional, determinante para desarrollar un buen proceso de liderazgo. A la vez, quienes practican este enfoque se conciben a sí mismos como parte integral de la comunidad y del entorno socio-ecológico, comprometiéndose con dimensiones tan diversas como la salud y el bienestar

colectivo, la justicia social, la economía circular, el desarrollo sostenible y el futuro de la humanidad (Cunliffe, 2021). Esta perspectiva aspira a promover relaciones no jerárquicas y no competitivas, lo cual puede entrar en tensión con culturas organizacionales marcadas por estructuras asimétricas y altamente jerarquizadas (Rhodes & Badham, 2018); por ello, en la era de la transformación digital se vuelve imprescindible que los catalizadores de procesos de liderazgo impulsen procesos de cambio cultural orientados a sustituir modelos competitivos por esquemas de interacción más simétricos, alineados con las demandas de flexibilidad y adaptabilidad propias de las organizaciones contemporáneas.

Al abordar el buen liderazgo relacional en la era digital, resulta imprescindible emprender procesos de reflexión acerca de la manera en que los seres humanos se vinculan con las tecnologías digitales. Dicha reflexión debe contemplar no solo la influencia de estas herramientas en las dinámicas interpersonales, sino también las atribuciones que se les conceden. En este marco, convendría, por ejemplo, evaluar la complacencia cognitiva digital —esto es, la confianza excesiva depositada en los sistemas digitales, especialmente durante los procesos de toma de decisiones—, determinar el grado de dependencia que se desarrolla respecto de dichos recursos y discernir de qué modo su utilización puede afectar la propia reflexión ética.

Tomando en consideración los componentes del modelo relacional de Cunliffe y Eriksen —estar-en-el-mundo, diálogo, responsividad y responsabilidad, y sabiduría práctica— se observan claras similitudes con las relaciones descritas en la Tabla 2. A partir de ello, se ha elaborado la Tabla 3, que sintetiza y conecta los hallazgos relacionados con el liderazgo relacional entendido como interacción entre individuos.

Tabla 3

Resumen de la Fundamentación del Buen Liderazgo Digital considerando la ética del cuidado de Tronto y el liderazgo relacional de Cunliffe y Eriksen

Fases proceso liderazgo	Fases proceso cuidado	Elementos éticos del cuidado	Liderazgo interacción individuos
Elaboración propósito	Cuidar con Preocuparse por	Pluralidad, comunicación, confianza, respeto, solidaridad Atención	Estar-en-el-mundo Diálogo Reflexividad
Desarrollo del liderazgo (inicio)	Encargarse de	Responsabilidad ejerciendo la prudencia o sabiduría práctica	Responsabilidad Sabiduría práctica Reflexividad Diálogo
Desarrollo del liderazgo (mantenimiento)	Cuidado	Competencia	Reflexividad Diálogo
Resultados del liderazgo	Recibir cuidado	Responsividad	Reflexividad Diálogo

Como se aprecia en la Tabla 3, ciertos elementos resultan transversales al establecer la relación entre el liderazgo relacional y las fases del proceso de liderazgo, en particular la reflexividad y el diálogo. La reflexividad, como se detallará más adelante, se centra en el aprendizaje de uno mismo en experiencia, lo cual favorece la puesta en práctica de la acción moral y ética y la relacionalidad. Consiste en la reflexión acerca de las presunciones que formulamos acerca de los demás, la manera en que nos relacionamos con ellos y de la forma en que perciben el mundo. Por esta razón, la reflexividad se considera un componente constante del proceso de liderazgo, presente en todas sus fases.

En lo que concierne al diálogo, este ya ha sido identificado como indispensable en la etapa de “cuidar con” para la asignación de responsabilidades, y puede inferirse que su relevancia se extiende desde la identificación de las necesidades ajenas hasta la recepción de la retroalimentación de quienes reciben el cuidado.

Los demás elementos del liderazgo relacional —el estar-en-el-mundo, la responsabilidad y la sabiduría práctica (o prudencia)— se consideran mayoritariamente predominantes en distintas fases del proceso. Así, el estar-en-el-mundo se vincula con el elemento ético de la atención a los otros. De acuerdo con la ética del cuidado, la atención es fundamental para reconocer la existencia de los demás e identificar sus necesidades, lo cual exige percibir lo que acontece en nuestro entorno en relación con ellos. En consecuencia, el estar-en-el-mundo está estrechamente asociado a la atención y ambos resultan indispensables para formular un propósito de liderazgo orientado al bien común.

En la Tabla 3 también se observa que la responsabilidad y la sabiduría práctica aparecen vinculadas tanto desde la perspectiva de la ética del cuidado como del liderazgo relacional, especialmente en las fases iniciales del proceso de liderazgo. Cabe precisar que, aunque ambas aluden al concepto de responsabilidad, lo hacen desde realidades diferenciadas: en la ética del cuidado, la responsabilidad implica asumir y sostener el deber de

cuidar a los otros; en el liderazgo relacional, se entiende como la aceptación de las diferencias que nos separan, así como de actuar y relacionarnos de forma ética, atendiendo al cuidado, la preocupación, el respeto, la justicia y los derechos.

Una vez considerado el liderazgo como la interacción de individuos, se procede a examinarlo desde una perspectiva sistémica. Para ello, resulta indispensable considerar a la organización como sujeto moral, pues dicha conceptualización favorece el desarrollo de la idea de liderazgo de una empresa ciudadana cuidadora.

3.1.2.2. El Liderazgo Relacional de la Empresa “Ciudadana”

Como se expuso con anterioridad, el liderazgo puede concebirse, en términos concretos, como la interacción dentro de un grupo de personas en la que algunos actúan como catalizadores y otros como facilitadores; y, de forma más abstracta, como la propiedad de un sistema complejo de relaciones que determinan y orientan la actuación de la empresa en el seno de la sociedad a la que pertenece.

En el apartado precedente se examinó la perspectiva relacional del liderazgo en su dimensión primaria. En el presente, en cambio, se explora el liderazgo de empresas orientadas a la transformación digital como un sistema que se articula con su entorno, estableciendo vínculos con individuos, grupos y comunidades más amplias. Esto requiere concebir a la organización en proceso de transformación digital como un entramado complejo de procesos de liderazgo simultáneos cuyo resultado es la configuración de una entidad empresarial susceptible de ser considerada sujeto moral en su interacción con la sociedad. Al abordar la empresa como un sujeto moral en la sociedad, se la considera como si fuera una miembro más de la misma dando lugar al concepto de “empresa ciudadana”. A lo largo de esta sección se analiza, por tanto, de qué modo la empresa puede constituirse en sujeto moral y, más concretamente, qué implica asumirse como una empresa ciudadana comprometida y responsable en la era de la digitalización para el liderazgo digital.

Entender a la empresa como sujeto moral constituye una postura que genera debate. Tal y como señalan Martínez y Unigarro (2023), atribuir responsabilidad moral a la empresa podría implicar, de manera injusta, imputar a las personas hechos en los que no han participado directamente o decisiones de las que no han sido agentes decisores. No obstante, según estas autoras, la sociedad, los Estados y los organismos institucionales demandan cada vez con mayor frecuencia una responsabilidad empresarial que no se vincula a individuos concretos, sino que reconoce a la empresa una responsabilidad moral propia y complementaria a la de sus miembros.

Quienes se oponen a esta perspectiva subrayan que las empresas operan en un entorno de racionalidad estratégica y de marcos legales preestablecidos, lo cual limitaría su libertad de elección y, por ende, su autonomía. Sin autonomía, sostienen, sería difícil atribuirles responsabilidad moral. Sin embargo, la empresa interactúa con la realidad a partir de un conjunto de valores que configuran su visión particular del mundo y de una intencionalidad específica. De este modo, puede afirmarse que la organización adquiere un carácter propio, lo que justifica considerarla como un sujeto con el que es posible establecer relaciones y al que pueden reclamarse responsabilidades. Cabe precisar, además, que este carácter distintivo emana, en gran medida, del liderazgo de empresa, y que dicho liderazgo asume la responsabilidad última de las relaciones que la empresa establece en la sociedad.

Según Bilbao, Caro, et al. (2023), para que una empresa pueda considerarse un sujeto debe satisfacer una serie de requisitos específicos. En primer lugar, la organización ha de constituir una unidad en constante interacción con su entorno; no basta con que conozca y comprenda sus propias actividades, sino que debe ser capaz de discernir los compromisos que asume ante la sociedad y las legítimas demandas que ésta le plantea. En segundo término, la interacción empresa-sociedad no debe concebirse como la mera agregación de conductas individuales, sino como el resultado de dinámicas internas y externas que configuran una

identidad corporativa reconocida tanto por sus miembros como por agentes externos. En este sentido, los diferentes liderazgos dentro de la empresa desempeñan un papel fundamental en dichas dinámicas sobre todo en la definición y desarrollo de los valores y la cultura empresarial. Por último, la empresa se entiende como un agente social más que como un simple ente productor de bienes o servicios: participa activamente en el entramado social y contribuye al bien común de la sociedad. De acuerdo con los autores, si se cumplen estos tres requisitos, muchas compañías actuales pueden considerarse efectivamente sujetos. Sujetos que están formados por diferentes niveles de liderazgo y que en última instancia son guiados por ellos.

Una vez establecida la concurrencia de la empresa como sujeto, cabe examinar de qué modo puede esta desarrollar una auténtica capacidad moral. En este sentido, Bilbao, Caro, et al. (2023) identifican tres facultades interrelacionadas que configuran dicha condición moral. En primer lugar, la empresa debe operar en el seno de la sociedad generando transformaciones e impactos con implicaciones morales. Un ejemplo paradigmático lo constituye la digitalización de la sociedad, impulsada en gran medida por las decisiones empresariales relativas a la transformación digital. En un segundo lugar, la empresa tiene motivaciones para interactuar con la realidad, lo que se traduce en un propósito explícito a través de su misión y objetivos. Finalmente, la empresa es capaz de conocer y juzgar la realidad mediante un sistema normativo y valorativo propio que le permite interpretar cómo es la realidad desde sus motivaciones y cómo debe ser, actuando cuando la realidad no se ajusta a sus valoraciones.

Cabe señalar, finalmente, que la realización efectiva de estas capacidades exige la mediación del liderazgo de la empresa —entendido de manera amplia, e incluyendo tanto al equipo directivo como, en su caso, a los propietarios de la empresa—, puesto que son sus

decisiones y orientaciones las que permiten materializar la dimensión moral de la organización.

Es fundamental reconocer que, en la mayoría de los casos, los procesos de transformación digital en las empresas exigen una revisión y adaptación de la cultura organizacional para acomodarse a la nueva realidad en la que operan. Este escenario constituye una oportunidad propicia para iniciar un proceso de adecuación ética, entendido como un ejercicio de reflexión profunda acerca del rol y la responsabilidad de la empresa en la sociedad. En él juega un papel fundamental el liderazgo de la empresa que debe cuestionar si los valores éticos deben actualizarse a la luz de la era digital o si es necesario revisar el propósito institucional para responder eficazmente a las exigencias emergentes de la digitalización.

El ejercicio de liderazgo en una organización que se concibe como sujeto moral implica reconocer que dicha condición no constituye un simple posicionamiento estratégico ante la sociedad, sino que, al encontrarse inserta en un entramado social, la empresa puede ser entendida como un ciudadano más. En consecuencia, participa en un sistema social fundado en el respeto mutuo de derecho y deberes.

El concepto de empresa ciudadana puede resultar complejo por diversos motivos. En primer lugar, suele utilizarse de forma intercambiable con nociones como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o la gestión sostenible Ambiental, Social y Gobernanza (ASG). En este sentido, Park et al. (2023), tras analizar la documentación vinculada a estas tres tendencias —empresa ciudadana, RSC y ASG—, concluyeron que describen realidades distintas. Mientras la empresa ciudadana se caracteriza por su faceta ética y su voluntariedad, la RSC y la ASG se entienden más bien como obligaciones. De hecho, dichos autores sugieren que el concepto de empresa ciudadana opera en nivel superior, integrando las lógicas de RSC y ASG, extendiendo su efecto a ámbitos más amplios de la sociedad.

En la era digital, puede ponerse en cuestionamiento si la ciudadanía de una empresa puede considerarse un acto voluntario o si, por el contrario, ante la complejidad de los procesos tecnosociales y las repercusiones de la transformación digital tanto en las personas como en las estructuras sociales, el liderazgo debe necesariamente impulsar a la empresa a asumir su papel ciudadano.

Por otro lado, conviene precisar que considerar la empresa ciudadana no equivale a situar a la organización literalmente al nivel de un ciudadano individual, sino a pensarla como tal (Bilbao, Caro, et al., 2023). Para ello, el liderazgo digital debe comprender y asumir las interrelaciones de la empresa con su entorno, articulando valores y principios éticos que guíen su actuación en el proceso de digitalización al que, ineludiblemente, contribuye.

Históricamente, la noción de la empresa ciudadana se origina en Estados Unidos en la década de los años 80, impulsada fundamentalmente por agentes corporativos que ampliaron el papel de la empresa en la sociedad (Matten & Crane, 2005). No obstante, sostener que una empresa puede ser considerada ciudadana exige matices precisos. En este sentido, Waddock y Smith (2000) sostienen que la condición de empresa ciudadana no significa que sus acciones en la sociedad estén separadas de sus prácticas operacionales o de sus impactos, sino que deben reconocerse la confluencia de intereses y prácticas entre la sociedad y la empresa los cuales se basan en unos valores éticos centrales.

Para estos autores, el proceso mediante el cual una empresa se convierte en una buena ciudadana consiste, esencialmente, en establecer relaciones con los distintos actores sociales a través de diálogos abiertos, en los que se discutan de forma franca los valores éticos centrales y las áreas de preocupación común. A este enfoque se le denomina aproximación relacional a la ciudadanía empresarial.

Para la empresa ciudadana, la manera de sostener las relaciones con los distintos actores sociales reviste gran importancia. Marsden y Andriof (1998) señalan que ser un buen ciudadano empresarial implica comprender y gestionar las influencias de la organización, así como sus relaciones con el entorno social, de modo que se minimicen los impactos negativos y se maximicen los positivos, teniendo en cuenta esta consideración en todas sus operaciones. Según dichos autores, resulta esencial que la empresa armonice sus objetivos con las necesidades y expectativas de la sociedad. Asimismo, subrayan que la empresa ciudadana no adopta una visión de corto plazo; por el contrario, contribuirá al éxito de la empresa a largo plazo sin contradecir la búsqueda de la maximización de beneficios.

Bilbao, Caro, et al. (2023) proponen un modelo de empresa ciudadana virtuosa que integra la influencia de cuatro modelos cívicos —liberal, social, comunitario y cuidador— en el comportamiento organizacional. En particular, su enfoque cívico cuidador subraya la dimensión relacional e interdependiente de la empresa, concebida como un agente que interactúa con su entorno de manera transparente y atento a las necesidades recíprocas.

Según estos autores, una empresa que adopta el modelo cuidador reconoce explícitamente su dependencia mutua con el entorno, y por ello demanda comprensión, colaboración y cuidado para garantizar su sostenibilidad. Tal petición se legitima a través de una actitud corporativa que, en primer lugar, respeta y preserva el espacio cívico y, en segundo lugar, muestra una atención especial hacia los colectivos más vulnerables o dependientes de la sociedad. El objetivo esencial de esta postura es reconocer la interdependencia y buscar un equilibrio que satisfaga las necesidades individuales de forma duradera, evitando tanto el paternalismo excesivo como la indiferencia ante aquellas demandas que no resulten directamente productivas.

En este marco es pertinente evocar los estadios de desarrollo moral descritos por Gilligan (1993). El primero de ellos se caracteriza por la orientación exclusiva al interés propio,

un planteamiento equivalente en el ámbito empresarial a aquellas organizaciones cuyo único foco es la obtención de beneficios, sin atender a su responsabilidad social. El segundo estadio representa una apertura desmedida hacia el otro, sacrificando el interés propio; una postura difícilmente sostenible en el contexto de un negocio, pues un enfoque estrictamente paternalista podría comprometer la viabilidad de la empresa. El estadio más avanzado, finalmente, consiste en hallar el punto de equilibrio entre los intereses de la empresa y los de la sociedad, conjurando así tanto el egoísmo como el altruismo incondicional.

Una cuestión legítima en torno al buen liderazgo digital consiste en determinar cómo promover la integración de la empresa en la sociedad, asumiendo su rol de ciudadano cuidador. Dicha integración sólo se logra mediante un proceso reflexivo colectivo —impulsado y respaldado por los mecanismos de liderazgo de las empresas— basado en una comprensión del entorno sustentada en una ética del cuidado. En este sentido, resulta pertinente hablar de la empresa como “ciudadana”. El neologismo de “ciudadanía” se ha ido incorporando progresivamente en los ámbitos de reflexión sociopolítica como alternativa a los modelos de ciudadanía autosuficientes, abordando la ciudadanía desde la perspectiva de los cuidados y situando la vulnerabilidad en el centro de reflexión. Así, tanto los cuidados como la vulnerabilidad constituyen el núcleo de la reflexión ética (Laguna, 2021).

El proceso reflexivo de una empresa “ciudadana” se puede materializar a través del denominado Proceso de Adecuación Ética (PAE) (Martínez & Unigarro, 2023) cuya finalidad es construir o reforzar la legitimidad ética de la empresa ante la sociedad. Sus objetivos principales son: desarrollar su carácter moral mediante competencias éticas ancladas en los elementos éticos del cuidado y asegurar que la gestión empresarial se realice conforme a criterios éticos de cuidado. Mediante dicha finalidad se facilita una integración sostenible de la empresa en el tejido social, gracias a un perfeccionamiento organizativo caracterizado por ser

vivo, dinámico, deliberativo, adaptativo y transformador. Al mismo tiempo, este proceso incide en las dinámicas que modelan la evolución de la sociedad.

En esencia, el PAE representa la reflexividad colectiva que el liderazgo relacional demanda: una reflexión de amplio alcance que involucra tanto a los miembros internos de la empresa como a sus grupos de interés externos. Si bien en el liderazgo relacional ya se advertía la necesidad de un diálogo permanente con los demás, en el PAE dicho intercambio dialogal resulta imprescindible no sólo en el ámbito interno, sino también en la interacción con todos los actores externos relevantes.

Por ello, el PAE exhibe una doble naturaleza —organizativa y social— que impulsa a la empresa a participar activamente en el bien común. La responsabilidad de articular y ejecutar este proceso recae en los líderes corporativos, quienes deben atender simultáneamente los factores individuales —tanto de los empleados como de los ciudadanos en su relación económica o social con la empresa—, y a los factores organizativos y sociales que condicionan el accionar empresarial.

Según Martínez y Unigarro (2023), el PAE no debe considerarse meramente como una herramienta metodológica, sino más bien como una aproximación a la gestión basada en principios éticos, donde el diálogo interno y externo adquiere un carácter esencial; en el caso de la empresa “ciudadana”, dichos principios se fundamentan en la filosofía de la ética del cuidado. En el ámbito del buen liderazgo digital, resulta imprescindible ejercitar una reflexión profunda sobre el carácter de la empresa y sus pautas de comportamiento, siempre teniendo en cuenta el contexto de la transformación digital. Con este propósito, se incorpora en las interacciones propias de las dinámicas organizativas la ética dialógica, la cual promueve un proceso deliberativo en condiciones óptimas que favorecen la consecución de consensos sustentados en el mejor argumento en relación con lo moralmente adecuado. Esta dimensión

será examinada con mayor detalle en la sección siguiente, en tanto constituye una facultad del liderazgo digital.

El PAE origina una concepción de responsabilidad corporativa análoga a la que la reflexividad introdujo en el proceso relacional del liderazgo entre individuos. Dicha responsabilidad no se limita a una dimensión retrospectiva —esto es, al reconocimiento de las consecuencias de las acciones y a la reparación de los daños ocasionados—, sino que se proyecta proactivamente hacia la identificación de modos de contribución, en función de los recursos y competencias disponibles, para el mejoramiento de las condiciones sociales. En este sentido, la responsabilidad que emana de los PAE adopta un carácter prospectivo, entendido como el cuidado, la atención y la previsión, atributos que pueden facilitar la detección de nuevas oportunidades para redefinir el rol social de la empresa (Sasia et al., 2020). Así como la reflexividad sobre la vulnerabilidad abrió la posibilidad a nuevas formas de liderazgo, la implementación de los PAE puede dar lugar a novedosas formas de liderazgo empresarial.

En síntesis, el PAE implica un proceso de adaptación y transformación tanto de la empresa como de la sociedad. A lo largo de su desarrollo moral, la organización deja atrás posturas puramente reactivas frente a las demandas sociales para integrarlas plenamente en su proyecto y en sus actividades, erigiéndose así en un agente activo y propositivo de cambio social. Este fenómeno, además de revestir naturaleza organizativa, se presenta como un hecho social en el que confluyen factores individuales, estructurales, comunitarios y relacionales. Se trata de una dinámica dialógica orientada a la consecución de la excelencia en el desarrollo del carácter moral de la empresa, mediante la búsqueda de coherencia entre su deber ser, el propósito y proyecto que se traza como horizonte de perfección, y aquellos resultados, comportamientos y actividades en los cuales se materializa su identidad ética.

Las reflexiones presentadas han sido incorporadas en la Tabla 4 con el fin de completar la fundamentación del buen liderazgo digital.

Tabla 4

Fundamentación del Buen Liderazgo Digital en las teorías de la ética del cuidado, el liderazgo relacional y la empresa ciudadana

Fases proceso liderazgo	Fases proceso cuidado	Elementos éticos del cuidado	Liderazgo interacción individuos	Liderazgo Empresa “ciudadana”
Elaboración propósito	Cuidar con	Pluralidad, comunicación, confianza, respeto y solidaridad	Estar-en-el-mundo Diálogo	Reflexividad colectiva Diálogo
	Preocuparse por	Atención	Reflexividad	
Desarrollo del liderazgo (inicio)	Encargarse de	Responsabilidad ejerciendo la prudencia	Responsabilidad Sabiduría práctica Reflexividad Diálogo	Responsabilidad prospectiva Diálogo
Desarrollo del liderazgo (mantenimiento)	Cuidado	Competencia/Principio de beneficencia	Reflexividad Diálogo	Diálogo
Resultados del liderazgo	Recibir cuidado	Responsividad	Reflexividad Diálogo	Responsabilidad retrospectiva Diálogo

Desarrollar la empresa, inmersa en un proceso de transformación digital, como una ciudadana comprometida con el cuidado exige que su liderazgo adopte, al implementar el PAE, los valores propios de la ética del cuidado. Dicho programa requiere un análisis pormenorizado y un diagnóstico riguroso de la situación organizacional, en plena consonancia con dichos valores. Asimismo, debe reconocerse que, al operar en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, el PAE ha de concebirse como un proceso continuo, adaptable y flexible. En este sentido, el diálogo desempeña un papel esencial en cada fase del liderazgo digital, pues contribuye a delimitar y precisar la responsabilidad empresarial.

Dicha responsabilidad se manifiesta en dos modalidades: retrospectiva y prospectiva. La responsabilidad retrospectiva se vincula con la fase de resultados del liderazgo, pues implica asumir los perjuicios ocasionados en el pasado. Por su parte, mediante un PAE, el liderazgo digital conduce a la empresa hacia la adopción de una responsabilidad prospectiva, estrechamente ligada a la prevención de posibles afectaciones futuras, la cual tiene su origen en la fase inicial del desarrollo del liderazgo.

La elaboración de un PAE en la era de la transformación digital requiere una atención prioritaria a los retos éticos previamente identificados en relación con los resultados del liderazgo digital. Dado que el concepto de empresa “ciudadana” subraya la relevancia de las interacciones sociales que la organización mantiene con su entorno, su liderazgo deberá centrarse de modo particular en los posibles daños derivados de la transformación digital, a las asimetrías de información y poder que genera y de forma especial deberá considerar y redefinir los grupos de interés en el contexto digital, ya que la digitalización puede aumentar la vulnerabilidad de determinados colectivos, producir la invisibilización de otros o excluirlos de los procesos de digitalización.

Asimismo, se impone evaluar de manera rigurosa de qué modo la transformación digital incide sobre la autonomía individual y la justicia social. La falta de comprensión de los

sistemas tecnológicos digitales limita la capacidad de decisión de las personas y puede intensificar la discriminación contra ciertos segmentos de la población, al agravar la brecha digital y, en combinación con otras desigualdades sociales —por ejemplo, de género, clase o raza—, contribuir al aumento de la exclusión y la marginación.

Hasta el momento se han expuesto las teorías que constituyen el fundamento del liderazgo digital: la ética del cuidado y el liderazgo relacional, entendido tanto como interacción entre individuos como en su dimensión social, para lo cual se ha recurrido al concepto de empresa ciudadana cuidadora. En este punto, resulta imprescindible analizar de qué modo se interrelacionan dichas teorías.

3.1.3. Integración de la Ética del Cuidado y el Liderazgo Relacional

Resumiendo lo expuesto hasta el momento, puede sostenerse que la ética del cuidado implica una revisión crítica de la concepción de la persona como sujeto autónomo, independiente y racional, noción que ha permeado la tradición liberal y aún perdura en la actualidad. Frente a esta perspectiva, la ética del cuidado valora la interdependencia, acogiendo constructivamente las categorías de dependencia y vulnerabilidad; es decir, dichas categorías no deben interpretarse negativamente, sino como realidades indispensables para la construcción del yo en relación con los demás a través de la práctica del cuidado.

El cuidado revela toda su complejidad cuando la ética del cuidado trasciende su vinculación exclusiva con la esfera privada, reconociéndose igualmente como un imperativo de la vida pública y adquiriendo una dimensión social que va más allá de la mera interacción diádica entre individuos. De este modo, el cuidado se entiende simultáneamente como una práctica y como un valor esencial para el desarrollo de sociedades democráticas.

La ética del cuidado reviste una especial relevancia en el ámbito del liderazgo digital, pues al ser una teoría orientadora con respecto al mundo interrelacional que nos rodea le proporciona una perspectiva centrada en lo humano, imprescindible para afrontar los desafíos

éticos propios de la transformación digital. Al adoptar la ética del cuidado como marco ideológico del liderazgo, se configura un modelo interpretativo del entorno que facilita la gestión de las consecuencias no intencionadas de nuestras acciones. En este sentido, resulta fundamental que quienes ejercen un buen liderazgo digital profundicen en el significado y las implicaciones de un liderazgo basado en la relacionalidad.

Los elementos éticos que sustenta la ética del cuidado —atención, responsabilidad, competencia, responsividad, pluralidad, confianza, respeto y solidaridad— se corresponden con las distintas fases del proceso de cuidado: “preocuparse por”, “encargarse de”, “cuidado”, “recibir cuidado” y “cuidar con”. Dichas fases y elementos éticos pueden vincularse con las distintas etapas del proceso de liderazgo digital, tal como se muestra en la Tabla 2.

El liderazgo relacional debe abordarse desde una doble perspectiva. Por un lado, se concibe como un proceso interactivo entre individuos; por otro, adquiere una dimensión sistémica cuando se entiende como la conducción de una empresa “ciudadana”. Aunque estas dos aproximaciones representan polos opuestos de un continuo —en cuyo tramo intermedio se ubican diversas modalidades de liderazgo colectivo—, en la práctica resultan inseparables, pues ambas contribuyen a fundamentar una comprensión ética del buen liderazgo digital. La primera subraya la calidad de las relaciones internas entre agentes catalizadores y facilitadores; la segunda, establece el buen liderazgo con relación a la sociedad y su bien común.

De esta manera con relación al liderazgo entendido como interacción entre individuos, Cunliffe y Eriksen (2011) identificaron cuatro elementos clave que emergen en su desarrollo: estar-en-el-mundo, la centralidad del diálogo, la responsividad y responsabilidad frente a las diferencias relacionales y la sabiduría práctica que implica actuar con prudencia.

Estos componentes se cotejaron con las fases del proceso de liderazgo y de cuidado (véase Tabla 3), detectándose puntos de convergencia como la aparición de aspectos tales como la reflexividad y el diálogo.

Por lo que atañe al liderazgo sistémico, se recurre al concepto de la empresa ciudadana cuidadora para comprender su aspecto relacional. En este marco, destacan los procesos de adecuación ética (PAE) que los liderazgos de dichas empresas deben llevar a cabo. Estos han de ser contemplados como una forma de reflexividad colectiva, pues conduce a la organización a reflexionar sobre su identidad y su relación con la sociedad. Nuevamente, el diálogo se erige en elemento esencial para instaurar esta perspectiva.

En consecuencia, resulta crucial que el liderazgo digital reconozca cómo las nuevas tecnologías potencian y, a la vez, pueden obstaculizar los procesos de diálogo internos y externos. La interrelación entre la ética del cuidado y ambas perspectivas del liderazgo relacional se establece en la Tabla 4.

Finalmente, la Tabla 5 que se presenta a continuación sintetiza las fases del liderazgo digital, junto con los elementos esenciales a considerar en su implementación. Para su elaboración, se ha integrado tanto el liderazgo centrado en las personas como el liderazgo de una empresa ciudadana, dado que su distinción, como se ha señalado anteriormente, obedecía únicamente a criterios analíticos; en la práctica, resultan difíciles de disociar.

Tabla 5*El Buen Liderazgo Digital*

Proceso de Liderazgo	Proceso de Cuidado	Facultades Fundamentales del Buen Liderazgo Digital
Elaboración del propósito	Cuidar con Preocuparse por	PAE Reflexividad Diálogo
Desarrollo	Encargarse de	Responsabilidad prospectiva/Sabiduría práctica
	Cuidado	Competencia
Resultados	Recibir cuidado	Responsabilidad retrospectiva

De acuerdo con la información sintetizada en la Tabla 5, las distintas fases del proceso de liderazgo se vinculan con las etapas del cuidado, asignando a cada una de ellas una facultad representativa, conforme a los análisis previos efectuados. La adopción y desarrollo de estas facultades constituye la manifestación de un buen liderazgo digital en la práctica.

Como se ha señalado anteriormente, el propósito de un buen liderazgo digital es doble: por una parte, implica llevar a cabo correctamente el proceso de liderazgo; por otra, requiere considerar el bien común que dicho liderazgo aporta a la sociedad. Para alcanzar ambos objetivos, resulta imprescindible contar con: una reflexividad que facilite tanto la práctica de una acción moral y ética, como el examen sobre la propia identidad en relación con los demás; y un PAE que facilite al liderazgo una autocomprensión de la empresa con relación al resto de miembros de la sociedad.

Tanto la reflexividad como el PAE son necesarios para que la responsabilidad florezca; además, ambos requieren del diálogo como instrumento de construcción colectiva. Cabe señalar que, aunque estos tres elementos (reflexividad, PAE y diálogo) aparecen como

fundamentales en la primera etapa del proceso de liderazgo, mantienen su relevancia en las fases posteriores —si bien con menor protagonismo respecto de otros componentes— por lo que no se repiten explícitamente en la Tabla 5. En el apartado siguiente se profundiza en el análisis de estos conceptos.

En lo relativo al desarrollo del liderazgo digital, este abarca dos de las fases del proceso de cuidado: “encargarse de” y el “cuidar”. La fase de “encargarse de” se vincula con una responsabilidad prospectiva, entendida como el resultado de una reflexión sobre la situación presente y la consideración de las posibles consecuencias futuras, con el propósito de modificar las condiciones venideras y mejorar la situación de los demás. En este contexto, la prudencia o sabiduría práctica se presenta como el juicio indispensable para ejercer la responsabilidad de manera adecuada. Ambos conceptos —responsabilidad prospectiva y sabiduría práctica— están estrechamente interrelacionados, ya que la segunda delimita y da sentido a la primera, a través de la reflexividad y el PAE. En la sección siguiente se examinan con mayor detenimiento.

En lo que respecta a la fase de “cuidar” este remite a la competencia: la capacidad de ejecutar eficazmente el proceso de liderazgo. Esto exige tener presentes las fundamentaciones éticas y relacionales expuestas, así como las facultades del liderazgo digital que, en la sección próxima, se desarrollan a partir de la convergencia de dichas teorías.

Finalmente, la fase de resultados del liderazgo digital corresponde a la de “recibir cuidado”. Al evaluar los frutos del proceso de liderazgo o el desarrollo del proceso de cuidado, se asume una responsabilidad retrospectiva. Dicha responsabilidad consiste en considerar las acciones indebidas o las omisiones que hayan provocado un perjuicio, estableciendo la causalidad entre un agente y el daño ocasionado. La cuestión de la responsabilidad retrospectiva se aborda en la sección final.

Considerando lo expuesto, resulta imprescindible profundizar en el análisis de las facultades del liderazgo digital que emanan de una fundamentación sustentada en la ética del cuidado, el liderazgo relacional y la noción del liderazgo de una empresa “cudadana”. Dichas facultades comprenden la reflexividad, la deliberación argumentativa, la sabiduría práctica y la responsabilidad.

3.2. Facultades Necesarias para el Desempeño del Buen Liderazgo Digital

Las facultades imprescindibles para ejercer un buen liderazgo digital, derivadas de la integración de la ética del cuidado y del liderazgo relacional son la reflexividad, el diálogo, la sabiduría práctica y la responsabilidad. A continuación, se examina cada una de ellas en mayor profundidad.

En primer lugar, se analiza la reflexividad (Cunliffe, 2021; Cunliffe, 2016; Cunliffe & Jun, 2005; Hibbert & Cunliffe, 2015), entendida como la capacidad de cuestionar y revisar de modo continuo las propias acciones, supuestos y creencias. En este marco, el proceso de adecuación ética (Martínez & Unigarro, 2023) se concibe como una forma de reflexividad colectiva.

Seguidamente, se aborda el diálogo desde la óptica de la argumentación dialógica, que pone énfasis en el diseño y desarrollo de procesos comunicativos orientados a la deliberación conjunta. La ética dialógica (Fryer, 2012; Habermas, 2008) otorga mayor relevancia a la manera en que se conducen los intercambios —más que a su contenido—, e indaga en las condiciones necesarias para generar consensos fundamentados en la calidad argumentativa de los participantes.

A continuación, se estudia la deliberación prudencial o sabiduría práctica (Aristóteles, 2014; Aubenque, 1999; Gracia, 1991, 2001), entendida como la facultad de ponderar y elegir entre diferentes cursos de acción en atención a las necesidades de las personas, así como de asignar responsabilidades y determinar las relaciones medios-fines más adecuadas.

Por último, se profundiza en la responsabilidad, tanto desde una perspectiva retrospectiva como prospectiva, poniendo especial énfasis en esta última. Para ello se recurre al modelo de conexión social propuesto por Young (2003, 2004, 2006, 2011), dado que esta perspectiva permite abordar la responsabilidad frente a las injusticias estructurales en las que la transformación digital puede incidir —ya sea agravando desigualdades preexistentes o generando nuevas formas de exclusión—.

3.2.1. La Reflexividad: Condición Necesaria para la Puesta en Práctica de la Acción Moral y Ética

Una facultad que con frecuencia recibe escasa atención al abordar los procesos de liderazgo es la reflexividad. En este apartado se profundiza en el concepto de reflexividad, tanto desde la óptica de los individuos implicados en dichos procesos como desde la perspectiva del liderazgo de empresas “cudadanas”, cuya reflexividad se materializa a través de los procesos de adecuación ética.

3.2.1.1. La Reflexividad de los Individuos en el Liderazgo

Una de las autoras que, a lo largo de su trayectoria profesional, ha desarrollado el concepto de reflexividad como elemento indispensable del liderazgo es Ann Cunliffe. La reflexividad señala un proceso continuo de cuestionamiento de la realidad de las propias acciones considerando el impacto que estas puedan tener y permitiendo, de este modo, la apertura a nuevas formas de ser y actuar en el mundo (Cunliffe, 2016; Cunliffe & Jun, 2005; Hibbert & Cunliffe, 2015). En el ámbito de las ciencias sociales, esta propuesta se sustenta en las tradiciones humanísticas y críticas.

Tal como se expuso en el capítulo anterior, la consideración de las repercusiones derivadas de las acciones o de los objetivos planteados en los procesos de liderazgo implica desarrollar un debido cuidado, que exige evaluar las circunstancias específicas y practicar la

prudencia y la responsabilidad. Esta última se genera mediante procesos de reflexividad, mientras que la prudencia delimita su sentido y alcance (Etxeberria, 2008).

De acuerdo con Cunliffe y Jun (2005), la reflexividad constituye una labor compleja, especialmente cuando se practica en el ámbito empresarial, caracterizado por la prevalencia de rutinas y por la escasa propensión a poner en cuestión su propósito. Estas autoras sostienen que la reflexividad adopta una doble vertiente: la autorreflexividad y la reflexividad crítica. En ambas se comparte la exigencia de examinar de manera rigurosa nuestras actitudes, prejuicios, sesgos, pensamientos y hábitos. Tanto la una como la otra resultan imprescindibles para avanzar hacia organizaciones éticas, responsables y con capacidad de respuesta (Cunliffe, 2016).

Para el ejercicio del liderazgo, la autorreflexión resulta esencial; se concibe como el proceso deliberado de examinarse a uno mismo y los propios valores desde una óptica crítica. Una persona autorreflexiva identifica lo malo de sus acciones, tanto para sí mismo como para los demás, y se compromete a corregirlos (Hibbert & Cunliffe, 2015). Este proceso implica asumir la responsabilidad de moldear nuestro entorno y nuestra propia identidad, lo cual constituye la base para indagar cómo podemos actuar éticamente (Cunliffe, 2021). La autorreflexión se desarrolla como un diálogo interno mediante el cual se cuestiona nuestro comportamiento y nuestra relación con los demás, como damos sentido a nuestras experiencias examinando lo que implica ser responsable y actuar éticamente.

En lo que respecta a la reflexividad crítica, ésta implica un examen riguroso de las ideologías y de las prácticas normalizadas, así como de sus repercusiones, con el fin de desvelar las estructuras de control sistemático que reproducimos en nuestros discursos y comportamientos (Cunliffe & Jun, 2005). Este proceso se lleva a cabo mediante el cuestionamiento de lo dado, la detección de las contradicciones existentes, la reflexión sobre lo expresado y, asimismo, sobre lo omitido, así como el reconocimiento de las múltiples

perspectivas en lugar de la imposición de una única ideología o cosmovisión. Gracias a la reflexividad crítica es posible promover diálogos más críticos y abiertos, así como organizaciones más responsivas y éticas (Cunliffe, 2021).

En definitiva, tanto la autoreflexividad como la reflexividad crítica son imprescindibles para el liderazgo, ya que implican no sólo cuestionar los medios, sino también los fines (Cunliffe, 2021). La reflexividad facilita la puesta en práctica de una conducta moral y ética, al requerir el reconocimiento de uno mismo en relación con los demás, la comprensión de los propios deseos y de la capacidad o motivación para empatizar con otros, así como la reflexión sobre los valores y las creencias propias y ajenas.

En este contexto, la reflexividad del liderazgo en la era de la transformación digital exige examinar de qué modo las tecnologías digitales moldean nuestras interacciones con los demás, dado que estas inciden directamente en nuestro deseo y capacidad de empatizar con los otros, así como en los valores y creencias que cultivamos como seres humanos. Por ello, resulta esencial no perder de vista —tal como se destacó en el capítulo anterior— que estas tecnologías pueden generar un distanciamiento moral capaz de propiciar comportamientos éticamente reprochables, incluso incompatibles con los propios principios que uno profesa. En consecuencia, la reflexividad debe orientarse también a analizar el impacto que estas herramientas ejercen sobre nuestra condición personal.

Es fundamental reconocer que la reflexividad constituye el punto de partida para el establecimiento de un buen proceso de liderazgo digital, pero también debe incorporar la reflexión sobre el bien común de la sociedad. La autoreflexividad y la reflexividad crítica no solo es cuestión de los catalizadores del proceso de liderazgo, sino que también es relevante para los facilitadores. En consecuencia, resulta inapropiado circunscribir la autorreflexión a una práctica exclusivamente individual, puesto que esta puede adquirir asimismo una dimensión social. Así ocurre cuando los integrantes de una organización interrogan sus propias

asunciones, prácticas y acciones, evaluando su impacto tanto en la entidad como en la comunidad en su conjunto, mediante el fomento de un diálogo crítico y abierto que les permita responder de manera oportuna y responsable. Esta reflexividad crítica se manifiesta de forma práctica en los Procesos de Adecuación Ética (PAE) de las empresas, los cuales serán analizados en mayor detalle a continuación.

3.2.1.2. La Reflexividad del Liderazgo de una Empresa “Cudadana”

En este apartado se analiza de qué modo un buen liderazgo digital de una empresa “cudadana” puede potenciar la reflexividad organizacional. A escala empresarial, la reflexividad crítica consiste en cuestionar la creencia de que existe una única manera racional de gestionar la organización y de que las decisiones únicamente se justifican en función de la eficiencia y la rentabilidad. Para ello, Martínez y Unigarro (2023) señalan que resulta fundamental garantizar que el enfoque en los derechos económicos de la empresa no menoscabe la identificación de otros niveles de relaciones de derechos y deberes que emanan de su actividad.

Implica, asimismo, examinar el propósito, las estrategias, las políticas y las prácticas organizacionales para comprender de qué modo impactan a las personas o las excluyen de la vida corporativa. Este enfoque reconoce la necesidad de considerar intereses contrapuestos en los procesos de toma de decisiones y de gobernanza como vía para construir modelos de realidad más colaborativos e inclusivos. Del mismo modo, invita a los miembros de la organización a cuestionar sus propias presunciones y acciones —y su repercusión en la entidad y en la comunidad—, así como a actuar de manera más responsiva y a participar en un diálogo abierto y crítico (Cunliffe, 2008, 2009).

Martínez y Unigarro (2023) sostienen que participar en un proceso de adecuación ética (PAE) implica un ejercicio reflexivo de autocomprensión empresarial, el cual se despliega a través del “análisis y diagnóstico de la situación empresarial con respecto a los referenciales

éticos que privilegia para su interacción social” (p.81). En el ámbito del buen liderazgo digital, se ha concluido que este debe enmarcarse desde una perspectiva relacional sistémica, que conciba la empresa como una ciudadana comprometida con el cuidado; por consiguiente, sus referenciales éticos deben nutrirse de la ética del cuidado, considerando tanto los valores que esta sustenta como los elementos éticos sobresalientes en el proceso.

Martínez y Unigarro (2023) sostienen que los PAE exigen una doble reflexión, tanto interna como externa, en la organización. En primer lugar, resulta imprescindible considerar la naturaleza, las competencias y los recursos de los que dispone la empresa, así como su capacidad de desarrollo. En segundo lugar, debe evaluarse el contexto social, económico y político en el que opera la entidad, identificando los retos que se presentan y las posibles alternativas para abordarlos, así como los procesos sociales que facilitan la participación de la empresa en los debates públicos sobre el modelo de sociedad. Este proceso no puede llevarse a cabo en solitario; requiere que el liderazgo digital promueva un diálogo permanente con la sociedad para detectar y dar respuesta a sus demandas.

Para que el PAE resulte verdaderamente eficaz, ha de ser asumido de manera conjunta tanto por los catalizadores de los procesos de liderazgo como por los dueños legales de la organización, en caso de que estos difieran. En la práctica, el PAE implica el análisis de tres líneas fundamentales que orientan a la entidad a profundizar y entender su posición y el alcance de su responsabilidad en la sociedad, así como el compromiso asumido con su adecuación ética. Dichas líneas de autocomprensión examinan, respectivamente, la aspiración de la organización (lo que quiere ser), su realidad (lo que de hecho es) y las exigencias éticas que acotan su deber ser en la sociedad. Este análisis se traduce, por tanto, en una línea normativa —que define lo que la organización debe ser—, una línea declarativa —que expresa lo que la organización quiere ser—, y una línea práctica —que refleja lo que la organización es en la realidad—.

La primera línea, la normativa, refleja las legítimas expectativas que la sociedad deposita en el valor social que la organización debe generar. Para identificar dichas expectativas, resulta imprescindible llevar a cabo un análisis de los distintos grupos de interés de la empresa. En el caso de una empresa “cudadana”, este examen pondera el equilibrio entre las necesidades de cada parte, dado que ambas están interrelacionadas y permiten determinar qué resulta moralmente exigible de la organización.

La segunda línea, la declarativa, puede concebirse como un contrato social que especifica los compromisos que la empresa asume frente a las necesidades identificadas. Estos compromisos suelen expresarse en la visión, el propósito, los valores y la misión institucional. No obstante, tal como señalan Martínez y Unigarro (2023), no basta con enunciarlos; resulta asimismo esencial declarar los principios y valores éticos que orientarán de manera permanente la conducta empresarial.

Por último, la línea práctica implica tomar plena conciencia de lo que la empresa es y hace. Esta reflexión interna se basa en evidencia tanto objetiva como subjetiva aportada por los grupos de interés, y constituye una reflexión sobre la percepción externa que se tiene de la organización. El liderazgo de empresas imbuidas en procesos de transformación digital debe asumir la responsabilidad de identificar e implementar las mejoras necesarias para asegurar la coherencia entre las tres líneas de acción.

En el ámbito normativo, resulta indispensable prestar atención tanto a la legislación, estándares y guías relacionados con las tecnologías requeridas para la transformación digital, como a los pronunciamientos de diversos actores de la sociedad civil acerca de los problemas que dichas tecnologías pueden generar. Algunas de estas problemáticas han quedado recogidas y sistematizadas en el capítulo anterior, donde se presentan los principales retos éticos.

En el plano declarativo, el liderazgo deberá definir y promover principios éticos que rijan el uso de tecnologías digitales. En este sentido, varias guías sobre inteligencia artificial establecen principios éticos fundamentados en la bioética, analizados en el capítulo precedente, e incorporan también principios adicionales, tales como el de explicabilidad (European Commission, 2019; Floridi et al., 2018). Aunque dichas guías se centran específicamente en la inteligencia artificial, sus principios pueden extenderse a otras tecnologías digitales empleadas en procesos de transformación empresarial. Estos principios éticos brindan un marco orientador para la toma de decisiones y acciones, puesto que ayudan a determinar lo que es deseable o aceptable.

Finalmente, en la esfera práctica —relacionada con el autoconocimiento organizacional— el buen liderazgo digital debería establecer mecanismos participativos que permitan: evaluar como de satisfechos están los clientes y usuarios de los productos o servicios ofrecidos por la empresa en transformación digital, precisar ante quién y de qué rinde cuentas la empresa, conocer la percepción del personal en torno a las condiciones laborales y al estilo de liderazgo y analizar cuáles son las repercusiones que tiene para la justicia social las decisiones adoptadas por el liderazgo.

En definitiva, un buen liderazgo digital debe considerar que “la motivación para conducirse éticamente se construye a partir de una reflexión consciente, progresiva y permanente sobre las expectativas sociales y los compromisos que asume la empresa para entenderla” (Martínez & Unigarro, 2023: p.89). Dicha motivación facilita la articulación de las líneas normativa y declarativa. Asimismo, llevar a cabo estos procesos de adecuación ética confiere a la empresa una legitimidad que trasciende la mera gestión de su imagen pública. Esta legitimidad ética se sustenta en el reconocimiento de que la empresa aporta una calidad ética a la sociedad, y en el ámbito del buen liderazgo digital, se fundamenta primordialmente en una ética del cuidado.

Asimismo, la legitimidad contribuye a garantizar la coherencia entre las líneas normativa y práctica. Para ello, resulta imprescindible disponer de las competencias y recursos que la organización posee y puede desarrollar, con el fin de materializar su propósito y responder a los compromisos adquiridos con la comunidad. En este sentido, la idea de capacidad conecta la línea declarativa con la práctica. De este modo, el buen liderazgo digital se revela esencial para identificar agentes de cambio y para asegurar las buenas dinámicas de los procesos de liderazgo.

Aunque la reflexividad y los procesos de adecuación ética resultan característicos de la fase de definición del propósito —la cual se vincula con las fases del proceso de cuidado “cuidar con” y “preocuparse por”—, cabe precisar que éstos constituyen procesos continuos que no se limitan a una etapa específica, sino que inciden en la totalidad del proceso de liderazgo digital. Asimismo, ambos exigen un diálogo constante, el cual permea todas las fases de dicho proceso.

3.2.2. La Argumentación Dialógica

La comunicación constituye la primera característica fundamental del liderazgo digital, según se desprende de la revisión bibliográfica expuesta previamente. Asimismo, se identifica como un elemento ético relevante en la fase del proceso de cuidado de “cuidar con”, al momento de asignar responsabilidades. En particular, tanto al abordar la reflexividad, los PAE y el liderazgo relacional, surge la idea del diálogo como herramienta esencial en los procesos de liderazgo.

En consecuencia, a continuación, se analiza la noción de comunicación desde la perspectiva dialógica. Según Bilbao, Martínez, et al. (2023), el diálogo consiste en el esfuerzo por alcanzar un terreno común a partir de una discrepancia inicial. Al asumir una relación dialógica, se aceptan tres pretensiones: acceder mediante la verdad sobre aquello que se dice de un mundo objetivo, un acceso a un mundo social mediante la corrección sobre el modo de

interrelación que se pretende y presentar un mundo subjetivo en la veracidad que acompaña a lo que se ha dicho (p.62).

Para centrar el estudio del diálogo se recurre a las reflexiones de Habermas (2008) acerca de su modelo de racionalidad comunicativa, el cual se fundamenta en la consideración del ser humano como un sujeto inserto en un entorno social y, consecuentemente, constituido a partir de las interacciones sociales dependientes de la comunicación (Fryer, 2012). En este contexto, Habermas distingue dos tipos de acción social que resultan esenciales de distinguir: la racional-teleológica y la comunicativa (Cortina, 1992).

En la acción racional-teleológica, el agente define un objetivo, selecciona los medios oportunos y anticipa las consecuencias de su actuación. Dicha acción se clasifica, a su vez, en instrumental o estratégica. Es instrumental cuando se ciñe a reglas técnicas de acción basadas en el conocimiento empírico, capaces de generar pronósticos sobre sucesos observables susceptibles de ser verdaderos o falsos. Por su parte, la acción racional-teleológica también puede ser estratégica cuando obedece a las normas de la elección racional y valora la influencia que estas pueden ejercer sobre un interlocutor, concebido como un contrincante racional. En este segundo caso, los sujetos tienden a instrumentalizarse mutuamente.

En cambio, la acción social comunicativa supone que los actores no coordinan sus planes de acción de manera calculada con el fin de maximizar su propio beneficio, sino que priman el acuerdo y la convergencia de metas a partir de definiciones compartidas de la situación. De ahí que el pacto estratégico y el consenso resulten conceptos distintos. La acción comunicativa no se sustenta en la influencia recíproca ni en el equilibrio de intereses, sino en el entendimiento mutuo y en la aceptación de pretensiones de validez; por ello, a esta forma de interacción cabe denominarla diálogo. Su propósito consiste en establecer una comprensión compartida acerca del asunto en cuestión, mientras que la racional-teleológica tiene como finalidad dar forma a nuestro ambiente y ponerlo a un uso efectivo.

La comprensión compartida se alcanza mediante una situación ideal de habla —o, lo que es lo mismo, una comunidad ideal de comunicación— en la cual pueden formularse y rebatirse las pretensiones de validez referidas: al contenido de lo expresado, a la autoridad que lo avala y a la intencionalidad que lo motiva (Fryer, 2012).

Dicha comunidad ideal de habla se sustenta en la igualdad de oportunidades para emplear los actos de habla, lo cual se concreta en los siguientes postulados: ausencia de barreras espaciales o temporales, acceso universal a la información relevante para el caso, carencia de coacciones internas o externas que obstaculicen o modulen la participación y, finalmente, el compromiso de los interlocutores de exponer sus argumentos con el propósito de alcanzar un acuerdo cooperativo.

Sobre esta base, un liderazgo digital que pretenda instaurar en la organización una verdadera situación ideal de habla debe considerar lo siguiente: las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan los dos primeros postulados al eliminar obstáculos espacio-temporales y al potenciar la difusión de la información; sin embargo, esas mismas tecnologías pueden introducir mecanismos de control susceptibles de ejercer una presión coercitiva sobre determinados individuos.

De acuerdo con Habermas (2008), la robustez del resultado de una argumentación dialógica queda asegurada por el principio de universalización (U), que enuncia: “Toda norma valida ha de satisfacer la condición de que todas las consecuencias y los efectos secundarios que para la satisfacción de los intereses de cada cual se derivaran, previsiblemente, de su aceptación general, puedan ser aceptadas libremente por cada afectado” (p. 125). De este principio se infiere que los participantes en la deliberación sobre el establecimiento de una norma convergen, en lo esencial, en juicios equivalentes acerca de la aceptabilidad de las reglas de acción, lo que desemboca en un consenso que refleja el equilibrio de intereses compartidos.

Por su parte, Bilbao, Martínez, et al. (2023) subrayan que los conflictos normativos no son sino confrontaciones entre diversas interpretaciones de necesidades o intereses. En consecuencia, el propósito del diálogo consiste en alcanzar una interpretación que todos los implicados puedan reconocer y aceptar como propia.

Asimismo, Habermas formula el postulado ético-discursivo (D), según el cual “Toda norma válida encontraría la aprobación de todos los afectados, siempre que estos puedan tomar parte en el discurso práctico” (p. 126-127). Este postulado confiere a los destinatarios de la norma un papel decisivo fundamental, al exigir su participación efectiva en el proceso de deliberación (Cortina, 1992).

Según Etxeberria (2018), resulta pertinente matizar que el método argumentativo dialógico posee un valor singular en la configuración del pensamiento ético en acción, toda vez que este exige procesos de definición normativa en torno a cuestiones polémicas de naturaleza moral. No obstante, dicho modelo no atiende a los contenidos específicos del debate, sino a las dinámicas imprescindibles para que la solución alcanzada se sostenga sobre una base ética. En consonancia con esta perspectiva, el autor sintetiza, a partir del pensamiento de Habermas, las etapas esenciales para estructurar el proceso de argumentación dialógica:

- Precisar la(s) cuestión(es) que requieren la formulación de una norma, de modo que esta responda a un criterio de universalización.
- Delimitar la intencionalidad que ha de presidir el diálogo, descartando toda forma de comunicación estratégica que persiga la manipulación interesada de los interlocutores.
- Identificar a las personas o colectivos afectados por la norma proyectada y diseñar el proceso de diálogo para que todas ellas puedan intervenir, ya sea mediante intervenciones directas, o bien a través de foros de información, opinión o representación. En este punto, el liderazgo digital debe evaluar la pertinencia de

incorporar medios tecnológicos para facilitar los diálogos, ponderando sus ventajas y limitaciones.

- Garantizar que el marco de interacción se desarrolle sin relaciones de dominación, asegurando una equidad básica en las posibilidades de intervención de cada participante. En ocasiones la materialización de la equidad requiere capacitar a los participantes en los diálogos y prever tiempos suficientes para evitar decisiones apresuradas.

Una vez sentadas las bases para el diálogo, éste podrá desarrollarse siguiendo los criterios que se detallan a continuación:

- Determinar la información imprescindible para desarrollar un diálogo productivo
- Garantizar una animación y moderación adecuadas del proceso dialógico.
- Asegurar que las propuestas y los argumentos sean accesibles a todos los participantes, dado que el propósito último consiste en acordar una norma sustentada en el mejor argumento.

Para ello pueden aplicarse las reglas lógico-semánticas formuladas por Alexy (1978, citado en Habermas, 2008: pp. 97-98):

- Ningún hablante debe incurrir en contradicciones en su discurso.
- Todo hablante que aplica el predicado F a un objeto a debe estar dispuesto a atribuir el predicado F a cualquier objeto que se parezca a a en todos los aspectos importantes.
- No está permitido que distintos hablantes empleen una misma expresión con significados diferentes.

Habermas ilustra, además, en el ámbito procedimental, dos consecuencias directas de estas reglas:

- Cada hablante solo puede afirmar aquello en lo que verdaderamente cree.

- Quien introduce un enunciado o norma ajena al tema de discusión debe justificar su inclusión.

En cuanto al proceso, Alexy (1978, citado en Habermas, 2008: p. 99) propone las siguientes reglas para la discusión:

- Podrá intervenir en la discusión todo sujeto dotado de capacidad para hablar y actuar.
- Cualquier participante tendrá el derecho de cuestionar cualquier afirmación que se formule.
- Queda facultado todo participante para introducir en el discurso cualquier afirmación.
- Cada participante puede expresar libremente sus posiciones, deseos y necesidades.
- Ningún interviniente podrá ser coartado, por medios internos o externos, en el ejercicio de los derechos reconocidos en los puntos anteriores.

De acuerdo con Fryer (2012), aplicar esta comprehensiva situación ideal de habla constituye la función principal de los catalizadores de los procesos de liderazgo, al tiempo que se aseguran de que su propia conducta responda a dichas condiciones. Según el autor, al poner en práctica este modelo las empresas se transforman en verdaderas comunidades comunicativas no restringidas, en las que prevalece la fuerza del mejor argumento sin recurrir a coerciones internas o externas. En este contexto, el liderazgo digital basado en la argumentación dialógica se traduce en un ejercicio de influencia persuasiva fundamentado en el mejor argumento.

En el ámbito del buen liderazgo digital, la argumentación dialógica puede utilizarse tanto en los procesos intrínsecos al propio liderazgo como en el liderazgo de la empresa “cudadana”. En la literatura sobre el liderazgo, la ética discursiva suele vincularse

principalmente con la toma de decisiones (Fryer, 2012); sin embargo, dado que un número creciente de decisiones se delega a sistemas automatizados, resulta imperativo reiterar que las disyuntivas de carácter moral deben permanecer bajo control humano. En consecuencia, la deliberación argumentativa conserva su relevancia en este ámbito.

Desde la perspectiva del buen liderazgo digital, la argumentación dialógica trasciende la mera fase decisoria, pues las comunidades ideales de habla resultan esenciales para la articulación de un propósito de liderazgo orientado al bien común de la sociedad. Este propósito se encuentra estrechamente relacionado con los procesos de adecuación ética ya examinados. Asimismo, la argumentación dialógica es crucial en el diseño de normativas relativas al desarrollo y uso de tecnologías digitales, tanto por parte de los agentes catalizadores y por parte de la empresa “ciudadana”. Para ello, puede requerirse la participación colaborativa de colectivos internos a la organización y de actores externos —ya sean usuarios potenciales de dichas tecnologías o individuos susceptibles de verse afectados por ellas—.

Cabe subrayar que la facultad de promover procesos participativos constituye un requisito ineludible del liderazgo en la era digital, caracterizado por estructuras organizativas más horizontales que jerárquicas y por una concepción del liderazgo como praxis colectiva. No obstante, a pesar de las aportaciones que la argumentación dialógica puede ofrecer al fortalecimiento de un buen liderazgo digital, su implementación en el contexto empresarial no está exenta de objeciones y desafíos.

Una de las objeciones más recurrentes al modelo dialógico radica en su carácter idealizado y especialmente exigente, sobre todo en el ámbito empresarial. En este sentido, Fryer (2012) ha sistematizado una serie de críticas cuyo examen resulta imprescindible para un buen liderazgo digital. En primer lugar, se reprocha a dicho modelo su omisión de las distintas posiciones que los individuos ocupan en las estructuras sociales, marcadas por variables como

el género, la raza o la clase socioeconómica, las cuales generan relaciones de poder disimétricas. Desatender estas desigualdades implica el riesgo de perpetuar privilegios de ciertos grupos o discursos dentro de la organización. Por tanto, resulta esencial reflexionar acerca del modo en que las tecnologías digitales pueden convertirse en herramientas de participación dialógica, auspiciando —tal como advierte Fryer— un compromiso auténtico con la apertura a las perspectivas ajenas. Solo mediante el reconocimiento de la diversidad de puntos de vista y la voluntad de confrontarlos se logrará un aprendizaje genuino y un ejercicio de liderazgo digital verdaderamente inclusivo.

Otro problema señalado por Fryer (2012) que puede presentarse al aplicar el modelo dialógico, radica en que el liderazgo constituye un proceso relacional en el que interviene la dinámica del poder, lo cual permite que los catalizadores lleguen a monopolizar el espacio intersubjetivo. Dicha situación inhibiría la intervención de los facilitadores, tanto en la participación activa como en la exposición de sus ideas, y podría asimismo restringir la posibilidad de cuestionar las aportaciones realizadas por los catalizadores.

Para mitigar este efecto, resulta esencial, en primer lugar, reconocer la existencia de dicha asimetría de poder y, acto seguido, propiciar espacios de deliberación en los que los participantes puedan explorar con libertad sus puntos de vista y fortalecer sus habilidades discursivas, sin la presencia dominante de los catalizadores.

Además del obstáculo que supone la desproporción de poder —y su efecto disuasorio sobre la participación—, cabe considerar que algunos individuos, por diversas razones, optan voluntariamente por no involucrarse en estos procesos. En este sentido, un buen liderazgo digital debería indagar las causas subyacentes de tal apatía. No obstante, cabe matizar que la situación ideal de habla propuesta por Habermas enfatiza la reprobación de la exclusión de las partes interesadas en el debate, pero no contempla la coerción de la participación.

Finalmente, es fundamental que el liderazgo digital evalúe de qué modo la utilización de medios digitales incide en la motivación y capacidad de los individuos para intervenir en procesos deliberativos. Habrá que prestar atención a posibles reticencias frente a determinadas tecnologías digitales, así como a las competencias digitales de quienes participen en los diálogos mediados por ellas. En aquellos supuestos en que los participantes no cuenten con la capacitación necesaria, el liderazgo digital deberá implementar programas formativos que garanticen su acceso pleno y efectivo a los procesos deliberativos.

Es preciso señalar que otra dificultad identificada por Fryer (2012) radica en la imposibilidad de alcanzar un consenso en el ámbito empresarial, dado que las organizaciones se distinguen por la coexistencia de múltiples aspiraciones, intereses y valores. No obstante, según el autor, tal circunstancia no menoscaba la legitimidad del proceso dialógico, pues este siempre tiene un valor en sí mismo. En este sentido, cabe recordar que la situación ideal de habla implica el compromiso de las partes con la consecución de un consenso, como se ha destacado con anterioridad. Sin embargo, es necesario reconocer que estos procesos exigen un período de aprendizaje y, por consiguiente, sus resultados pueden no materializarse a corto plazo. Resulta patente que instaurar una auténtica situación ideal de habla demanda práctica continuada; en ocasiones conducirá al consenso y en otras no, pero si no se ejercita, la aspiración de un buen liderazgo digital orientado a la conformación de empresas participativas y democráticas permanecerá inalcanzable.

En conclusión, la argumentación dialógica, aunque constituye un reto considerable para quienes actúan como catalizadores de los procesos de liderazgo, resulta imprescindible para asegurar un desarrollo óptimo de dichos procesos en la era digital. Su relevancia se extiende a todas las fases del liderazgo, con especial énfasis en la definición del propósito y en el establecimiento de normas relativas a la implementación y al uso de las tecnologías digitales.

Será fundamental examinar detenidamente las estructuras de poder con el fin de comprender cómo estas pueden incidir tanto en la participación de los individuos como en la calidad de las contribuciones que aportan. Este análisis deberá realizarse tanto en los contextos de liderazgo individual como de empresas “cudadanas”.

Asimismo, resulta esencial que el liderazgo digital valore de manera reflexiva el modo en que las herramientas tecnológicas disponibles pueden favorecer o bien obstaculizar las condiciones ideales de comunicación —tanto dentro de la organización como en los diálogos establecidos con la comunidad—.

Otra facultad esencial del buen liderazgo digital es la sabiduría práctica. Su desarrollo resulta fundamental para abordar la compleja tarea de asignar responsabilidades en materia de cuidado y para evaluar la relación entre medios y fines en la era de la transformación digital.

3.2.3. La Deliberación Prudencial o Sabiduría Práctica

La sabiduría constituye una de las competencias fundamentales del liderazgo digital, pues habilita a los actores organizacionales para emitir juicios éticamente fundamentados, discerniendo el bien en contextos particulares y velando por el interés colectivo (Nonaka & Takeuchi, 2011). Cabe destacar que, tal como señalan Intezari et al. (2024), el concepto de sabiduría ha ido adquiriendo creciente relevancia en años recientes en los ámbitos empresariales y de liderazgo, especialmente a raíz del creciente interés social por desentrañar las interrelaciones entre las organizaciones y la sociedad. Según estos autores, la sabiduría permite a los líderes abordar de manera más eficaz los entornos organizacionales complejos y dinámicos, al definirse como la capacidad de toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y de naturaleza social compleja, produciendo resoluciones menos sesgadas y más matizadas.

Anteriormente se ha mostrado que este tipo de deliberación se vincula tanto con el liderazgo relacional como con la ética del cuidado. En lo que atañe al primero, la sabiduría práctica se concibe como la capacidad de formular juicios fundados en la propia identidad, en los valores personales y en un conocimiento derivado de la experiencia. Ello implica que la sabiduría práctica supone aprender de la experiencia reflexionando sobre y en situaciones particulares como medio de establecer hacia dónde dirigirse y seguir avanzando (Cunliffe & Eriksen, 2011). Por su parte, en el ámbito de la ética del cuidado, la sabiduría prudencial se asocia con el juicio entendido como la elección del curso de acción más adecuado para atender las necesidades ajenas, esto es, para asumir responsabilidades de manera óptima.

La prudencia ha sido objeto de estudio desde la época clásica, y Aristóteles figura entre los pensadores más destacados en esta materia. A este autor le debemos el término *phrónesis*, equivalente a lo que hoy denominamos prudencia o sabiduría práctica, que se define como una disposición práctica vinculada a la regla de elección (Aristóteles, 2014). Al hablar de la prudencia se hace referencia a realizar aquello que es bueno para el ser humano, para la organización, para la sociedad en una situación dada (Aubenque, 1999; Bilbao, Martínez, et al., 2023).

Para Aristóteles, la prudencia es una virtud esencialmente ligada a la acción, adquirida mediante la observación de personas prudentes y su ejercicio continuado. Gracias a ella se articula lo universal y lo singular y se dilucidan los medios adecuados para realizar un fin previamente establecido en su tiempo oportuno (Aubenque, 1999; Etxeberria, 2002). En este sentido la prudencia resulta indispensable para un buen liderazgo digital, pues aclara la forma de articular los diferentes principios éticos y determina los medios para obtener las finalidades previamente determinadas en el propósito del liderazgo.

En el núcleo de la sabiduría práctica subyace el reconocimiento de la necesidad de una comunidad moral y de instituciones justas capaces de respetar a los demás y admitir puntos de vista distintos (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Según Bilbao et al. (2006), la sabiduría práctica “...hace referencia al conocimiento previo o a la visión anticipada, connotando precaución o previsión respecto al resultado de nuestras acciones.” (p. 205). Desde esta perspectiva, los autores subrayan la dimensión temporal inherente a la prudencia, la cual comprende elementos del pasado, del presente y del futuro. La dimensión pasada remite al aprovechamiento de la experiencia acumulada y actualizada en la memoria; la presente interroga sobre la manera de actuar en las circunstancias actuales y proyecta el futuro inmediato, atendiendo a las consecuencias previsibles de las distintas alternativas de acción.

Uno de los principales desafíos del buen liderazgo digital radica en su inserción en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo —como se expuso en el primer capítulo—, en el que la digitalización y su desarrollo exponencial hacen que la experiencia pasada deje de ser un predictor fiable de las problemáticas venideras, y la prospectiva de las consecuencias futuras adolezca de claridad. En este contexto, los modelos analíticos y racionales resultan, por sí solos, insuficientes para abordar los problemas, de modo que se torna imprescindible la deliberación prudencial. Esta, según Grint (2007), ofrece una respuesta más adecuada frente a la incertidumbre y la ambigüedad, especialmente cuando la causalidad no está claramente definida o el resultado de una acción o decisión no puede predecirse con absoluta certeza.

La prudencia posee una dimensión cognoscitiva de deliberación y juicio que culmina en la adopción de una decisión, confiriéndole así un carácter práctico. No obstante, conviene subrayar, tal como advierte Grint (2007), que la sabiduría práctica no constituye un método ni puede reducirse a un conjunto de normas fijas, pues su aplicación depende siempre del contexto específico; en realidad, la prudencia es algo que debe vivirse. Para profundizar en

este concepto, resulta útil distinguir los tres momentos que la configuran, según expone Aubenque (1999): la recta deliberación o *eubolia*, el juicio o *gnomé* y la elección o *proairesis*.

La Recta Deliberación

Según Etxeberria (2002), la deliberación constituye la actividad que define la prudencia. De hecho, se reconoce a una persona como prudente cuando demuestra la capacidad de deliberar adecuadamente (Aubenque, 1999). Dicho proceso deliberativo implica un debate que el agente moral mantiene consigo mismo para formular los problemas, las oportunidades, las orientaciones y las razones de su obrar (Etxeberria, 2002). Como puede observarse, aparece una vez más la idea de un dialogar que puede darse tanto de forma individual o colectiva (Bilbao, Martínez, et al., 2023; Etxeberria, 2018), tal y como sucede en el caso de la reflexividad. Este debate que el agente moral mantiene consigo mismo se hace patente cuando se presentan varias alternativas como posibles y es necesario una articulación de estas. En el ámbito del buen liderazgo digital, resulta especialmente relevante la articulación coherente entre los diferentes cursos de acción, de modo que respondan de manera eficaz a las necesidades de los individuos y, asimismo como entre los medios conducentes a realizar el propósito del liderazgo.

Respecto a la deliberación prudencial en el cuidado esta alude a la fase de “encargarse de” que tiene como elemento ético la responsabilidad por las necesidades de los otros. Como se ha señalado, este concepto de responsabilidad se distancia de la noción tradicional de obligación rígida y requiere, en cambio, una actitud más flexible.

Partiendo de lo anterior, puede afirmarse que, para ejercer un buen liderazgo digital, la prudencia resulta indispensable al momento de discernir cuáles de las múltiples necesidades deben atenderse, evaluando los factores que condicionan el cuidado: disponibilidad de tiempo, recursos materiales, conocimientos y habilidades requeridas para ofrecer una respuesta eficaz.

Es preciso destacar que la deliberación prudencial relativa a la forma en que un buen liderazgo digital aborda las necesidades de los demás no debe limitarse a una perspectiva meramente instrumental orientada al beneficio propio. Antes bien, ha de considerar de manera prioritaria el bienestar de quienes se verán afectados por la decisión adoptada.

En este sentido, resulta fundamental reconocer que la prudencia es, ante todo, un proceso de apercepción mediante el cual las nuevas situaciones se vinculan a experiencias previas: implica identificar patrones que faciliten la comprensión y la resolución de problemas (Grint, 2007), lo cual exige un aprendizaje reflexivo.

De este modo, el buen liderazgo digital debe preguntarse si, antes de la implantación de la transformación digital, se atendían auténticamente las necesidades de los demás o si, por el contrario, dichas necesidades se consideraban únicamente como medios instrumentales. Asimismo, debe evaluar si la transformación digital contribuye a mejorar las respuestas a dichas necesidades o si, por el contrario, genera nuevos dilemas éticos que requieren desarrollos de políticas y prácticas destinados a prevenirlos o mitigarlos.

Otro de los ámbitos en que un buen liderazgo digital puede desplegar la sabiduría práctica consiste en discernir los medios idóneos para alcanzar un propósito. No obstante, como puntualiza Etxeberria (2018), también es imprescindible que los fines sean moralmente legítimos; no bastará, por tanto, con interrogarse únicamente acerca de su eficacia. Esta distinción reviste especial relevancia en el liderazgo digital, pues determina la forma en que se formula y orienta el propósito mismo.

Etxeberria advierte que Aristóteles no llegó a reflexionar suficientemente sobre la cualidad moral de los fines, ni sobre la interacción de éstos con los medios empleados: no contempló la posibilidad de que medios perversos pudieran servir para justificar fines buenos. Dado que, en la realidad, tales justificaciones han motivado numerosas situaciones de

victimización, resulta ineludible afrontar los dilemas morales asociados a la elección de medios.

Para abordar esta problemática, Simon (1993) propone un criterio fundado en la consideración teleológica de la relación medios-fines. Desde una perspectiva ético-moral, todo planteamiento teleológico conlleva simultáneamente los conceptos de eficacia y de valor. Para que la relación entre medios y fines sea moralmente válida dicha relación debe implicar la inmanencia de los medios al fin en el plano de la eficacia y axiológico.

En el plano de la eficacia, implica encontrar fines movilizadores de la acción y dotarse de los medios adecuados para efectuarlos. Este criterio seguiría la regla de “quien quiere el fin, quiere los medios que se precisan para realizarlo⁴” (p. 51). Por otro lado, en el plano axiológico este se relaciona con los valores y según el autor un fin que axiológicamente es malo descalifica los medios, mismo si estos son éticamente buenos o neutros y de forma similar la malicia moral de los medios repercute de una manera u otra sobre la calidad ética del fin. El criterio axiológico seguiría la regla que afirma que “quien quiere la bondad ética del fin quiere la bondad ética de los medios, y recíprocamente⁵” (p.52).

Estos criterios —eficacia y valor— deben aplicarse de manera conjunta, lo que puede generar tensiones éticas al exigir equilibrios entre ambos. Según Bilbao, Martínez, et al. (2023), tales conflictos requieren llegar a compromisos entre la cualidad ética de los medios y los fines y la eficacia, pero con la determinación de no darse por satisfecho con un compromiso sino de contemplar este como un mandato para encontrar respuestas mejores, más adecuadas y éticamente sólidas.

Por ejemplo, la decisión del liderazgo digital de implementar sistemas de monitoreo digital —que incluyen seguimiento de productividad, análisis de patrones de comportamiento o

⁴ La traducción corresponde a la realizada por Etxeberria (2008)

⁵ Ídem que 4

geolocalización de empleados— desde la consideración de los medios-fines constituye un caso de tensión entre los planos de eficacia y axiológico propuestos por Simon (1993). Desde la eficacia, estos medios digitales se presentan como un instrumento técnicamente idóneo para alcanzar objetivos organizacionales legítimos de optimización de desempeño y productividad laboral. Sin embargo, en el plano axiológico, esta decisión conlleva dilemas éticos sustanciales que cuestionan la bondad moral de los medios empleados. Su implementación incide directamente sobre valores fundamentales como la privacidad, la confianza interpersonal, la autonomía y dignidad de los empleados. La malicia moral de estos medios —invasión de privacidad, erosión de la confianza, ejercicio de control coercitivo— repercute sobre la calidad ética del fin, comprometiendo la validez moral de la relación medio-fines, incluso cuando el fin perseguido es legítimo desde una perspectiva organizacional.

La respuesta ética válida no radica en el rechazo categórico del monitoreo digital, sino en la búsqueda de compromisos éticos que integren ambas dimensiones de manera constructiva: la implementación de sistemas de monitoreo caracterizados por la transparencia, el consentimiento informado de los empleados, la imposición de límites sobre la recopilación de datos, el establecimiento de mecanismos que salvaguarden la privacidad, y el respeto efectivo de la autonomía y dignidad del trabajador. Para ello es importante mantener una vigilancia constante para asegurar que no existen soluciones éticamente más satisfactorias.

En consecuencia, el buen liderazgo digital debe plantearse si existen o no límites insalvables en la implementación de la transformación digital en la empresa. Asimismo, debe considerar si su propósito —por un lado, ejecutar correctamente el proceso de liderazgo y, por otro, favorecer el bien común al que contribuye la organización— obedece únicamente a criterios de eficacia o si, además, responden a criterios de índole axiológica.

En lo relativo a la primera dimensión, es imprescindible que el ejercicio del liderazgo se sustente en una ética del cuidado y establezca como centro de su interés el bienestar de las

personas que se encuentran en el complejo entramado de la red de relaciones que establece el liderazgo. Respecto al segundo fin, no basta con que la empresa conviva armoniosamente en la sociedad; debe valorarse igualmente de qué manera su actividad contribuye al bien colectivo.

En la era digital, estas finalidades exigen trascender la retórica de una transformación digital puramente positivista —que únicamente enfatiza sus beneficios— para atender también a su “lado oscuro” y a los múltiples retos éticos que esto plantea al liderazgo digital, tal como se expuso en el capítulo anterior. Desde una deliberación prudencial, un buen liderazgo digital ha de plantearse preguntas como ¿Hacia dónde nos conduce la transformación digital de la empresa? ¿Es deseable esta transformación más allá de la mera rentabilidad económica? ¿Quiénes resultan beneficiados y quienes perjudicados por ella? ¿Qué medidas debemos adoptar para ejercer un buen liderazgo digital en la empresa?

Además, conforme a lo expuesto por Bilbao, Martínez, et al. (2023), la elección de los medios se halla también condicionada por la posibilidad de que estos produzcan consecuencias no deseadas ni deseables. Ante esto, los autores se preguntan bajo qué criterios podrían justificar la adopción de medios cuya calidad ética sea cuestionable o, cuando menos, insuficiente para alcanzar un fin deseable y de calidad ética indudable.

Frente a esta disyuntiva proponen una serie de requisitos ineludibles: ausencia de alternativas viables para obtener el fin buscado, carácter excepcional de la conducta, de modo que no se convierta en una práctica habitual, garantía de que el perjuicio generado no vulnere derechos humanos ni menoscabe la dignidad de la persona, que el daño causado por el uso de un medio éticamente reprobable sea sensiblemente inferior que el bien que se pretende alcanzar y que cuando sea posible se subsane el daño causado y se sustituya el medio reprobable por otro aceptable.

En tal sentido, el buen liderazgo digital debe lograr un equilibrio entre la intuición y la experiencia acumulada, de modo que se evalúen con rigor las repercusiones que la transformación digital de la organización pueda tener, tanto en el proceso de liderazgo como en sus resultados sociales.

Aunque la deliberación prudencial no se rige por un conjunto estricto de normas, Gracia (2001) sostiene que puede delimitarse un itinerario compuesto por diversas fases a través de las cuales se alcanza una deliberación adecuada en el ámbito de la bioética. Al trasladar estas etapas al contexto del liderazgo digital, cabe identificar las siguientes:

- Exposición de la problemática: Describir de forma íntegra los posibles efectos que la transformación digital de la empresa puede ocasionar, tanto en el desarrollo de liderazgo como en la sociedad, atendiendo a las circunstancias específicas en las que se inscribe.
- Delimitación de las cuestiones éticas: Señalar los desafíos éticos que plantea, considerando la relación entre los medios y los fines (según analizado previamente) y los principios éticos que pudieran entrar en contradicción.
- Identificar las alternativas de acción: Enumerar los cursos de acción factible, explicitando sus características y el contexto de aplicación.
- Deliberación sobre el curso de acción éticamente óptimo. De conformidad con Etxeberria (2018), esta deliberación comprende dos momentos: el de los principios y el de la prudencia. En el caso de los primeros, se trata de confrontar los diversos cursos de acción posible con los principios éticos, reconociendo la jerarquía e interconexión entre ellos. En el caso de la prudencia se requerirá evaluar las consecuencias previsibles de aplicar dichos principios y, en su caso, ponderar la posibilidad de introducir excepciones argumentadas, siempre justificando rigurosamente su

necesidad. Al examinar la relación medios-fines, se valorará si estos adoptan un criterio tanto de eficacia como de valor.

- Selección de la acción óptima: Adoptar, de entre las alternativas analizadas, aquella que resulte más coherente con los principios y con las previsiones prudenciales.
- Evaluación crítica de la acción: Plantear y valorar los argumentos en contra de la decisión adoptada, así como como formular contrarréplicas que puedan defenderse públicamente a favor de la opción deseada.

Es preciso aclarar que, para que la deliberación prudencial resulte eficaz, esta no debe entenderse como un mero proceso subjetivo, sino que puede y debe desarrollarse asimismo mediante el diálogo con los demás, puesto que la consideración de distintas perspectivas contribuye significativamente a su enriquecimiento.

El Juicio

La persona prudente articula en su juicio tanto la lentitud de la reflexión como la inmediatez de la intuición, conjugando tanto el detalle como la inspiración, así como el espíritu de previsión y el de decisión (Aubenque, 1999). Según Bilbao, Martínez, et al. (2023), este juicio se relaciona más con lo razonable que con lo meramente racional. Dicho juicio impulsa la acción en el aquí y ahora de modo que cualquier otra persona, colocada en circunstancias semejantes, desearía proceder de idéntica manera y por idénticas razones. En consecuencia, el saber prudencial emite juicios en situación en las que coexisten diversos cursos de acción moralmente aceptables, siempre ponderando los riesgos que tales alternativas implican en el ámbito organizacional y social.

La Elección

Toda deliberación ha de orientarse hacia un fin que concluye en una elección. Según Aubenque (1999) la noción de elección en el pensamiento ético de Aristóteles se distingue en dos niveles: por un lado, como una disposición concerniente a la intención y, por otro, como el

acto de elegir que sucede tras la deliberación. En este sentido, la elección no se limita a declarar la inteligencia que ha llevado a cabo el proceso deliberativo, sino que encarna la voluntad deseante que clausura dicho proceso, una vez éste ha sido puesto en marcha (Bilbao, Martinez, et al., 2023).

Esta noción de elección reviste particular relevancia para el buen liderazgo digital porque sugiere que las decisiones del liderazgo no se reducen a procesos puramente racionales o técnicos, sino que demandan la integración de una deliberación reflexiva y una voluntad deseante que se compromete con ciertos valores. En consecuencia, un buen liderazgo digital no solo se limita a afirmar que ha realizado un proceso deliberativo adecuado, sino que dicha deliberación se materializa en decisiones que son una manifestación de sus valores fundamentales y de su voluntad de actuar acorde con ellos.

Por ejemplo, el liderazgo de una organización decide implementar un sistema de inteligencia artificial para automatizar la selección de candidatos. Para ello ha llevado a cabo una deliberación exhaustiva analizando la eficiencia del sistema, revisando los estudios sobre sesgos algorítmicos, consultando con expertos en ética digital, y reflexionando sobre los valores de su organización respecto de la equidad y la dignidad de las personas. El acto puramente racional de la deliberación le lleva a concluir que es correcto implementar el sistema siempre que este sea transparente y se realice una auditoría de sesgos. Bajo esta situación el liderazgo ha analizado todas las dimensiones y se puede concluir que ha pensado bien. Ahora bien, la verdadera elección ética se produce cuando el liderazgo desea efectivamente que se implemente la transparencia y en consecuencia se asignan recursos, establecen protocolos rigurosos, se capacita al equipo y se asumen los costos operacionales para garantizar que los algoritmos sean auditables y justos. En la sabiduría práctica esta elección es la que lleva a finalizar el proceso deliberativo al convertirlo en una decisión ejecutada con voluntad real.

En este caso, la sabiduría práctica no es un mero acto de razón, sino que implica un acto de voluntad deseante que integra: la reflexión racional sobre la ética de los algoritmos, un deseo genuino de que la organización actúe con justicia y la ejecución efectiva de esa voluntad mediante decisiones y acciones concretas. En este sentido la elección será ética cuando el liderazgo encarna la voluntad deseante, es decir, cuando realmente quiere y actúa conforme a ello.

En definitiva, el ejercicio de la prudencia exige remitirse al sistema del bien y de las normas adecuadas, conocer las circunstancias externas y personales, intuir y anticiparse a las consecuencias, atender a las experiencias previas, desplegar la creatividad para idear soluciones innovadoras, y asumir riesgos fundamentados, con el fin de emitir un juicio moral pertinente a cada situación (Etxeberria, 2002). En este sentido, el buen liderazgo digital debe reconocer que la empresa a la que sirve no sólo ha de convivir en armonía con la sociedad, sino también contribuir activamente al bien de la misma, proyectando una visión de futuro y sus consecuencias y materializándola mediante acciones concretas.

Este enfoque demanda prestar atención al entorno en el que opera la empresa, lo cual implica equilibrar la intuición subjetiva con un conocimiento objetivo de las circunstancias particulares. De este modo, quien emite juicios a través de la sabiduría práctica no se limita a aplicar leyes universales, sino que valora la singularidad de cada caso, capacitándolo para actuar a favor del bien común. Para ello, resulta indispensable comprometer tanto la razón y el intelecto, como la emoción y la intuición, manteniendo una vigilancia constante que asegure que no hay soluciones éticamente más satisfactorias.

El buen liderazgo digital comprende, además, que los desafíos que enfrenta no se reducen a meros problemas técnicos susceptibles de resolverse con más competencias, ni a cuestiones de entendimiento que requieran más conocimiento. Mas bien, exige una visión de

lo que puede ser el bien en contextos concretos, de modo que se diseñen procesos capaces de fomentarlo dando alcance y sentido a la responsabilidad.

3.2.4. La Responsabilidad del Buen Liderazgo Digital

Aunque la literatura académica sobre el liderazgo digital no suele considerar la responsabilidad como una cualidad central, esta posee una relevancia significativa en sus distintas fases, ya que no solo mitiga riesgos potenciales, sino que además fortalece la confianza y legitimidad de dicho liderazgo.

En lo que atañe al desarrollo del liderazgo, el creciente recurso de determinadas tecnologías digitales –por ejemplo, la gestión algorítmica– diluye los mecanismos tradicionales de exigencia de responsabilidad. En cuanto a los resultados, el empleo de una retórica sustentada en la auto-persuasión promueve una desvinculación moral que dificulta oposiciones efectivas a las acciones susceptibles de causar daño al bien común de la sociedad mediante procesos de digitalización.

Si bien la cuestión de la delegación de responsabilidad a sistemas digitales puede abordarse mediante una deliberación prudencial, el reto que impone la retórica persuasiva resulta de más compleja solución. Contrarrestarla exige asumir la responsabilidad individual y colectiva frente a prácticas que, al no presentar una cadena de causalidad claramente atribuible, contribuyen a perpetuar daños al bien común sin facilitar la identificación de los agentes implicados.

La responsabilidad constituye un tema de notable complejidad, dado que puede examinarse desde diversas perspectivas. No obstante, y de acuerdo con lo expuesto hasta el momento, tanto la dimensión retrospectiva como la dimensión prospectiva de la responsabilidad resultan esenciales para un buen liderazgo digital.

La responsabilidad retrospectiva, que se centra en las acciones realizadas en el pasado, es la más abordada en el ámbito empresarial, pues sobre ella se fundamentan las leyes que regulan las interacciones. Este tipo de responsabilidad atiende a los hechos ya consumados y exige que uno o varios agentes rindan cuentas ante las personas o colectivos perjudicados. Para atribuirle, resulta imprescindible establecer un nexo causal entre el daño ocasionado y el agente o los agentes responsables, quienes, a su vez, quedan obligados a resarcir a las víctimas. Dicha responsabilidad se extingue cuando se acredita la existencia de causas que eximen de culpa o cuando se efectúa la reparación correspondiente.

En la aplicación de este modelo retrospectivo suele requerirse transparencia en las reglas probatorias, a fin de determinar con claridad la causalidad, la intencionalidad, los motivos y las consecuencias de los actos imputados al agente. Precisamente, esta dimensión de la responsabilidad —denominado por Young (2011, 2003) responsabilidad como obligación o modelo de la obligación— constituye el enfoque predominante en el discurso moral y jurídico.

Sin embargo, en la era de la transformación digital, dicho enfoque resulta insuficiente si no se complementa con una mirada prospectiva. Es preciso, por tanto, articular también un modelo de responsabilidad orientado hacia el futuro, capaz de anticipar riesgos y promover prácticas éticas antes de que los perjuicios se materialicen.

Uno de los primeros pensadores en reivindicar la necesidad de asumir una responsabilidad por el futuro fue Hans Jonas (1995). En su reflexión, el autor puso de manifiesto la creciente capacidad de poder del ser humano sobre la naturaleza y sobre el propio futuro, derivada de los vertiginosos avances tecnológicos que caracterizaron la década de 1970. Tales transformaciones, advertía Jonas, habrían de repercutir en múltiples generaciones por venir.

Para él, la responsabilidad —entendida como vínculo causal entre acciones presentes y consecuencias futuras— no se limita a la determinación de fines concretos, sino que implica un deber de cuidado hacia el otro. En sus palabras, la “Responsabilidad es el cuidado, reconocido como deber, por otro ser, cuidado que, dada la amenaza de su vulnerabilidad, se convierte en preocupación” (p. 357). De este modo, Jonas subraya la fragilidad inherente al ser humano en un contexto tecnológico y la imperiosa necesidad de ejercer un cuidado, estableciendo una conexión intrínseca entre el cuidado y la responsabilidad.

Asimismo, Jonas sostenía que los principales dilemas éticos suscitados por la tecnología de su tiempo escapaban ya del ámbito puramente individual y requerían soluciones de carácter colectivo. A su juicio, uno de los desafíos fundamentales consistía en impedir que las posibilidades de existencia de los seres humanos quedaran predeterminadas o vulneradas de antemano (Jonas, 1997).

Estas propuestas contrastan con la retórica actual de auto-persuasión, que promueve una visión excesivamente individualista de la responsabilidad en el proceso de digitalización y, como consecuencia, favorece la inacción frente a sus efectos sociales, es decir, la responsabilidad se diluye. En este escenario, el buen liderazgo digital debe abordar el reto de asumir una responsabilidad de carácter colectivo.

Como se expuso en el capítulo anterior, el liderazgo digital contribuye, a menudo de manera inadvertida, a diversas problemáticas sociales, tales como la discriminación mediante la exclusión de determinados colectivos y la generación o perpetuación de sesgos. Asimismo, incide en el ejercicio del libre albedrío de las personas y puede llegar a fomentar desequilibrios en la distribución de la riqueza. Se trata de una responsabilidad compleja, pues presupone la interconexión de múltiples responsabilidades que cada liderazgo digital debe asumir de manera compartida.

Este planteamiento no responde a una mera obligación, sino que constituye una responsabilidad política indispensable para un buen liderazgo digital de empresas ciudadanas comprometidas con el cuidado. La conceptualización de la responsabilidad política fue desarrollada por Young (2003, 2004, 2006, 2011), quien sostiene que diversos actores sociales deben asumir un compromiso frente a las injusticias estructurales: aquellas desigualdades en las que participan sin que puedan atribuirse a responsables individuales. Este enfoque, que Young denomina “conexiones sociales”, propone un modelo de responsabilidad compartida para afrontar dichos desequilibrios.

La autora parte del concepto de injusticia estructural, la cual se manifiesta cuando los procesos sociales configuran, por un lado, colectivos que sufren abusos o carecen de los recursos necesarios para desarrollar y ejercer sus capacidades, y, por otro, grupos que cuentan con las oportunidades para explotarlas en su propio favorecimiento, pudiendo resultar en determinados casos en abusos. En este contexto, al considerar los resultados expuestos en el capítulo anterior acerca de los retos éticos del liderazgo digital, resulta evidente que las decisiones y acciones de quienes lo ejercen pueden propiciar nuevas injusticias estructurales. La generación de la brecha digital constituye un claro ejemplo de este fenómeno, el cual provoca la exclusión de ciertos grupos de la población de la vida cotidiana en una sociedad que se encuentra en constante proceso de digitalización.

Asimismo, la digitalización impregna e incide en las estructuras sociales, exacerbando las injusticias ya existentes: contribuye, por ejemplo, a la opacidad en el mercado laboral o al agravamiento de la pobreza en ciertos segmentos de la población. En consecuencia, el proceso de digitalización puede llegar a consolidar relaciones de privilegio y desventaja en el seno de la sociedad.

El origen de la injusticia estructural radica en la interacción de múltiples agentes — tanto individuos como organizaciones— que persiguen objetivos e intereses particulares,

admitidos dentro del marco de las normas y leyes socialmente aceptadas, pero que, al hacerlo, imponen restricciones a otros individuos o colectivos. Estas dinámicas se derivan de procesos socioestructurales cuyos efectos trascienden el ámbito individual y alcanzan a la sociedad en su conjunto.

En este contexto, la capacidad de elección de los sujetos se ve menguada, dado que, frente a la digitalización, emergen diferencias notables en la cantidad y la diversidad de las opciones disponibles. Desde la perspectiva de la justicia social, resulta esencial evaluar si dichas disparidades son justas o, por el contrario, constituyen fuentes de desigualdad.

Para ejercer un buen liderazgo digital, es imprescindible examinar de qué modo nuestras decisiones y acciones contribuyen al desarrollo de procesos sociotecnológicos que generan vulnerabilidades —desde la privación hasta la dominación— en aquellos grupos cuyas posibilidades de elección resultan, comparativamente, más limitadas. De esta manera, se podrá identificar y corregir la perpetuación o el agravamiento de estructuras sociales injustas.

Teniendo presente lo anterior, hoy día podemos hablar de estructuras sociotécnicas que emergen de la acumulación de acciones descoordinadas llevadas a cabo por millones de procesos de liderazgo digital, cada uno con intereses particulares respecto al uso de la tecnología, y que gradualmente transforman las estructuras sociales tradicionales. La interacción de dichas acciones genera efectos sobre las iniciativas de otros agentes y, con ello, produce resultados no previstos —en ocasiones incluso opuestos a las intenciones mayoritarias—. En este contexto es imposible establecer una causalidad en la responsabilidad de las acciones como se haría en un sistema de responsabilidad según el modelo de obligación clásico. Por esta razón, Young propone el modelo de la conexión social de la responsabilidad política. Según esta perspectiva, aquellos procesos de liderazgo digital que, con sus decisiones, contribuyen al desarrollo de estructuras sociotécnicas digitales causantes de injusticias, comparten responsabilidad por estas. Se trata de una responsabilidad orientada al futuro —no

a la búsqueda de culpables en el pasado— si bien exige un análisis retrospectivo para comprender el devenir de la situación actual y valorar tanto las acciones pretéritas como las presentes. En última instancia, asumir esta forma de responsabilidad implica la obligación de unirse a quienes comparten esta responsabilidad, con el propósito de transformar las estructuras sociotécnicas de modo que sus efectos resulten menos injustos.

Cabe precisar que este modelo de conexión social no pretende reemplazar el paradigma de responsabilidad entendido como obligación —es decir, aquel en el cual puede atribuirse causalmente un daño a un agente— puesto que dicho enfoque sigue siendo necesario en ciertas circunstancias y contextos. No obstante, esta concepción de la responsabilidad resulta limitada. En el marco de la conexión social, la responsabilidad se concibe como compartida: se asume, pero no de manera aislada, dado que se reconoce la implicación de múltiples agentes. En consecuencia, la responsabilidad solo puede materializarse a través de una acción colectiva orientada al futuro, que exige la cooperación de diversos actores que, desde distintas posiciones en las estructuras sociales, trabajen conjuntamente para generar resultados distintos de los vigentes. Young enfatiza, además, que aquellos que son considerados víctimas de la injusticia estructural también comparten esta responsabilidad. Asimismo, en virtud del sistema de globalización imperante, el modelo de conexión social trasciende las fronteras de un Estado o nación, puesto que los problemas estructurales alcanzan un carácter transnacional.

A nivel práctico, Young propone una serie de parámetros que pueden orientar los procesos del buen liderazgo digital hacia la definición de pautas que ayuden a fomentar acciones eficaces de la mitigación de la injusticia. Estos parámetros, que ella denomina de razonamiento sobre la acción individual y organizativa en relación con la justicia estructural, son: poder, privilegio, interés y capacidad colectiva.

Respecto al poder, es importante reconocer que la posición que ocupa el liderazgo digital de empresas en transformación digital determina su poder potencial o real sobre los procesos socio-tecnológicos, pues de esta dependerá el impacto de sus decisiones. Así, un buen liderazgo digital, al analizar el poder de su empresa en la sociedad, puede identificar la contribución de esta en diversos problemas estructurales. En tal caso, deberá priorizar sus esfuerzos en aquellos ámbitos en los que su capacidad de influencia sea mayor: cuanto mayor sea esta capacidad, mayor será también su responsabilidad de corregir las desigualdades.

Por ejemplo, una empresa puede estar involucrada en problemas estructurales relacionados con la transparencia del mercado laboral, la brecha digital o la pobreza. Si reconoce que, gracias a su posición de poder en el mercado, tiene una influencia especialmente significativa sobre la ampliación de la brecha digital, estará obligada a intervenir de manera concertada con otros agentes para revertir dicha situación.

Un obstáculo frecuente en este parámetro es que quienes detentan el poder en un contexto de injusticia social suelen tener interés en mantener el statu quo. Por ello, resulta imprescindible la actuación de aquellos actores que, aun disponiendo de un poder relativo menor, pueden ejercer presión sobre aquellos que lo ostentan en mayor grado. Este es el caso, por ejemplo, de las empresas que adquieren o contratan nuevas tecnologías digitales: en su rol de consumidoras, disponen de cierto poder frente a sus proveedores.

En consecuencia, el liderazgo de las empresas que atraviesan procesos de transformación digital se encuentra en una posición privilegiada para influir en sus suministradores tecnológicos. Asimismo, la propia naturaleza de la transformación digital — que fomenta la creación de ecosistemas empresariales colaborativos, como se expuso en el primer capítulo— constituye un factor facilitador para articular esfuerzos conjuntos en la resolución de problemas estructurales.

En relación con el privilegio, uno de los parámetros propuestos por Young, cabe advertir que éste no siempre conlleva mayor poder, pues las injusticias estructurales pueden generar personas y entidades privilegiadas en términos relativos con un poder pequeño al menos respecto a cuestiones de justicia. Reconocer la propia situación de privilegio no resulta sencillo, pero puede constituir un elemento clave a la hora de reflexionar cuando se desarrollan los procesos de adecuación ética de la empresa en la era digital. Las personas o instituciones relativamente privilegiadas ostentan —por beneficiarse del statu quo— una responsabilidad mayor que el resto en promover acciones orientadas a mitigar la injusticia. Su situación privilegiada les confiere, además, la capacidad de modificar hábitos o emprender esfuerzos para mitigar la injusticia sin afrontar privaciones severas.

Young también destaca la relevancia del interés como parámetro fundamental. Mostrar interés por una problemática determinada desde una perspectiva de cuidado implica superar la ignorancia —primer obstáculo para asumir responsabilidades— y constituye un paso previo indispensable. Asimismo, aludía a la importancia del interés de las víctimas en el modelo de conexión social: su involucración en los esfuerzos paliativos de la injusticia estructural es esencial, pues ellas conocen en profundidad sus propias circunstancias. No obstante, es preciso reconocer que, en determinados casos, especialmente entre los sectores más vulnerables, la perpetuación de la injusticia puede percibirse como deseable pese a sus efectos perjudiciales. Sin embargo, es importante entender que delegar la responsabilidad de las víctimas en terceros puede resultarles perjudicial o generar reformas ineficaces. Es por ello, que los liderazgos digitales de aquellas empresas “cudadanas” que establezcan diálogos sobre la injusticia deben esforzarse por integrar a las víctimas en los debates y procesos de transformación.

Por último, Young señala como cuarto parámetro la capacidad colectiva, entendida como la disposición a participar en los procesos relativos a las injusticias estructurales

mediante formas de cooperación distintas a las tradicionales, lo cual puede requerir la reorganización de actividades y la adopción de nuevos modos de interacción.

Se ha observado que la implementación de estos parámetros puede presentar dificultades; sin embargo, tales inconvenientes pueden superarse si, desde un inicio, el liderazgo digital aplica un enfoque riguroso y reconoce que, dentro del proceso de conexión social, algunos participantes podrían albergar intereses contrapuestos a los objetivos perseguidos. El propósito consiste en atender la injusticia que surge de manera colectiva, asumiendo la responsabilidad que la empresa tiene. Cabe destacar que estos procedimientos requieren una coordinación meticulosa, un elevado grado de motivación y un conocimiento profundo del contexto de la injusticia estructural. Asimismo, al llegar a una solución, es preciso evaluar detenidamente las posibles repercusiones que ésta pueda acarrear.

El buen liderazgo digital exige asumir la responsabilidad tanto de las decisiones propias como de las estructuras sociales en las cuales se interviene. Esta asunción de responsabilidades va más allá de la mera obligación: en tanto miembros de un colectivo, implica un compromiso político que reconoce y asume las injusticias estructurales, aun cuando sus consecuencias no se deriven de una acción específica. Asimismo, implica emprender acciones colectivas en colaboración con otras personas y organizaciones.

Para ello, es preciso que los distintos agentes se articulen en un discurso público orientado a persuadir a los demás acerca de las posibles vías de actuación colectiva destinadas a mitigar dichas injusticias. Este proceso demanda una reflexión sobre la propia interconexión en la producción de desigualdades sistémicas y una evaluación de la posición personal frente a la problemática, así como del privilegio conferido por tales estructuras.

Resulta esencial reconocer que las víctimas de la injusticia estructural, al contar con un interés fundamental en su resolución, deben formar parte activa de este diálogo público,

pues poseen un conocimiento directo tanto de los orígenes de la desigualdad como de los impactos potenciales de las propuestas de cambio.

El propósito de la responsabilidad política en el liderazgo digital no consiste en determinar culpabilidades, sino en anticiparse al futuro para intervenir en los procesos que generan injusticia estructural y promover un cambio efectivo. Esto exige comprender el funcionamiento de los procesos sociotécnicos y trascender los resultados inmediatos o de corto plazo, atendiendo a sus repercusiones presentes y futuras sobre las personas. Dado que el porvenir es incierto, un buen liderazgo digital debe mantener la flexibilidad necesaria para ajustar su curso de acción ante consecuencias imprevistas. Conviene además reconocer que esta responsabilidad es compartida, aunque implica un compromiso individual con los resultados. Mediante una contribución parcial y coordinada se puede optimizar la mejora de la situación, pues el perjuicio derivado de estos procesos rara vez puede atribuirse a un único actor de manera aislada.

En el presente capítulo se ha respondido a la interrogante relativa a la fundamentación de un buen liderazgo digital, capaz de afrontar los desafíos propios de la era de la transformación digital. Este análisis ha constado de dos etapas claramente diferenciadas.

En la primera etapa se han revisado tres teorías que sitúan la noción de las relaciones de interdependencia en el centro de sus planteamientos. En primer lugar, la ética del cuidado; en segundo término, el liderazgo relacional concebido tanto como proceso de interacción entre individuos, cuanto, en su dimensión sistémica, es decir, como vínculo entre las organizaciones y la sociedad. Para este último se ha recurrido al concepto de liderazgo de la empresa “ciudadana”. Esta distinción resulta relevante para fundamentar un buen liderazgo digital, dado que de esta manera se reconoce su incidencia concreta en las personas, los colectivos o la sociedad en su conjunto.

A lo largo de esta fase inicial, se ha observado cómo dichas perspectivas teóricas se corresponden con distintos momentos del proceso de liderazgo y cómo emergen, de manera reiterada, determinadas temáticas clave. La recurrencia e interconexión de estos elementos justifican su consideración como las facultades esenciales de un buen liderazgo digital, las cuales se han desarrollado detalladamente en una segunda sección del capítulo.

De esta manera, se ha abordado la reflexividad entendida en su doble dimensión — reflexividad individual y procesos de adecuación ética—; el diálogo, concebido desde la argumentación dialógica orientada a la consecución de consensos basados en el mejor argumento posible, reforzando la influencia persuasiva propia del liderazgo digital; la sabiduría práctica analizada en el marco de la transformación digital y sus implicaciones; y la responsabilidad abordada tanto en su dimensión retrospectiva —mediante la rendición de cuentas por acciones previas— como en su dimensión prospectiva —considerando las consecuencias futuras—.

En suma, se ha llevado a cabo un análisis de cómo la reflexividad y los procesos de adecuación ética son facultades básicas imprescindibles para el buen liderazgo digital; cómo el diálogo estructurado refuerza la capacidad de persuasión y el consenso; de qué manera la sabiduría práctica sostiene la toma de decisiones en un contexto digital en constante cambio; y como la responsabilidad, en sus dos vertientes, conforma una facultad imprescindible para el desarrollo de un buen liderazgo digital.

De este modo, tanto la reflexividad como los procesos de adecuación ética —al consistir en distintas instancias de reflexión acerca de cómo el buen liderazgo digital se concibe en relación con los demás—, desempeñan un papel central en la fase de definición del propósito del liderazgo. No obstante, su importancia perdura a lo largo del proceso de liderazgo: durante su desarrollo y en la fase de resultados, contribuyendo a generar una retroalimentación continua que perfecciona el proceso de liderazgo.

Por su parte, la argumentación dialógica ejerce una función primordial no solo en la definición del propósito de liderazgo —particularmente en lo referido al bien común perseguido—, sino también en la formulación de normativas sobre la implementación y uso de las nuevas tecnologías digitales. Asimismo, resulta determinante en la valoración de los resultados del liderazgo y en la definición de acciones colectivas para asumir la responsabilidad frente a las injusticias estructurales en las que participa el liderazgo digital.

En lo que atañe a la sabiduría práctica, esta adquiere especial relevancia en el desarrollo del liderazgo —sobre todo en su fase inicial— estrechamente vinculada con la noción de responsabilidad. Consecuentemente, tanto la sabiduría práctica y la responsabilidad prospectiva se asocian directamente con las fases de cuidado de “encargarse de” y “cuidado”.

Finalmente, el liderazgo digital debe reconocer y responder ante los perjuicios ocasionados cuando existe una causalidad directa entre las decisiones adoptadas y las consecuencias negativas sufridas por individuos o colectivos. Esta responsabilidad exige un ejercicio reflexivo sobre las acciones pasadas y la apertura a la retroalimentación de las personas involucradas en el proceso de liderazgo digital, así como la disposición a entablar un diálogo con todas las partes afectadas por las acciones o decisiones del liderazgo. Dicha responsabilidad se relaciona con la fase de “recibir cuidado”.

En resumen, puede sostenerse que un buen liderazgo digital, tal como el aquí desarrollado, es capaz de afrontar los retos éticos expuestos en el capítulo anterior. Conviene recordar, en este sentido, que el principio de beneficencia en el liderazgo digital implica procurar el bien a los demás mediante la correcta ejecución del proceso de liderazgo. Esta premisa tiene que guiar la elaboración del propósito del liderazgo junto con la idea de la justicia, pues resultará determinante para prevenir o atenuar los conflictos que puedan surgir entorno a otros principios como el de no maleficencia y autonomía.

En una época de vertiginoso desarrollo y aplicación cotidiana de las tecnologías digitales, tanto en el ámbito profesional como en el personal, es prioritario que el buen liderazgo digital otorgue mayor atención al ser humano que a las máquinas. El individuo se halla cada vez más expuesto —y, en ocasiones, más vulnerable— ante fenómenos como la pérdida de autonomía, la discriminación o las asimetrías de poder que la utilización de dispositivos digitales pueden generar.

La desatención de las problemáticas ajenas constituye, quizá, uno de los males más acuciantes de nuestra sociedad contemporánea. Por ello, desde las posiciones de buen liderazgo digital —que configuran no solo nuestro presente, sino también el devenir de la humanidad—, es esencial mantener una perspectiva centrada en el otro, reconociéndolo como un sujeto con el que se está interrelacionado y del cual se depende. Esta visión resulta evidente en el proceso de liderazgo digital entendido como interacción entre individuos, pero exige más esfuerzo comprender cómo desde el liderazgo se interacciona con la sociedad, especialmente cuando se aduce la falta de autonomía como excusa para omitir reaccionar de la forma adecuada en un mercado competitivo.

Sin embargo, la sociedad demanda cada vez con más insistencia de las empresas una conciencia social. De ahí que el propósito del liderazgo digital deba incorporar explícitamente el bien común. Asumir la responsabilidad de contribuir a dicho bien común distingue al buen liderazgo digital de un mero liderazgo eficaz, y exige abordar de manera deliberada las cuestiones de justicia social. Si bien éstas no son responsabilidad exclusiva de un solo liderazgo, su buen ejercicio requiere reflexionar sobre su grado de contribución a las injusticias existentes.

Para ello se propone asumir una responsabilidad política sustentada en un modelo de conexión social, que no busca asignar culpables, sino reconocer que es posible influir en las injusticias sin ser directamente consciente de que se está generando un mal. En este marco,

resulta fundamental considerar el poder y los privilegios que confiere al liderazgo digital de una empresa “cudadana” su posición en la sociedad.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación establece la fundamentación teórica de un buen liderazgo digital en el marco de la transformación digital empresarial. Dicho liderazgo se define como aquel que, mediante la movilización de los individuos, persigue el bien común de la sociedad, respetando la dignidad de las personas y contribuyendo a su florecimiento. En consecuencia, se asume que un buen liderazgo digital es, por su propia naturaleza, ético.

La necesidad de establecer una fundamentación teórica del buen liderazgo digital radica en que, a pesar de las oportunidades y ventajas que ofrece la digitalización, esta genera simultáneamente múltiples problemáticas que impactan tanto a los individuos como a la sociedad en su conjunto. Tales desafíos pueden menoscabar la calidad de las interacciones entre los miembros del equipo de liderazgo, comprometer la protección de los derechos humanos fundamentales y poner en riesgo el bien común, planteando así importantes retos éticos. En consecuencia, las decisiones adoptadas por quienes ejercen el liderazgo digital poseen la capacidad de exacerbar o mitigar estas cuestiones; por consiguiente, resulta imprescindible identificar cual es la fundamentación que define un buen liderazgo en la era digital.

Con el propósito de sustentar esta fundamentación, la investigación examina, en primera instancia, el estado de la cuestión relativo al liderazgo digital. De este análisis se derivan diversas conclusiones.

El buen liderazgo digital —capaz de movilizar a las personas hacia la consecución de un bien común y, por ende, poseedor de una dimensión ética intrínseca— se perfila como un campo de estudio aún incipiente. Aunque existe una abundante producción científica sobre liderazgo y digitalización, la mayor parte carece de una perspectiva ética integrada. Esta situación obedece, en gran medida, a que la literatura académica tiende a concentrarse en el análisis técnico y estratégico de la adopción de tecnologías digitales, dejando de lado

frecuentemente la dimensión ética. Por tanto, resulta fundamental abordar el estudio del buen liderazgo digital desde un enfoque interdisciplinario que permita profundizar e integrar de manera equilibrada los conceptos de liderazgo, ética y transformación digital.

Este enfoque interdisciplinario es poco frecuente. La mayoría de los estudios adolecen de esta perspectiva integradora: en el ámbito del liderazgo digital, escasean las investigaciones que examinen cómo la transformación digital incide en sus dinámicas; de igual modo, cuando adopta una perspectiva ética respecto a la digitalización, la atención se concentra predominantemente en el impacto de las tecnologías digitales sobre los individuos y la sociedad, sin profundizar en sus repercusiones específicas en los procesos de liderazgo empresarial. La falta de convergencia entre estos tres ámbitos — liderazgo, digitalización y ética— genera una fragmentación epistemológica que impide la construcción de una comprensión holística de lo que configura un buen liderazgo digital. Frente a esta situación, la presente investigación se inscribe dentro de las ciencias humanas con el propósito de interpretar, analizar y otorgar significación a las contribuciones dispersas acerca del liderazgo, la ética y la transformación digital, con miras a articular un corpus sistemático y coherente de conocimiento sobre el concepto de buen liderazgo en empresas sometidas a procesos de transición digital. Para ello se plantea una metodología filosófica que enfatiza la interpretación de los estudios e integración de aportaciones provenientes de diversas disciplinas.

Esta articulación pone de manifiesto que la transformación digital de las empresas facilita la adopción de estructuras horizontales y descentralizadas, en marcado contraste con los modelos jerárquicos y centralizados característicos de la era industrial. Esta evolución favorece la emergencia de un nuevo paradigma de liderazgo: mientras que durante el periodo industrial el liderazgo se concebía fundamentalmente en torno a la figura del líder, en la era postindustrial se entiende como un proceso colectivo, del que son responsables todos los individuos que lo integran.

Cabe observar, asimismo, que la transformación digital y el liderazgo mantienen una relación de influencia recíproca. El liderazgo empresarial en el entorno digital ejerce un impacto directo mediante sus decisiones en materia de adopción y aprovechamiento de nuevas tecnologías, condicionando así el nivel de digitalización tanto de las organizaciones como de la sociedad. De forma inversa, el proceso de digitalización influye en las prácticas y dinámicas de liderazgo, si bien dicha influencia aún no ha sido objeto de la investigación rigurosa que demanda.

Otra observación relativa al liderazgo digital es que apenas se han llevado a cabo investigaciones que exploren de manera específica su dimensión ética. Aunque la literatura académica sobre liderazgo y ética han experimentado un progreso significativo, esta línea de investigación presenta cierta fragmentación disciplinaria. Se aborda fundamentalmente desde las ciencias sociales —especialmente la psicología— sin lograr una integración plena con la filosofía. Mientras que las ciencias sociales se centran en describir las características que definen a un buen líder, las perspectivas filosóficas pretenden comprender lo que implica ser líder. En este contexto, ambos campos continúan privilegiando al líder como eje central del proceso, siendo aun escasas las propuestas de investigación que conciben el liderazgo como un proceso compartido, en el que los catalizadores y facilitadores actúan de forma conjunta.

En este contexto, el examen del estado de la cuestión respecto al liderazgo digital pone de manifiesto la carencia de una metodología sistemática que permita identificar los retos éticos asociados con este fenómeno. No obstante, la comprensión rigurosa de tales desafíos se erige como requisito previo imprescindible para abordar la pregunta central que orienta esta investigación: ¿Cuál es la fundamentación teórica que sustenta un buen liderazgo empresarial en la era de la transformación digital?

La sistematización de los retos éticos vinculados al liderazgo digital pone de relieve su multiplicidad y su manifestación en cada una de las fases del proceso de liderazgo. Ante la

velocidad exponencial con que se implementa la transformación digital, existe el riesgo de que el liderazgo en este ámbito omita las cautelas necesarias, lo cual podría causar perjuicios tanto a las personas como al conjunto de la sociedad. En tal caso, el liderazgo digital no estaría ejerciendo con la diligencia y prudencia requeridas para asumir la responsabilidad que le corresponde, vulnerándose así el principio de no maleficencia.

La incorporación de tecnologías digitales, particularmente la gestión algorítmica, puede perturbar los procesos del liderazgo. Desde inicios de este siglo, ha quedado patente la necesidad de concebir el liderazgo digital como un ejercicio centrado en el fortalecimiento de las relaciones sociales, fomentando atributos esenciales tales como la comunicación efectiva, el establecimiento de vínculos personales, la colaboración y la confianza.

Sin embargo, la gestión algorítmica interfiere en dicho proceso al generar un distanciamiento moral que facilita la comisión de actos éticamente reprochables contra las personas, propicia la aparición de riesgos psicosociales, somete a los individuos a mecanismos de control y vigilancia que menoscaban su autonomía y origina asimetrías de poder. Asimismo, la adopción de sistemas de gestión algorítmica puede condicionar la toma de decisiones éticas, deteriorando la reputación de la organización frente a sus grupos de interés y fomentando así una percepción adversa de su liderazgo.

Estas problemáticas comprometen los mecanismos de influencia propios del liderazgo al tornarlos coercitivos, lo cual menoscaba la calidad de las relaciones establecidas y puede derivar en un liderazgo éticamente reprobable. En definitiva, la utilización de tecnologías digitales, como la gestión algorítmica, dificulta la implementación de un buen desarrollo del liderazgo y afecta a sus resultados, al vulnerar los principios éticos de beneficencia, autonomía y justicia.

Al considerar las repercusiones derivadas del liderazgo digital, resulta imprescindible evaluar su contribución al proceso de digitalización social y los desafíos éticos asociados. En

este sentido, dicho liderazgo puede generar problemáticas estructurales —como la brecha digital— o acentuar las ya existentes en función de la edad, el género o el estatus socioeconómico, lo cual promueve desigualdades y plantea serias implicaciones en términos de justicia social.

De igual modo, en la era de la transformación digital, el principio de responsabilidad se ve comprometido, ya que los canales tradicionales por los cuales se demanda se ven alterados. Resulta patentes, asimismo, que el liderazgo digital puede eludir su compromiso con el bien común asumiendo una retórica de auto-persuasión, lo cual agrava más esta brecha de responsabilidad.

El propósito del liderazgo —que debe guiarse tanto por la realización de un buen proceso de liderazgo (principio de beneficencia) como por la generación de un bien común para la sociedad (principio de justicia)— puede verse comprometido por la transformación digital, dificultando la realización del bien. Desde una perspectiva ética, es igualmente relevante considerar tanto las relaciones interpersonales que se generan en el seno del liderazgo como al papel del liderazgo como sistema que contribuye a relacionar la empresa con su entorno.

El buen liderazgo digital debe tomar decisiones que consideren explícitamente sus repercusiones sociales, ambientales y económicas. Por ello, debe orientar la transformación digital teniendo en cuenta la interdependencia fundamental entre la empresa y su entorno, reconociendo que los seres humanos están en constante interrelación. Solo así será posible garantizar el respeto a los derechos humanos, la dignidad de las personas y los principios de la justicia social. Al adoptar este enfoque, el ejercicio del buen liderazgo digital facilita la implementación de tecnologías digitales en consonancia con los principios éticos de no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia, promoviendo el debido cuidado y la responsabilidad en su utilización.

La sistematización de los desafíos éticos inherentes al liderazgo digital evidencia la necesidad de que estos adopten perspectivas que trasciendan la mera optimización técnica. Esta orientación requiere la integración deliberada de consideraciones éticas en los procesos de toma de decisiones, particularmente en aquellos de naturaleza estratégica. La implementación de esta orientación exige que el liderazgo digital se fundamente en la revalorización de las relaciones sociales, promoviendo atributos esenciales como la comunicación efectiva, el establecimiento de vínculos personales significativos, la colaboración genuina y la construcción de confianza mutua. Asimismo, el liderazgo digital requiere la realización de evaluaciones sistemática y rigurosas de las repercusiones derivadas de sus decisiones, considerando explícitamente su contribución al respeto de los derechos humanos, la preservación de la dignidad de las personas y la promoción de principios de justicia social.

La condición *sine qua non* para que un liderazgo digital sea considerado un buen liderazgo digital radica en su capacidad para subordinar deliberadamente la transformación digital al bienestar humano. Esto implica rechazar categóricamente la premisa según la cual la velocidad exponencial de la digitalización justifica la negligencia moral o la omisión de cautelas necesarias para proteger la integridad de las personas y salvaguardar el interés colectivo de la sociedad en su conjunto.

La presente investigación postula que, para llevar a cabo procesos de buen liderazgo digital en empresas que experimentan una transformación digital, resulta indispensable nutrirse de los principios éticos de la ética del cuidado. Dicha perspectiva enfatiza la importancia de la naturaleza interdependiente de nuestras interacciones para subsistir en el mundo. Cuando se entiende esta ética como la disposición a reparar, conservar y perpetuar el mundo con el fin de asegurar vivir en él de la mejor forma posible, se hace patente la necesidad de proporcionar un debido cuidado en nuestra relación con el mundo.

Resulta igualmente imprescindible comprender cómo el liderazgo establece las relaciones. El concepto de relación en el liderazgo presenta una doble dimensión. En primer lugar, abarca los vínculos establecidos entre los integrantes que participan activamente en el proceso de liderazgo. En segundo lugar, incluye a aquellos actores externos que, si bien no intervienen de forma directa en el proceso de liderazgo, se ven afectados por sus dinámicas. La primera dimensión se articula a través de los ejes de actuación propios del liderazgo relacional, el cual enfatiza las profundas implicaciones éticas en los procesos internos de liderazgo. La segunda dimensión, por su parte, atiende al desempeño de la empresa como agente ciudadano cuidador, de modo que esta logre posicionarse en estrecha conexión con los distintos actores sociales, asumiendo responsabilidades que trascienden la mera visión estratégica de sus vínculos.

El fundamento común de las tres teorías seleccionadas —ética del cuidado, liderazgo relacional y la empresa “ciudadana”— radica en situar las relaciones interdependientes como eje central de su desarrollo. Ello exige cultivar una legítima disposición hacia la comprensión del otro y atención a sus necesidades, siempre en el marco del respeto a su dignidad. La adopción de estas perspectivas para desarrollar procesos de liderazgo promueve, entre sus integrantes, una concepción del mundo que fomenta el respeto de los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía, justicia y responsabilidad, lo que contribuye a prevenir o mitigar los retos éticos identificados.

De la convergencia de las tres teorías que fundamentan un buen liderazgo digital emanan cuatro facultades de carácter eminentemente práctico para el ejercicio de un buen liderazgo digital: la reflexividad, la argumentación dialógica, la sabiduría práctica y la responsabilidad. Entre dichas facultades existen vínculos recíprocos que conforman un sistema integrado.

La reflexividad resulta indispensable para el surgimiento de la responsabilidad hacia los demás. Esta, a su vez, junto con la sabiduría práctica, se asocia con el ejercicio del debido cuidado; ambas se complementan, pues la prudencia confiere sentido y delimita el alcance de la responsabilidad.

La argumentación dialógica, por su parte, es esencial tanto para la reflexividad como para la deliberación prudencial y el despliegue de una responsabilidad prospectiva, dado que la instauración de procesos de diálogo constituye la base que las sustenta. En efecto, la deliberación argumentativa reviste una importancia primordial, pues se vincula de manera específica con las otras tres facultades: resulta indispensable para propiciar adecuados procesos de reflexividad, para fomentar el desarrollo de la sabiduría práctica y para optimizar el ejercicio de la responsabilidad política. Asimismo, la deliberación dialógica está presente en todas las fases del proceso de liderazgo —propósito, desarrollo y resultados—, funcionando como una facultad clave que permite la integración de las demás a lo largo del ciclo completo del liderazgo.

La aplicación coherente de dichas facultades facilita la definición de un propósito sólido en el liderazgo digital, su correcto desarrollo y, en última instancia, la obtención de resultados óptimos.

Las facultades del buen liderazgo digital identificadas constituyen, en esencia, cualidades de naturaleza eminentemente humana cuya delegación a las nuevas tecnologías digitales resulta compleja. No obstante, resulta imprescindible que el buen liderazgo digital contemple de manera sistemática y reflexiva como la adopción e integración de dichas tecnologías digitales inciden —tanto positiva como negativamente— en el despliegue y la efectividad de dicha facultades.

En definitiva, estas facultades deben permanecer como atributos centrales del ejercicio del liderazgo digital, funcionando como elementos rectores mediante los cuales se

gobierna la transformación digital. Esta subordinación de la transformación digital constituye la condición sine qua non para garantizar que el buen liderazgo digital contribuya efectivamente al bienestar integral de las personas y la sociedad.

La fundamentación teórica del buen liderazgo digital constituye un avance de considerable relevancia tanto en el ámbito académico como en el práctico. A nivel operativo, esta investigación proporciona un análisis detallado del buen liderazgo en empresas que afrontan una transición digital, identificando un conjunto de facultades cuya promoción resulta imperativa para el desarrollo de los individuos implicados en los diferentes roles del liderazgo.

La integración sistemática de estas facultades —reflexividad, sabiduría práctica, argumentación dialógica y responsabilidad— en los procesos de formación de equipos de liderazgo puede generar una transformación profunda en la cultura organizacional. Al educar a los miembros de estos equipos en estas competencias las organizaciones en transición digital logran incorporar los fundamentos de la ética del cuidado, el liderazgo relacional y de la empresa “cudadana” en sus estructuras y valores institucionales.

Además, la sistematización de los retos éticos del liderazgo digital proporciona a los profesionales en puestos de liderazgo digital herramientas práctica para evaluar y abordar los desafíos éticos específicos de sus contextos organizacionales, facilitando así la toma de decisiones más reflexivas y responsables.

A nivel académico, esta investigación realiza un avance significativo en la integración de tres disciplinas que actualmente se desarrollan de forma fragmentada: la digitalización, el liderazgo y la ética. Esta integración es particularmente relevante dado que la literatura contemporánea tiende a abordar estos campos como silos independientes, sin explorar sus intersecciones críticas.

La presente investigación contribuye de manera sustantiva al campo del liderazgo digital mediante tres aportaciones específicas: En primer lugar, aplica la ética del cuidado, el liderazgo relacional y la empresa “cudadana” como un marco teórico unificado —un enfoque poco explorado en la literatura especializada— demostrando su pertinencia para la comprensión del buen liderazgo digital. En segundo lugar, adopta una perspectiva amplia del liderazgo que trasciende la visión centrada únicamente en el individuo líder, considerando tanto las relaciones interpersonales como la dimensión sistémica. En tercer lugar, supera la fragmentación temática que ha caracterizado la literatura académica, la cual se centraba predominantemente en las competencias técnicas del liderazgo digital mientras relegaba su dimensión ética a un plano secundario.

Esta investigación contribuye de manera sustantiva a la teoría general del liderazgo al proporcionar un marco filosófico coherente de comprensión que integra tres dimensiones frecuentemente abordadas de forma desarticulada en la literatura contemporánea: la dimensión ética, relacional y la cívica del liderazgo. Al articularlas como componentes interdependientes de un sistema teórico unificado, esta investigación permite comprender la complejidad multidimensional del ejercicio del liderazgo en contextos de transformación digital. Esta síntesis teórica no solo sistematiza y unifica conocimiento existente en la convergencia entre liderazgo, transformación digital y ética, sino que también establece las bases para futuras investigaciones que reconozcan la naturaleza inherentemente compleja e integrada del liderazgo contemporáneo.

A pesar de los avances alcanzados mediante el presente trabajo de investigación, resulta necesario identificar sus principales limitaciones. En primer término, la investigación se ha fundamentado, en la medida de lo posible, en estudios empíricos —tanto cuantitativos como cualitativos— sobre la influencia de la digitalización en el liderazgo. No obstante, existe una escasez notable de trabajos que aborden específicamente esta relación;

consecuentemente, ha sido preciso recurrir a investigaciones de carácter más general, centradas en el impacto de las tecnologías digitales en contextos laborales.

Una segunda limitación deriva del marco ético y conceptual empleado, que se sustenta en una perspectiva occidental del liderazgo y la ética. La mayoría de las referencias consultadas provienen de la tradición anglosajona, y aunque algunas orientaciones éticas examinadas aspiran a una visión más multicultural, mantienen un sesgo occidental evidente. Esta circunstancia excluye u oscurece otras aproximaciones, enfoques y contextos presentes en distintas regiones del mundo que podrían aportar matices significativos para enriquecer la presente investigación. Por ejemplo, la noción de cuidado y la interpretación de la sabiduría práctica, pese a poseer elementos comunes, pueden presentar variaciones según las tradiciones culturales; asimismo, en ciertos entornos la deliberación pública no goza de idéntica aceptación, lo que condiciona el modelo de responsabilidad social propuesto, o las culturas jerárquicas pueden matizar algunas de las cuestiones expuestas en lo referente a la comprensión colectiva del fenómeno del liderazgo.

Por último, la evolución acelerada y la adopción generalizada de tecnologías digitales introducen una dificultad adicional para la investigación. Al inicio de este trabajo, los estudios en el ámbito laboral se habían orientado fundamentalmente hacia la implantación de tecnologías de la información e Internet de las Cosas; sin embargo, en años recientes se ha registrado un incremento notable del interés por la aplicación de la inteligencia artificial, tendencia presumiblemente impulsada por la pandemia de la COVID-19. Este contexto dinámico ha exigido un esfuerzo continuo de actualización y adaptación de los conocimientos incorporados en la presente investigación.

Considerando los avances logrados y las limitaciones identificadas, se proponen las siguientes líneas de investigación futura: primero, resulta recomendable realizar una investigación cualitativa que examine la aplicación práctica, en el ámbito profesional, de las

facultades del buen liderazgo digital tal como se han definido en este trabajo de investigación; segundo, las facultades del buen liderazgo digital requieren para su puesta en práctica el desarrollo de hábitos de pensamiento. En este sentido, sería pertinente realizar investigaciones que exploren las estrategias pedagógicas más efectivas para fomentar su desarrollo y formación; tercero, profundizar en la relación entre el ejercicio del poder y dichas facultades del liderazgo, particularmente en cómo estas facilitan la influencia del buen liderazgo y de qué modo el poder incide sobre ellas. Es esencial profundizar en la comprensión que las perspectivas feministas, y especialmente la ética del cuidado, ofrecen respecto a las relaciones disimétricas; cuarto, verificar la aplicabilidad y la necesidad de adaptación cultural de estas facultades en contextos distintos al occidental; quinto, desarrollar investigaciones empíricas desde las disciplinas de la sociología y la psicología, que analicen de forma rigurosa el impacto de las tecnologías digitales en los procesos de liderazgo.

El buen liderazgo digital constituye un campo de investigación emergente e indispensable en la era de la transformación digital y la digitalización. En este contexto, resulta fundamental que los profesionales involucrados en los procesos de liderazgo cultiven las facultades de reflexividad, argumentación dialógica, sabiduría práctica y responsabilidad, garantizando en todo momento el respeto a la dignidad humana al responder a las necesidades de los otros con los que se encuentran interconectado mediante las relaciones que establecen. Asimismo, los principios de la ética del cuidado deberían integrarse plenamente en la cultura organizacional de las empresas inmersas en procesos de transformación digital, con el fin de impulsar empresas “cudadanas” que, juntamente con la sociedad, promuevan el bien común, salvaguarden los derechos de las personas y faciliten el florecimiento óptimo del ser humano.

Referencias

- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Alexy, R. (1978). Eine theorie des praktischen diskurses. In W. Oelmüller (Ed.), *Normenbegründung, Normendurchsetzung*.
- Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco*. Alianza Editorial.
- Aubenque, P. (1999). *La prudencia en Aristóteles*. Crítica.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “e” to e-leadership. How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly* 25 (1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *Leadership Quarterly*, 33(5).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 32(2).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469–494.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. Free Press.
- Bauman, D. C. (2018). Plato on virtuous leadership: An ancient model for modern business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251–274. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.31>
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of biomedical ethics*. Oxford University Press.
- Bendell, J., & Bendell, M. (2007). Facing corporate power. In S. K. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 59–73). Oxford University Press.
- Benhabib, S. (1987). The generalized and the concrete other. The Kohlberg-Gilligan controversy and moral theory. In E. F. Kittay & D. T. Meyers (Eds.), *Women and moral theory* (pp. 154–177). Rowan and Littlefield Publisher.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Bilbao, G., Caro, J., & Sasia, P. M. (2023). *Fundamentos de Ética Empresarial*. Pirámide.
- Bilbao, G., Fuertes, J., & Guibert, J. M. (2006). *Ética para Ingenieros*. Desclée De Brouwer.
- Bilbao, G., Martinez, F. J., & Sasia, P. M. (2023). *La Deliberación Ética en las Empresas*. Pirámide.
- Binns, J. (2008). The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 600–620. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00418.x>

- Bohl, K. W. (2019). Leadership as phenomenon: Reassessing the philosophical ground of leadership studies. *Philosophy of Management*, 18(3), 273–292.
<https://doi.org/10.1007/s40926-019-00116-x>
- Boudreau, J., & Donner, J. (2021). Are you ready to lead work without jobs? *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 1–5.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185–193.
- Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. Penguin Books.
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 276–292). SAGE Publications.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bubnova, T. (2006). Voz, sentido y diálogo en Bajtín. *Acta Poética*, 27(1), 99–114.

- Burnes, B., & By, R. T. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1088-2>
- Butler, J. (2003). Violence, mourning, politics. *Studies in Gender and Sexuality* 4, (1), 9–37.
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Camps, V. (2021). *Tiempos de cuidado. Otra forma de estar en el mundo*. Arpa & Alfil Editores.
- Canale, L. F. (2000). Interpretación de las ideas expresadas en textos: El método filosófico de investigación en las ciencias humanas. *Enfoques XII*, (2), 83–114.
- Cardinali, P. G., & De Giovanni, P. (2022). Responsible digitalization through digital technologies and green practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 984–995. <https://doi.org/10.1002/csr.2249>
- Cefaliello, A., Moore, P. V., & Donoghue, R. (2023). Making algorithmic management safe and healthy for workers: Addressing psychosocial risks in new Legal provisions. *European Labour Law Journal*, 14(2), 192–210. <https://doi.org/10.1177/20319525231167476>
- Chouaibi, S., Festa, G., Quaglia, R., & Rossi, M. (2022). The risky impact of digital transformation on organizational performance. Evidence from Tunisia. *Technological Forecasting and Social Change*, 178. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121571>
- Ciulla, B., & Forsyth, D. R. (2011). Leadership ethics. In A. Bryman, D. Collison, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 229–241). Sage Publications.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, (1), 5–28.

- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics*, 14(4), 323–335.
- Ciulla, J. B. (2014a). Introduction. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership*. ABC-CLIO LLC.
- Ciulla, J. B. (2014b). Leadership ethics: Expanding the territory. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 3–31). ABC-CLIO LLC.
- Ciulla, J. B., Knights, D., Mabey, C., & Tomkins, L. (2018). Guest Editors' introduction: Philosophical contributions to leadership ethics. *Business Ethics Quarterly*, 28(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1017/beq.2017.48>
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Nelson X. (2006). *Power and organizations*. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781446215715>
- Clegg, S. R., Kornberger, M., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2019). *Managing & organizations. An introduction to theory and practice*. SAGE Publications.
- Coeckelbergh. (2023). *La filosofía política de la inteligencia artificial*. Catedra.
- Collinson, D. (2011). Critical leadership studies. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 181–194). SAGE Publications.
- Corlett, S., Mavin, S., & Beech, N. (2019). Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning. *Management Learning*, 50(5), 556–575.
<https://doi.org/10.1177/1350507619865650>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cortina, A. (1992). Ética comunicativa. In V. Camps, O. Guariglia, & F. Salmeron (Eds.), *Concepciones de la ética* (pp. 177–200). Trotta.

- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177/1350507607087578>
- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity. A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1177/1350507608099315>
- Cunliffe, A. L. (2016). “On becoming a critically reflexive practitioner” redux: What does it mean to be reflexive? *Journal of Management Education*, 40(6), 740–746. <https://doi.org/10.1177/1052562916668919>
- Cunliffe, A. L. (2021). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. SAGE Publications.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Cunliffe, A. L., & Jun, J. S. (2005). The need for reflexivity in public administration. *Administration and Society*, 37(2), 225–242. <https://doi.org/10.1177/0095399704273209>
- Davis, N. (1995). La deontología contemporánea. In P. Singer (Ed.), *Compendio de ética* (pp. 291–308). Alianza Editorial.
- D’Cruz, P., Du, S., Noronha, E., Parboteeah, K. P., Trittin-Ulbrich, H., & Whelan, G. (2022). Technology, megatrends and work: Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 879–902. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05240-9>

- De Cremer, D. (2022). With AI entering organizations, responsible leadership may slip! *AI and Ethics*, 2(1), 49–51. <https://doi.org/10.1007/s43681-021-00094-9>
- De Cremer, D., & McGuire, J. (2022). Human–algorithm collaboration works best if humans lead (because it is fair!). *Social Justice Research*, 35(1), 33–55.
<https://doi.org/10.1007/s11211-021-00382-z>
- Delanty, G., & Harris, N. (2021). Critical theory and the question of technology: The Frankfurt School revisited. *Thesis Eleven*, 166(1), 88–108.
<https://doi.org/10.1177/07255136211002055>
- Denning, S. (2020). The challenge: 20th century vs. 21st century management. *Strategy and Leadership*, 48(6), 11–19. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2020-0127>
- Deranty, J. P., & Corbin, T. (2022). Artificial intelligence and work: A critical review of recent research from the social sciences. *AI and Society*. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01496-x>
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121–147.
- Diefenbach, T. (2013). *Hierarchy and organizations. Toward a general theory of hierarchical social systems*. Taylor and Francis Group.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515–1537.
<https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly* 25 (1), 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

- Dion, M. (2001). Corporate citizenship as an ethic of care. Corporate values, codes of ethics and global governance. In J. Andriof & M. McIntosh (Eds.), *Perspectives in corporate citizenship*. (pp. 118—138). Taylor & Francis Group.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4–24.
<https://doi.org/10.1108/01437731211193098>
- Dodds, S. (2000). Choice and control in bioethics. In C. Mackenzie & N. Stoljar (Eds.), *Relational autonomy. Feminists perspectives on autonomy, agency and the social self* (pp. 213–235). Oxford University Press.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital leadership – Mountain or molehill? A literature review. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 48, 223–237.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17
- Edwards, G., & Bolden, R. (2022). Why is collective leadership so elusive? *Leadership*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1177/17427150221128357>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–162.

- Eriksen, M., & Cooper, K. (2018). On developing responsible leaders. *Journal of Management Development*, 37(6), 470–479. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0283>
- Escobar, A. (2021). Reframing civilization(s): From critique to transitions. *Globalizations*. <https://doi.org/10.1080/14747731.2021.2002673>
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Etxeberria, X. (2002). *Temas Básicos de Ética*. Desclee De Brouwer.
- Etxeberria, X. (2018). Pensamiento Ético en Acción. In P. M. Sasía (Ed.), *La Perspectiva Ética* (pp. 45–100). Editorial Tecnos.
- European Commission. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/196377/AI%20HLEG_Ethics%20Guidelines%20for%20Trustworthy%20AI.pdf
- Faden, R. R., Beauchamp, T. L., & King, N. M. P. (1986). *A history and theory of informed consent*. Oxford University Press.
- Fernández-Portillo, A., Almodóvar-González, M., Sánchez-Escobedo, M. C., & Coca-Pérez, J. L. (2022). The role of innovation in the relationship between digitalisation and economic and financial performance. A company-level research. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100190>
- Ferrarese, E. (2016). Vulnerability: A concept with which to undo the world as it is? *Critical Horizons* 17(2), 149–159. <https://doi.org/10.1080/14409917.2016.1153885>

- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. Eric. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly Review*, 38(2), 329–353. <http://www.misq.org>
- Fineman, M. A. (2013). Equality, autonomy and the vulnerable subject in law and politics. In M. A. Fineman & A. Grear (Eds.), *Vulnerability: Reflections on a new ethical foundation for law and economics* (pp. 13–27). Routledge.
- Fisher, B., & Tronto, J. (1990). Toward a feminist theory of caring. In E. K. Abel & M. Nelson (Eds.), *Circles of care: Work and identity in women's lives* (pp. 35–63). State University New York.
- Flanigan, J. (2018). Philosophical methodology and leadership ethics. *Leadership*, 14(6), 707–730. <https://doi.org/10.1177/1742715017711823>
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fletcher, J. K. (2012). The relational practice of leadership. A dialogue among perspectives. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds.), *Advanced relational leadership research* (pp. 83–106). Information Age Publishing.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Flynn, G. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 359–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9331-y>

- Ford, J. (2005). Examining leadership through critical feminist readings. *Journal of Health, Organisation and Management*, 19(3), 236–251.
<https://doi.org/10.1108/14777260510608961>
- Fryer, M. (2012). Facilitative leadership: Drawing on Jürgen Habermas' model of ideal speech to propose a less impositional way to lead. *Organization*, 19(1), 25–43.
<https://doi.org/10.1177/1350508411401462>
- Gilligan, C. (1988). Remapping the moral domain: New images of self in relationships. In C. Gilligan, J. V. Ward, J. McLean Taylor, & B. Bardige (Eds.), *Mapping the moral domain* (pp. 3–19). Harvard University Press.
- Gilligan, C. (1993). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Gimpel, H., & Schmied, F. (2019). Risks and side effects of digitalization: A multi-level taxonomy of the adverse effects of using digital technologies and media. *27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8-14*.
- Gracia, D. (1991). Ecología y bioética. In J. Gafo (Ed.), *Ética y ecología* (pp. 169–192). Universidad Pontificia Comillas.
- Gracia, D. (2001). La deliberación moral: El método de la ética clínica. *Medicina Clínica*, 117, 18–23.
- Gracia, D. (2007). *Fundamentos de bioética*. Triacastela.
- Grigore, G., Molesworth, M., Miles, C., & Glozer, S. (2021). (Un)resolving digital technology paradoxes through the rhetoric of balance. *Organization*, 28(1), 186–207.
<https://doi.org/10.1177/1350508420968196>

- Grint, K. (2007). Learning to lead: Can Aristotle help us find the road to wisdom? *Leadership*, 3(2), 231–246. <https://doi.org/10.1177/1742715007076215>
- Grint, K., Jones, O. S., & Holt, C. (2017). What is leadership? Person, result, position, purpose or process or all or none of these? In J. Storey, J. Hartley, J. Denis, P. Hart, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to leadership*. Routledge Taylor and Francis Group.
- Guisán, E. (1992). Utilitarismo. In V. Camps, O. Guariglia, & F. Salmerón (Eds.), *Concepciones de la ética* (pp. 269–295). Trotta.
- Güvercin, D. (2022). Digitalization and populism: Cross-country evidence. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101802>
- Habermas, J. (2008). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Trotta.
- Hamington, M., & Staudt, S. (2011). Introduction: Care ethics and business ethics. In M. Hamington & S. Staudt (Eds.), *Applying care ethics to business*. (pp.4—31). Springer.
- Harms, P. D., & Han, G. (2018). Algorithmic leadership: The future is now. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 74–75. <https://doi.org/10.1002/jls.21615>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership. Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Hawk, T. F. (2011). An ethic of care: A relational ethic for the relational characteristics of organizations. In M. Hamington & S. Staudt (Eds.), *Applying care ethics to business*. (40—104). Springer.
- Held, V. (2006). *The ethics of care: Personal, political and global*. Oxford University Press.
- Hersted, L. (2017). Trabajando el desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional con inspiración en John Shotter. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices, Special Issue*, 7(1), 33–36.

- Hibbert, P., & Cunliffe, A. (2015). Responsible management: Engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 177–188.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1993-7>
- Höddinghaus, M., Sondern, D., & Hertel, G. (2021). The automation of leadership functions: Would people trust decision algorithms? *Computers in Human Behavior*, 116.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106635>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., & George, G. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Horney, N., Pasmore, W., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business Imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 33–38.
- Hortal, A. (2002). *Ética general de las profesiones*. Deesclée De Brouwer.
- Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 32(2), 189–208.
<https://doi.org/10.1177/15480518251319624>
- Intezari, A., McKenna, B., & Rahmati, M. H. (2024). Conceptualizing and contextualizing “Executive Wisdom” as a framework for business leadership: A grounded theory approach. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/00076503241255540>
- Jäckli, U., & Meier, C. (2020). Leadership in the digital age: Its dimensions and actual state in Swiss companies. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(4), 293–312. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.110815>
- Jarrahi, M. H., Möhlmann, M., & Lee, M. K. (2023). Algorithmic management: The role of AI in managing workforces. *MIT Sloan Management Review*.

<https://sloanreview.mit.edu/article/algorithmic-management-the-role-of-ai-in-managing-workforces/>

Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021).

Algorithmic management in a work context. *Big Data and Society*, 8(2).

<https://doi.org/10.1177/20539517211020332>

Jaumotte, F., Li, L., Medici, A., Oikonomou, A., Pizzinelli, C., Shibata, I., Sho, J., & Tavares, M.

(2023). *Digitalization during the COVID-19 crisis: Implications for productivity and labor markets in advanced economies*. International Monetary Fund.

<https://www.imf.org/en/publications/staff-discussion-notes/issues/2023/03/13/digitalization-during-the-covid-19-crisis-implications-for-productivity-and-labor-markets-529852>

Johansson, J., & Wickström, A. (2023). Constructing a ‘different’ strength: A feminist

exploration of vulnerability, ethical agency and care. *Journal of Business Ethics*, 184(2),

317–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05121-1>

Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad. Ensayo sobre una ética para la civilización tecnológica*. Herder.

Jonas, H. (1997). *Técnica, medicina y ética. La práctica del principio de responsabilidad*. Paidós.

Kahai, S. S. (2012). Leading in a digital age: What’s different, issues raised, and what we know.

In M. C. Bligh & R. E. Riggio (Eds.), *Exploring distance in leader-follower relationships:*

When near is far and far is near (pp. 63–108). Taylor & Francis Group.

Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317–334.

<https://doi.org/10.1177/1742715011407384>

- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902.
<https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Knights, D., & O’Leary, M. (2006). Leadership, ethics and responsibility to the other. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9008-6>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics and Behavior* 28(2), 104–132.
<https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Koehn, D. (2011). Care ethics and unintended consequences. In M. Hamington & M. Sander-Straudt, (Eds.) *Applying care ethics to business* (pp. 301–325). Springer.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3), 341–362.
- Laguna, J. (2021). *Cuidadania. Del contrato social al pacto de cuidados*. PPC Editorial.
- Lamers, L., Meijerink, J., Jansen, G., & Boon, M. (2022). A capability approach to worker dignity under algorithmic management. *Ethics and Information Technology*, 24.
<https://doi.org/10.1007/s10676-022-09637-y>
- Langer, M., & Landers, R. N. (2021). The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. *Computers in Human Behavior*, 123.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106878>
- Lanz, L., Briker, R., & Gerpott, F. H. (2023). Employees adhere more to unethical instructions from human than AI supervisors: Complementing experimental evidence with machine learning. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05393-1>

- Laugier, S. (2016). Politics of vulnerability and responsibility for ordinary others. *Critical Horizons*, 17(2), 207–223. <https://doi.org/10.1080/14409917.2016.1153891>
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27(5), 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business and Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Liu, H. (2017). Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice. *Leadership*, 13(3), 343–367. <https://doi.org/10.1177/1742715015593414>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Sujey Hernandez Munoz, D. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Lugo, L. J., & Barrera Rojas, M. Á. (2024). Actualización sobre el concepto de brecha digital en tiempos de la inteligencia artificial: Hacia una propuesta cualitativa. *Sintaxis*, (13), 49–78. <https://doi.org/10.36105/stx.2024n13.05>
- Maihofer, A. (1998). Care. In A. M. Jagger & I. M. Young (Eds.), *A companion to feminist philosophy* (pp. 383–392). Blackwell Publishers.

- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329–352.
<https://doi.org/10.1080/13621029808420686>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*.
<https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Martínez, C., & Unigarro, S. (2023). *Adecuación ética: Un desafío empresarial*. Pirámide.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>
- McGuire, J., & De Cremer, D. (2022). Algorithms, leadership, and morality: Why a mere human effect drives the preference for human over algorithmic leadership. *AI and Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s43681-022-00192-2>
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Monereo Atienza, C. (2018). *Universos de dignidad. Autonomía relacional, igualdad en mínimos y vulnerabilidad humana*. Tirant lo Blanch.

- Muñoz Terron, J. M. (2010). Responsividad y cuidado del mundo. *Revista Internacional de Filosofía*, 49, 35–48.
- Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I., & Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: Bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy? *Eurasian Business Review*, 12(4), 671–694. <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00196-8>
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9–10), 861–875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
- Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational leadership for sustainability: Building an ethical framework from the moral theory of ‘ethics of care.’ *Journal of Business Ethics*, 156(1), 25–43. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The big idea: The wise leader. *Harvard Business Review*, 59(5), 58–67.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership. Theory & practice*. SAGE Publications.
- OECD. (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2020_bb167041-en.html
- Olarte, S. (2017). Brecha digital, pobreza y exclusión social. *Temas Laborales*, 138, 285–313.
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). The context of leadership. In D. V Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 589–612). Oxford University Press.

- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441–463.
<https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Ospina, S. M., & Uhl-Bien, M. (2012a). Exploring the competing bases for legitimacy in contemporary leadership studies. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds.), *Advancing relational leadership research. A dialogue among perspectives* (pp. 1–40). Information Age Publishing.
- Ospina, S. M., & Uhl-Bien, M. (2012b). Introduction: Mapping the terrain. convergence and divergence around relational leadership. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds.), *Advancing relational leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing.
- Palmer, D. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0117-x>
- Palumbo, R., Casprini, E., & Montera, R. (2022). Making digitalization work: Unveiling digitalization's implications on psycho-social risks at work. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2055458>
- Park, J. G., Park, K., Noh, H., & Kim, Y. G. (2023). Characterization of CSR, ESG, and corporate citizenship through a text mining-based review of literature. *Sustainability*, 15(5).
<https://doi.org/10.3390/su15053892>
- Pereiro, J. C. (2020). La digitalización como factor de fractura del mercado de trabajo. *Temas Laborales*, 155, 13–39.
- Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53–56. <https://doi.org/10.1002/jls.21595>

- Pirkkalainen, H., & Salo, M. (2016). Two decades of the dark side in the information systems basket: Suggesting five areas for future research. *24th European Conference on Information Systems, Tel Aviv, Israel, 2014, June 9-11.*
- Price, T. L. (2008). Kant's advice for leaders: "No, you aren't special." *Leadership Quarterly*, 19(4), 478–487. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.005>
- Rawls, J. (1978). *Teoria de la justicia*. Fondo de Cultura Económica.
- Reitzig, M. (2022). How to get better at flatter designs: Considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>
- Rhodes, C., & Badham, R. (2018). Ethical irony and the relational leader: Grappling with the infinity of ethics and the finitude of practice. *Business Ethics Quarterly*, 28(1), 71–98. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.7>
- Riemer, K., Stieglitz, S., & Meske, C. (2015). From top to bottom: Investigating the changing role of hierarchy in enterprise social networks. *Business and Information Systems Engineering*, 57(3), 197–212. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0375-3>
- Rogers, W., MacKenzie, C., & Dodds, S. (2012). Why bioethics needs a concept of vulnerability. *International Journal of Feminist Approaches to Bioethics*, 5(2), 11–38. <https://doi.org/10.3138/ijfab.5.2.11>
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110.
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129–142. <https://doi.org/10.2307/3857276>

- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10(2), 193–201.
- Rotman, D. (2022). How to solve AI's inequality problem. *MIT Technology Review*, 125(3), 76–79.
- Rowe, C. (1995). La Ética de la Grecia antigua. In P. Singer (Ed.), *Compendio de Ética* (pp. 183–198). Alianza Editorial.
- Sasia, P., Bilbao, G., Martínez, C., & Domínguez, P. (2020). *La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: Nuevos modelos de empresa ciudadana*. Alboan; Reas; Universidad de Deusto.
- <https://www.deusto.es/document/socialesHumanas/es/empresa-ciudadana--investigacion.pdf>
- Satama, S., Seeck, H., & Garcia-Lorenzo, L. (2023). Embracing relational vulnerabilities at the top: A study of managerial identity work amidst the insecurities of the self. *Culture and Organization*. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2291696>
- Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123–137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Schmidt, G. B., & Van Dellen, S. A. (2022). Leadership of place in virtual environments. *Leadership*, 18(1), 186–202. <https://doi.org/10.1177/17427150211045153>
- Scholz, R. W. (2016). Sustainable digital environments: What major challenges is humankind facing? *Sustainability*, 8. <https://doi.org/10.3390/su8080726>
- Scholz, R. W., Bartelsman, E. J., Diefenbach, S., Franke, L., Grunwald, A., Helbing, D., Hill, R., Hilty, L., Höjer, M., Klauser, S., Montag, C., Parycek, P., Prote, J. P., Renn, O., Reichel, A.,

- Schuh, G., Steiner, G., & Pereira, G. V. (2018). Unintended side effects of the digital transition: European scientists' messages from a proposition-based expert round table. *Sustainability*, 10. <https://doi.org/10.3390/su10062001>
- Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). Digitalize or drown. In G. M Oswald & Kleinemeier (Eds.), *Shaping the digital enterprise. Trends and use cases in digital innovation and transformation* (pp. 3–28). Springer International Publisher.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Sevenhuijsen, S. (2015). *Citizenship and the ethics of care. Feminist considerations on justice, morality and politics*. Routledge.
- Shafik, M. (2021a). Capitalism needs a new social contract. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(4), 758–772. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab032>
- Shafik, M. (2021b). *What we owe to each other. A new social contract*. Vintage.
- Shotter, J. (2009). Momentos de referencia común en la comunicación dialógica: Una base para la colaboración inconfundible en contextos únicos. *International Journal of Collaborative Practices* 1(1), 29–38.
- Simon, R. (1993). *Ethique de la responsabilité*. Les Editions du Cerf.
- Sison A. J. G. (2013). Virtue as moral capital from the moral capital of leaders: Why virtue matters. In J. B. Ciulla, M. Uhl-Bien, & P. H. Werhane (Eds.), *Leadership ethics* (Vol. 1, pp. 441–453). SAGE Publications.

- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y>
- Stahl, B. C., Andreou, A., Brey, P., Hatzakis, T., Kirichenko, A., Macnish, K., Laulhé Shaelou, S., Patel, A., Ryan, M., & Wright, D. (2021). Artificial intelligence for human flourishing. Beyond principles for machine learning. *Journal of Business Research*, 124, 374–388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.030>
- Stahl, B. C., Antoniou, J., Ryan, M., Macnish, K., & Jiya, T. (2022). Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence. *AI and Society*, 37(1), 23–37. <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01148-6>
- Sturm, R. E., Herz, H., & Antonakis, J. (2021). The science of leader power. *Leadership Quarterly*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101550>
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2022). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Tkalac, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Tomprou, M., & Lee, M. K. (2022). Employment relationships in algorithmic management: A psychological contract perspective. *Computers in Human Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106997>
- Treviño, L. K., & Brown, E. (2014). Ethical leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 524–538). Oxford University Press.

- Trittin-Ulbrich, H., Scherer, A. G., Munro, I., & Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8–25.
<https://doi.org/10.1177/1350508420968184>
- Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries. A political argument for an ethic of care*. Routledge.
- Tronto, J. C. (2013). *Caring democracy. Markets, equality and justice*. New York University Press.
- Tronto, J. C. (2015). *Who cares? How to reshape a democratic politics*. Cornell University Press.
- Truong, T. C. (2022). The impact of digital transformation on environmental sustainability. *Advances in Multimedia*. <https://doi.org/10.1155/2022/6324325>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Ulieru, M., & Verdon, J. (2009). Organizational transformation in the digital economy. *IEEE International Conference on Industrial Informatics (INDIN)*, 17–24.
<https://doi.org/10.1109/INDIN.2009.5195773>
- Vallor, S. (2016). *Technology and the virtues. A philosophical guide to a future of worth wanting*. Oxford University Press.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182–196.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>

- Vanderslice, V. J. (1988). Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leaders and follower roles in organizations. *Human Relations*, 41(9), 677–696.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Villegas-Galaviz, C., & Martin, K. (2023). Moral distance, AI, and the ethics of care. *AI and Society*. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01642-z>
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business And Society Review*, 105(1), 47–62.
- Wartenberg, T. E. (1988). The forms of power. *Analyse & Kritik*, 10, 3–31.
- Wästberg, O. (2020). Digitalization has changed the foundation of democracy. In A. Larsson & R. Teiglad (Eds.), *Digital transformation and public services: Societal impacts in Sweden and beyond*. (318–333). Routledge.
- Wesche, J. S., & Sonderegger, A. (2019). When computers take the lead: The automation of leadership. *Computers in Human Behavior*, 101, 197–209.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.027>
- Wynn, M., & Jones, P. (2023). Corporate responsibility in the digital era. *Information*, 14(6).
<https://doi.org/10.3390/info14060324>

- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382–402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>
- Young, I. M. (2003). Political responsibility and structural injustice. *Lindley Lecture*, 1–21.
- Young, I. M. (2004). Responsibility and global labor justice. *The Journal of Political Philosophy*, 12(4), 365–388.
- Young, I. M. (2006). Responsibility and global justice: A social connection model. *Social Philosophy and Policy* 23(1), 102–130. <https://doi.org/10.1017/S0265052506060043>
- Young, I. M. (2011). *Responsabilidad por la justicia*. Ediciones Morata y Fundación Paideia Galiza.
- Zeng, H., Ran, H., Zhou, Q., Jin, Y., & Cheng, X. (2022). The financial effect of firm digitalization: Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121951>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism. The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

Apéndice: Referencias Consultadas para la Determinación de Características del Liderazgo

Digital

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615—668.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “e” to e-leadership. How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *In Leadership Quarterly*. 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *Leadership Quarterly*, 33(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

Denning, S. (2020). The challenge: 20th century vs. 21st century management. *Strategy and Leadership*, 48(6), 11–19. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2020-0127>

Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital leadership – Mountain or molehill? A literature review. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 48, 223–237. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17

El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–162.

Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262–268.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

Horney, N., Pasmore, W., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 33–38.

Jäckli, U., & Meier, C. (2020). Leadership in the digital age: Its dimensions and actual state in Swiss companies. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(4), 293–312. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.110815>

Kahai, S. S. (2012). Leading in a digital age: What's different, issues raised, and what we know. In M. C. Bligh & R. E. Riggio (Eds.), *Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (pp. 63–108). Taylor & Francis Group.

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902.

<https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>

Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27(5), 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welppe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2022). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 40–70.

<https://doi.org/10.1177/15480518221123132>