

Revista de Ciencias Sociales

Aspectos éticos y políticos del liderazgo digital: Una mirada desde la teoría empresarial

Moreno Morán, Douglas Xavier*
Insuasti Castelo, Rómel Manolo**
Naranjo Vaca, Myriam Johanna***
Ordóñez Barberán, Plutarco Severo****

Resumen

Todo indica que, bien avanzado el siglo XXI, el liderazgo digital se convierte, en general, en una herramienta estratégica para la transformación organizacional, promoviendo una digitalización ética centrada en el ser humano. Bajo este supuesto, debatible en cada caso particular, que se presenta a la comprensión crítica, el objetivo de esta reflexión consiste en reinterpretar los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital, a través de un estudio descriptivo, con una mirada que toma en consideración la teoría del liderazgo empresarial de mayor divulgación académica en el mundo latinoamericano. En términos metodológicos, se hace uso de la mayéutica socrática en tanto espacio dialógico basado en la formulación continua de preguntas inteligentes que, aspiran, en último término, a revelar la verdad de los fenómenos teóricos y reales que se presentan a la conciencia. Se concluye que, desde un enfoque político, las condiciones para un liderazgo digital ético requieren un entorno democrático consistente que garantice la participación ciudadana y el acceso equitativo a las tecnologías. De modo que, las políticas públicas deben diseñarse también para empoderar a los ciudadanos, permitiéndoles influir en las decisiones que afectan su vida digital.

Palabras clave: Liderazgo digital; teoría empresarial del liderazgo; aspectos éticos; aspectos políticos; transformación organizacional.

* Doctorando en Comunicación por la Universidad de Sevilla, España. Magister en Dirección de Marketing Digital y Social. Magister en Comunicación Institucional y Política. Licenciado en Comunicación. Docente Investigador en la Universidad Estatal de Milagro, Guayaquil, Guayas, Ecuador. E-mail: dmorenom@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3546-1635>

** Magister en Matemática Básica. Ingeniero Mecánico. Docente Investigador en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador. E-mail: rinsuasti@espoch.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4170-1511>

*** Magister Universitario en Dirección y Administración de Empresas. Magister in Business Administration (MBA). Magister en Auditoría Gubernamental y Control. Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C. P. A. Docente Investigador en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador. E-mail: myriam.naranjo@espoch.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4711-6575>

**** Doctor en Educación. Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Ingeniero de Sistemas. Docente en la Unidad Educativa Ciudad de Machala, Ecuador. E-mail: rojofraty@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3678-9774>

Ethical and political aspects of digital leadership: A business theory perspective

Abstract

Everything indicates that, well into the 21st century, digital leadership is becoming, in general, a strategic tool for organizational transformation, promoting an ethical, human-centered digitalization. Under this assumption, debatable in each particular case and presented for critical understanding, the objective of this reflection is to reinterpret the ethical and political aspects of digital leadership through a descriptive study, with a perspective that takes into account the most widely disseminated theory of business leadership in Latin America. In methodological terms, Socratic maieutics is used as a dialogical space based on the continuous formulation of intelligent questions that ultimately aspire to reveal the truth of the theoretical and real phenomena that are presented to consciousness. It is concluded that, from a political perspective, the conditions for ethical digital leadership require a consistent democratic environment that guarantees citizen participation and equitable access to technologies. Therefore, public policies must also be designed to empower citizens, allowing them to influence the decisions that affect their digital lives.

Keywords: Digital leadership; business theory of leadership; ethical aspects; political aspects; organizational transformation.

Introducción

El objetivo general de esta investigación es reinterpretar los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital a través de un estudio descriptivo, considerando la teoría del liderazgo empresarial más divulgada en el mundo latinoamericano. En este contexto, se plantean las siguientes preguntas filosóficas, o al menos con alguna pretensión filosófica: ¿Cómo pueden los líderes digitales equilibrar la ética y la eficacia en un entorno tecnológico en constante cambio?; ¿De qué manera las decisiones éticas de un líder digital impactan en la percepción pública y la legitimidad de su autoridad?; ¿Qué responsabilidad tienen los líderes digitales en la formación de una cultura organizacional ética en la era digital? Estas interrogantes permiten profundizar en la complejidad del liderazgo digital y su intersección con la ética y la política.

En palabras de Thanh y Van Quang (2019), el liderazgo digital se define como la capacidad de guiar y motivar a equipos en un entorno (social y laboral) donde las tecnologías digitales son predominantes. Esta forma de liderazgo implica el manejo efectivo de herramientas tecnológicas, junto

a una comprensión hermenéutica profunda de las dinámicas sociales que estas tecnologías generan. Los aspectos éticos del liderazgo digital incluyen la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto por la privacidad de los datos. Por estas razones, el liderazgo ético en la era digital se caracteriza por compartir información y construir relaciones intersubjetivas basadas en la confianza, lo que es la base para fomentar un ambiente laboral saludable y productivo.

Desde una perspectiva política, el liderazgo digital también enfrenta desafíos significativos. La manipulación de información y el uso indebido de plataformas digitales pueden erosionar la confianza pública para beneficio de grupos de poder. En este sentido, Villaplana y Fitzpatrick (2024), manifiestan que los líderes digitales deben ser conscientes de su influencia social y actuar con responsabilidad, promoviendo una cultura de participación ciudadana que contrarreste las tendencias autoritarias que pueden surgir en entornos altamente digitalizados. En la experiencia reciente se destaca cómo los líderes políticos están adaptando sus estrategias para interactuar con ciudadanos a través de redes sociales, lo que resalta la necesidad de mejorar,

continuamente, habilidades comunicativas específicas en este nuevo contexto (Chomsky, 2017).

Para Álvarez (2023), los desarrollos teóricos recientes sugieren que el liderazgo digital no solo transforma las dinámicas organizacionales, sino también el panorama político. La digitalización ha permitido una mayor personalización del liderazgo, de modo que los líderes son percibidos como figuras cercanas y accesibles. Sin embargo, esta cercanía también puede llevar a una superficialidad en las interacciones, donde la imagen puede prevalecer sobre el contenido sustantivo. En este orden de ideas, conviene discutir entonces y problematizar cómo esta personalización del liderazgo digital puede influir, negativamente, en la calidad del debate democrático y en la toma de decisiones informadas, mucho más cuando:

Incorporar tecnología en los procesos de una organización para aprovechar los beneficios de ésta a todas las partes interesadas, es un esfuerzo crucial y desafiante para aquellos que están dirigiendo las organizaciones, siendo estos, los líderes, que tienen la responsabilidad de mejorar la calidad organizacional y de la sociedad, mediante el diseño de estrategias que integren de manera significativa y eficiente la tecnología, la organización, los procesos y el recurso más importante que es el colaborador. (p. 63)

Conviene aclarar que, a pesar de los beneficios potenciales del liderazgo digital, existen limitaciones objetivas al realizar investigaciones mayéuticas y documentales sobre este tema. Como es lógico imaginar, la rápida evolución de las tecnologías digitales dificulta la recopilación de datos estables y comparables a lo largo del tiempo. De igual modo, el acceso desigual a recursos digitales puede sesgar los resultados de estas investigaciones documentales, limitando su aplicabilidad generalizada. Ante esta realidad autores como Villaplana y Fitzpatrick (2024), mencionan cómo estas limitaciones afectan la comprensión sustantiva del impacto real del liderazgo digital en diversas organizaciones.

La justificación científica para investigar

los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital, radica en su relevancia creciente en un mundo cada vez más interconectado. En este escenario, comprender cómo los líderes navegan por estos desafíos puede ofrecer perspectivas valiosas para mejorar prácticas organizacionales y políticas. Además, esta investigación puede contribuir al desarrollo de marcos teóricos que aborden las complejidades únicas que presenta el liderazgo en la era digital, fomentando así un entorno más ético y responsable, tal como supone Ossiannilsson (2016).

El presente artículo se estructura en seis (06) partes: En la primera, se presenta el estado del arte; en la segunda, se discute el significado del liderazgo desde la perspectiva diferencial de los estudios empresariales; en la tercera parte, se presenta la metodología de la investigación; en la cuarta sección, se analizan y discuten los resultados en clave mayéutica; en la quinta sección, se muestra algunos casos de liderazgo digital con sentido ético. Por último, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones a las que arriba este estudio.

1. Fundamentación teórica

La literatura reciente sobre los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital abarca un amplio espectro de problemáticas que reflejan la complejidad de liderar en un entorno cada vez más digitalizado. Los artículos revisados destacan temas, como: a) La responsabilidad ética de los líderes en el uso de tecnologías; b) la transparencia en la comunicación; y, c) las dinámicas de poder que emergen en contextos digitales, entre otros aspectos. Al mismo tiempo, se aborda cómo la digitalización transforma las relaciones entre líderes y seguidores, así como la necesidad de adaptarse a las expectativas cambiantes de las comunidades. En general, esta literatura enfatiza la importancia de un liderazgo que no solo sea eficaz, sino también ético y responsable en su interacción con la tecnología y la sociedad.

Uno de los artículos más destacados sobre los aspectos éticos del liderazgo digital es “*Ethical leadership in the digital world: Where are we headed?*” de la autoría de Tuduri (2024), esta reflexión define el liderazgo ético digital como la capacidad de guiar equipos en un entorno digital de manera responsable y transparente. Sus aportes incluyen una discusión sobre las características que definen a un líder ético, como la transparencia y el compromiso con la equidad, en sentido amplio. Sin embargo, una limitación del texto es que no proporciona un marco práctico claro para implementar estas características en organizaciones reales, lo que podría dificultar su aplicación en contextos organizacionales específicos. Entre sus propuestas destacan un conjunto de estrategias empresariales:

- Crear políticas de ética digital

- El desarrollo de políticas de ética digital puede servir de base para la toma de decisiones y la acción en todos los niveles de la empresa.

- Promoción de la educación y la conciencia ética

- La educación y la concienciación ética continuas sobre las cuestiones éticas en el mundo digital son fundamentales para mantener a todos en la empresa informados y comprometidos con los principios éticos.

- Establecimiento de mecanismos de supervisión y control

- Las empresas deben contar con mecanismos para supervisar y controlar que las prácticas digitales se ajusten a los valores éticos de la organización. Esto incluye la supervisión de la privacidad de los datos y la ciberseguridad. (párr. 18-23)

Otro artículo relevante por la calidad de sus argumentos es: “La Ética y la Innovación Tecnológica en el Liderazgo” de la autoría de Saca-Aquino et al. (2024). La investigación examina cómo los principios éticos se integran en el liderazgo transformacional verde. Este artículo aporta una visión sobre la interrelación entre ética e innovación tecnológica, destacando que el liderazgo ético debe basarse en una sólida fundamentación antropológica. Sin embargo, su postura puede ser visto como demasiado teórico y carece de ejemplos concretos que ilustren cómo los

líderes pueden aplicar estos principios en situaciones cotidianas.

En cuanto a los aspectos políticos del liderazgo digital, “*Digital leaders: Political leadership in the digital age*” de Villaplana y Fitzpatrick (2024), ofrece una perspectiva sobre cómo la digitalización ha cambiado las dinámicas del liderazgo político. Este artículo destaca que los líderes digitales deben poseer habilidades específicas para interactuar efectivamente con sus audiencias a través de plataformas sociales. No obstante, a pesar de sus valiosos aportes, una limitación es que no profundiza suficientemente en cómo estas habilidades pueden ser desarrolladas o evaluadas dentro de contextos políticos diversos. Entre sus conclusiones, conviene debatir que:

El objetivo de este trabajo fue trazar la trayectoria del desarrollo del liderazgo político en el contexto de los cambios en el panorama mediático. Como resultado, identificamos a los líderes digitales (óptimos) como individuos con una capacidad excepcional para desenvolverse en el mundo digital, demostrando habilidades sobresalientes de presencia, interacción y participación en plataformas digitales, lo que los hace confiables y cercanos. Las futuras investigaciones sobre liderazgo digital podrían explorar la identificación de subtipos o estilos mediante el análisis de diversos indicadores. Además, se requieren análisis más profundos de la conexión entre liderazgo digital, populismo y polarización para explorar el fenómeno de que las redes sociales pueden ofrecer una ventana de oportunidad para quienes no pertenecen al populismo, quienes, a su vez, contribuyen a la intensificación de la dinámica de polarización. Los casos influyentes mencionados en este trabajo muestran la necesidad y la relevancia de una mejor comprensión del liderazgo digital y político, trascendiendo los límites de este análisis conceptual. En un siguiente paso, se deberá medir estos tipos y, por lo tanto, realizar pruebas empíricas sistemáticas. (p. 6)

Otro estudio significativo que condicionó la mirada de los autores de esta investigación fue: “Liderazgo 4.0: Cómo ser

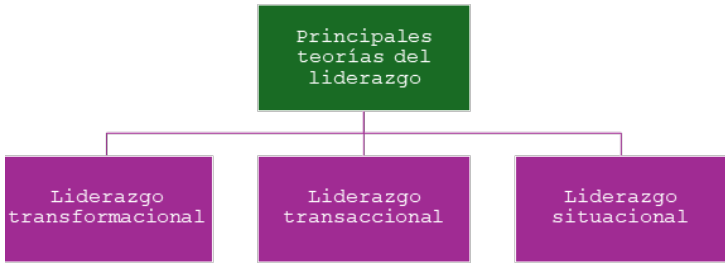
un líder efectivo en un mundo digitalizado” de Ayerdi (2024). El trabajo discute los retos políticos que enfrentan los líderes digitales al implementar nuevas tecnologías. El autor subraya la necesidad de una cultura organizacional abierta y transparente para facilitar el liderazgo efectivo. Sin embargo, su enfoque se centra en el contexto empresarial, lo que puede limitar su aplicabilidad a otros ámbitos políticos donde las dinámicas son diferentes.

En definitiva, los artículos revisados ofrecen una visión contrastable sobre los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital, destacando tanto sus aportes como sus limitaciones. En general, la literatura revisada enfatiza la necesidad de un planteamiento equilibrado que contemple tanto la eficacia como la ética en el liderazgo digital. A medida que se avanza dialécticamente hacia un futuro cada vez más interconectado, resulta importante desarrollar marcos teóricos y prácticos que guíen a los líderes en este complejo paisaje real y digital. Por lo tanto, la combinación de teorías sólidas con ejemplos prácticos, es la base para preparar a los futuros líderes para enfrentar los desafíos actuales y

emergentes en el ámbito de desempeño digital.

1.1. El liderazgo desde la perspectiva diferencial de los estudios empresariales

Las teorías sobre liderazgo desarrolladas desde la perspectiva gerencial y empresarial han evolucionado significativamente, especialmente en la era digital. Las tres principales teorías que se destacan en este contexto son: a) El liderazgo transformacional, b) el liderazgo transaccional, y c) el liderazgo situacional (ver Figura I). Cada una de estas teorías ofrece un marco teórico y metodológico que permite a los líderes adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno empresarial. Sin embargo, también presentan limitaciones que pueden afectar su aplicabilidad en un mundo cada vez más digitalizado. En líneas generales, la literatura reciente explora cómo estas teorías pueden ser relevantes para entender el liderazgo en un contexto donde la tecnología juega un papel central en la vida cotidiana de las personas, comunidades e instituciones.



Fuente: Elaboración propia, 2025.
Figura I: Triada de las teorías del liderazgo

Al decir de Cernas y Mercado (2022), como teoría y fenómeno social el liderazgo transformacional se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a su equipo hacia un cambio positivo. Este enfoque se caracteriza por la creación de una visión compartida y el fomento de la innovación. Un artículo clásico sobre el tema, de la autoría de García et al. (2011); así como el de Canal et al. (2023), destacan que los líderes transformacionales son capaces de generar un compromiso emocional en sus seguidores, lo que resulta en un aumento de la productividad y la satisfacción laboral. Sin embargo, una limitación de esta teoría es que puede depender demasiado de la personalidad del líder, lo que podría no ser sostenible a largo plazo en organizaciones grandes o complejas.

Por otra parte, el liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y castigos para motivar a los empleados (Quinde-Lituma y Álava-Atiencie, 2024). En la práctica esta visión puede resultar efectiva en entornos donde las tareas son rutinarias y bien definidas. En palabras de Fernández y Quintero (2017), los líderes transaccionales en el caso venezolano pueden lograr resultados inmediatos mediante incentivos claros, pero, a mediana plazo, su enfoque puede limitar la creatividad y la innovación entre los miembros del equipo. Igualmente, este tipo de liderazgo puede resultar ineficaz en situaciones que requieren adaptabilidad y pensamiento crítico, puesto que en una organización no todo se puede resolver mediante prácticas transaccionales.

Por último, el liderazgo situacional, por su parte, propone que no existe un único estilo de liderazgo efectivo; más bien, los líderes deben adaptar su ser y hacer según las circunstancias y las necesidades del equipo de trabajo, sin perder su esencia. Para Sánchez y Rodríguez (2010), esta flexibilidad típica de este estilo de liderazgo es necesaria en un entorno empresarial digital donde los cambios son constantes. Sin embargo, de forma crítica se puede argumentar que, esta teoría, puede ser difícil de implementar en la práctica debido a la falta de claridad sobre cuándo y cómo cambiar

el estilo de liderazgo y en qué condiciones objetivas. La literatura contemporánea enfatiza la importancia de desarrollar habilidades situacionales para navegar eficazmente en el entorno digital (Ayerdi, 2024).

Más allá de sus limitaciones o particularidades, las teorías del liderazgo transformacional, transaccional y situacional, ofrecen marcos interpretativos valiosos para comprender cómo liderar efectivamente en la era digital. A medida que las organizaciones enfrentan desafíos tecnológicos y cambios rápidos, estas teorías pueden ser útiles para guiar a los líderes en su desarrollo profesional. Por estos motivos y por otros, Integrar estos saberes teóricos con herramientas digitales permite a los líderes, no solo adaptarse a las nuevas realidades del trabajo, sino también fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y la colaboración en cada contexto particular.

2. Metodología

Siguiendo las ideas de González y Pérez (2016), los métodos filosóficos de tipo cognitivo, en particular la mayéutica socrática, son herramientas valiosas en los estudios empresariales sobre liderazgo, puesto que fomentan una reflexión profunda sobre las decisiones y valores que guían a los liderazgos. En sentido práctico, la filosofía permite a los directivos cuestionar sus propias creencias y prácticas, promoviendo una mirada crítica hacia el liderazgo.

En términos científicos, este tipo de reflexión es esencial para enfrentar dilemas éticos y políticos en un entorno digital, donde las decisiones pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional y la sociedad. Por lo tanto, la filosofía aplicada al liderazgo ayuda a los líderes a tomar decisiones más informadas y coherentes con sus principios éticos y estratégicos, como afirman Villasmil et al. (2021); y, Villasmil (2023), en el caso del liderazgo político.

La mayéutica socrática es un método dialógico que se basa en el diálogo y la

formulación de preguntas para estimular el pensamiento crítico y la auto-reflexión. En el contexto del liderazgo digital, este enfoque puede ser utilizado para abordar hermenéuticamente fuentes documentales, permitiendo a los investigadores profundizar en la comprensión de los fenómenos éticos y políticos que afectan al liderazgo. Al emplear preguntas abiertas inteligentes y bien formuladas, se busca revelar verdades ocultas y facilitar un conocimiento significativo. En palabras de Ferrater (2004), la mayéutica puede enriquecer el proceso indagativo al fomentar un diálogo entre los textos y su contexto, promoviendo así una comprensión más profunda de los fenómenos de estudio.

Esta investigación sobre los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital se estructuró en varias etapas y momentos. En primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de una muestra de la literatura existente para identificar las principales teorías y enfoques relacionados con el tema. A continuación, se analizaron los datos recopilados utilizando un enfoque hermenéutico que permitió interpretar los datos en el contexto de las teorías revisadas. Finalmente, se elaboró un artículo científico sobre los hallazgos obtenidos.

Cada uno de estos momentos tiene un sentido particular en la investigación. La revisión de literatura establece un marco teórico sólido que guio el análisis posterior y, al mismo tiempo, permiten obtener datos empíricos que complementan las teorías existentes, enriqueciendo así la comprensión del fenómeno estudiado. De seguida, el análisis hermenéutico facilita una interpretación crítica de los datos, ayudando a revelar patrones y conexiones que podrían no ser evidentes a simple vista. Por último, el formato artículo científico no solo documenta los hallazgos, sino que también proporciona un recurso útil para líderes y académicos interesados en mejorar sus prácticas de liderazgo en entornos digitales.

Simplificando las cosas con fines expositivos, al integrar la mayéutica socrática como metodología en el estudio de los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital, se crea

un espacio dialógico que fomenta la reflexión crítica y el aprendizaje colaborativo. Esta metodología ayuda a revelar a la comprensión las complejidades del liderazgo en la era digital, al tiempo que permite a los líderes desarrollar una mayor conciencia ética y política en sus decisiones. Así, las teorías sobre liderazgo pueden ser aplicadas de manera efectiva en contextos digitales, contribuyendo al desarrollo de un liderazgo más responsable y conscientes de su rol transformador.

3. Resultados y discusión

3.1. Análisis en clave mayéutica

De conformidad con los parámetros del método mayéutico, esta sección se dedica a analizar y discutir los resultados de la investigación sobre los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital. A través de un proceso dialógico que implica la formulación de preguntas críticas, se busca una aproximación a la verdad que permita comprender mejor las dinámicas que rigen el liderazgo en un entorno digital. Este método no solo subraya la relevancia de las respuestas, sino también la importancia del cuestionamiento como instrumento para enriquecer la comprensión de fenómenos complejos. Por lo tanto, se anticipa que el análisis aporte a una comprensión más sólida y detallada del liderazgo digital.

Todo intento de saber y conocer, se fundamenta en la acción de leer y plantear preguntas para descifrar, en este caso, las complejidades del liderazgo digital. En este contexto, las cuestiones planteadas durante el estudio han dirigido el análisis hacia áreas fundamentales que necesitan ser atendidas. Por ejemplo, al explorar el balance entre la ética y la eficacia, se ha logrado reconocer cómo los líderes digitales se encuentran con retos singulares en su proceso de toma de decisiones, tal como lo afirman Fernández y Quintero (2017). Este proceso de reflexión no solo facilita la obtención de respuestas, sino que también crea las condiciones de posibilidad para la emergencia de nuevas líneas

de investigación que podrían ser examinadas en futuros trabajos sobre el asunto.

Ante la pregunta: ¿Cómo pueden los líderes digitales equilibrar la ética y la eficacia en un entorno tecnológico en constante cambio? Uno de los hallazgos más significativos es que los líderes digitales pueden equilibrar la ética y la eficacia al adoptar centrar sus decisiones en valores perdurables. Esto implica establecer, tal como sostiene Saca-Aquino et al. (2024), principios claros que guíen sus decisiones y acciones de forma cotidiana; así como fomentar una cultura organizacional que convine dialécticamente, tanto la efectividad como la responsabilidad social.

En este contexto de cambios vertiginosos, los líderes deben ser conscientes de las implicaciones éticas de sus decisiones tecnológicas, considerando cómo estas afectan a sus equipos y a la sociedad en general. En palabras de Balladares-Burgos y Jaramillo-Baquerizo (2021), la formación continua en ética digital también emerge como un componente necesario para equipar a los líderes con las herramientas cognitivas para navegar en un entorno tecnológico en constante cambio. En este contexto:

Uno de los principales desafíos para una ética en las generaciones digitales es la búsqueda de referentes éticos en un mundo digital, frente a las noticias falsas y el ciberacoso que son más comunes en el tráfico de las redes sociales atentando contra la privacidad de las personas y su intimidad. (p. 42)

Con independencia de sus ámbitos temáticos de desempeño, los líderes digitales pueden emplear recursos tecnológicos para fomentar la transparencia y la responsabilidad dentro de sus espacios de acción e influencia. Cuando se establecen sistemas que promuevan la comunicación abierta y la retroalimentación continua, se puede generar un entorno en el que los trabajadores se sientan confiados al manifestar sus inquietudes éticas (Thanh y Van Quang, 2019). Las relaciones éticas en general, incrementan la eficiencia de la organización y, al mismo tiempo, fortalecen el compromiso moral de todos los integrantes del equipo de trabajo, generando un ciclo positivo

que favorece tanto a la organización como a sus interesados (Saca-Aquino et al., 2024).

Los autores de esta investigación son del criterio que, las elecciones morales de un líder digital influyen significativamente en la opinión pública y en la legitimidad de su autoridad. En un mundo en el que la información se propaga con rapidez por las redes sociales, las acciones de un líder son analizadas por un público extenso y variado.

Un comportamiento éticamente correcto puede, por lo tanto, potenciar la confianza y el respeto hacia el líder; mientras que, por el contrario, actos vistos como inmorales pueden provocar una crisis de su reputación y una disminución de la confianza en su trabajo y en su mensaje. Este fenómeno subraya la relevancia de una comunicación transparente y sincera de los líderes digitales, quienes deben actuar de manera proactiva ante cualquier preocupación pública vinculada a sus elecciones, decisiones y contenidos (Ossiannilsson, 2016).

Tal como supondría Sócrates, las decisiones de carácter ético ejercen un efecto secuencial en toda la sociedad. Cuando los líderes se comportan con honestidad, imponen un criterio para sus equipos y promueven una cultura empresarial en la que se valoran los principios éticos y no solo los beneficios económicos inmediatos. De modo que las posturas éticas, no solo optimizan el ambiente de trabajo, sino que también, y esto es lo primordial, puede tener un impacto positivo en la imagen externa de la organización, tal como destacan Villaplana y Fitzpatrick (2024). Por lo tanto, los líderes digitales desempeñan un rol vital en la construcción de puentes que conectan su propia imagen como la reputación global de su organización frente a la audiencia.

Para responder a la pregunta: ¿Qué responsabilidad tienen los líderes digitales en la formación de una cultura organizacional ética en la era digital? Todo indica que, en cuanto a la responsabilidad de los líderes digitales en la formación de una cultura organizacional ética, es evidente que su papel es de carácter protagónico. Los líderes deben ser modelos para seguir al demostrar comportamientos éticos y tomar decisiones que reflejen sus

valores de conformidad con el respeto por la dignidad de la persona humana. Esto implica, primero, establecer políticas claras sobre ética digital y, segundo, pero no menos importante, fomentar espacios dialógicos donde se discutan abiertamente estos temas entre todos los miembros del equipo, tal como propone Habermas (1999), en su teoría de la acción comunicativa.

Para los autores de este artículo, ante cualquier situación resulta necesario que los líderes fomenten programas de formación y concienciación acerca de la ética digital para todos los trabajadores de su organización. De modo que, si forma a su equipo de conocimientos y herramientas sobre cómo comportarse de manera ética en ambientes digitales, se genera una cultura organizativa más sólida y resistente ante retos éticos venideros que ponen a prueba las capacidades de una organización determinada. Esta obligación ética no debe considerarse un peso, sino una oportunidad para edificar organizaciones más conscientes y responsables.

Al examinar los hallazgos de este estudio desde una mirada mayéutica, se demuestra, al menos de forma argumentativa, que el liderazgo digital necesita un balance entre ética y efectividad. Definitivamente, las decisiones éticas influyen directamente en la imagen pública y la legitimidad del líder, aunque es incuestionable su obligación de construir una cultura organizacional ética. De cualquier modo, la reflexión constante sobre estos elementos facilita a los líderes, tal como se infiere de la lectura de Chomsky (2017), una mejor adaptación a las exigencias del actual ambiente digital y una manera positiva de modelar a sus organizaciones y sociedades.

3.2. Dos casos concretos de liderazgos digitales con marcado compromiso ético

Desarrollar un liderazgo digital que funcione éticamente en el mundo actual implica, entre otras cuestiones, la capacidad de guiar y motivar equipos de trabajo en un

entorno tecnológico, manteniendo siempre un definido compromiso con principios éticos y el respeto a los derechos fundamentales (Naciones Unidas, 1948). Tal como sostiene Villasmil (2023), este modelo de liderazgo no solo se centra en lograr metas corporativas, sino también en tener en cuenta el efecto de las decisiones en la sociedad y el entorno natural.

En un mundo donde la tecnología puede emplearse tanto en beneficio como en perjuicio, los líderes éticos son aquellos que valoran la transparencia de sus decisiones, la equidad y la responsabilidad en cada una de sus acciones. Por estas razones, el compromiso ético es la condición de posibilidad para generar confianza y promover una cultura organizacional positiva en la era digital.

Un ejemplo notable de liderazgo digital ético es el caso de Satya Nadella, CEO de *Microsoft*. Desde su llegada al cargo, Nadella ha transformado la cultura de la empresa hacia una más inclusiva y colaborativa. Su enfoque gerencial se basa en la empatía y la comprensión típicas de un liderazgo transformador y transaccional, lo que ha llevado a un aumento significativo en la satisfacción de los empleados y a una mejora en la percepción pública de *Microsoft*.

Según una reseña de Caparoso (2024), Nadella ha promovido iniciativas como el acceso a tecnología para personas con discapacidades y, al mismo tiempo, ha enfatizado la importancia de la sostenibilidad ambiental en las operaciones de la empresa. Sin embargo, su liderazgo también enfrenta críticas por las prácticas de privacidad y seguridad de datos, lo que resalta los desafíos que enfrentan incluso los líderes más éticos en un entorno digital complejo y dinámico. En sus propias palabras:

“El liderazgo es un privilegio que se trata de tener la capacidad de, en tiempos inciertos, en tiempos de rápidos cambios y en tiempos ambiguos, aportar claridad. Ese es el objetivo. Ningún líder tiene éxito creando confusión; deben aportar claridad”, expresa Nadella. “Los líderes también generan energía. No se trata solo de un equipo, sino de toda la gente que necesita unirse para lograr algo importante dentro

y fuera de la compañía. Y, finalmente, los líderes tienen la capacidad de crear soluciones incluso en situaciones con restricciones al identificar qué restricciones se pueden eliminar”. (párr. 8) (negritas añadidas)

Otro aspecto destacado del liderazgo de Nadella es su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Bajo su dirección, *Microsoft* ha implementado programas que buscan cerrar la brecha digital mediante el acceso a educación tecnológica en comunidades desfavorecidas (Hutson, 2024). Este enfoque general beneficia a las comunidades y, también, fortalece la imagen de *Microsoft* como una empresa responsable y comprometida con el bienestar social. Sin embargo, a pesar de estos logros, algunos críticos como Marc Benioff argumentan con razón que las grandes corporaciones como *Microsoft* aún deben hacer más para abordar cuestiones sistémicas relacionadas con el monopolio tecnológico y su impacto en la competencia del mercado (Stewart, 2024).

El segundo caso relevante es el liderazgo ético de Jacinda Ardern, ex primera ministra de Nueva Zelanda, especialmente visible a través de sus interacciones con la ciudadanía en redes sociales. Ardern ha utilizado plataformas digitales para comunicarse directamente con los ciudadanos, promoviendo un estilo de liderazgo abierto y accesible. En palabras de Jiménez (2022), su respuesta asertiva a crisis como el ataque terrorista en Christchurch y la pandemia de COVID-19 ha sido ampliamente reconocida por su discurso empático y su gobierno transparente. Por lo tanto, a través de sus publicaciones en redes sociales, Ardern ha fomentado un sentido de comunidad y solidaridad entre los neozelandeses, destacando la importancia del bienestar colectivo por sobre los intereses particulares. El autor, concluye que:

Después de analizar las comunicaciones de Jacinda Ardern, los medios de comunicación y las redes sociales, encontramos que la empatía y la compasión son dos elementos considerados positivos en su caso. Los resultados nos ofrecen algunas interesantes líneas para futuros estudios, como la investigación sobre si

esas cualidades asociadas tradicionalmente con lo femenino serían apreciadas en sus homólogos masculinos. (párr. 7)

Mas allá de su estilo de comunicación política de tipo empático, Ardern ha abordado temas complejos como la salud mental y el cambio climático a través de sus plataformas digitales. Siguiendo los postulados de los autores Molero y Cabeza (2009), en términos de la teoría sobre el discurso político, su capacidad para conectar con diferentes audiencias y abordar cuestiones difíciles demuestra cómo un líder puede utilizar las redes sociales para promover valores éticos y generar un diálogo constructivo.

Sin embargo, no todo es bueno, el discurso político de Ardern también ha sido objeto de críticas debido a las expectativas poco realistas que pueden surgir cuando los líderes son vistos como figuras casi “súper humanos” en línea. Esto plantea preguntas sobre ¿cómo mantener un equilibrio entre autenticidad y expectativas públicas?, mucho más cuando comúnmente los líderes mesiánicos y carismáticos deviene en figuras hegemónicas de poder que, tal como sostiene Villasmil (2023), terminan por perzonalizar de forma radical los procesos políticos debilitando en el proceso al Estado de derecho y su arquitectura legal racional.

La teoría empresarial latinoamericana (Balladares-Burgos y Jaramillo-Baquerizo, 2021; Cernas y Mercado, 2022; entre otros), resalta que tanto Nadella como Ardern representan ejemplos positivos de liderazgo ético que pueden ser emulados por otros líderes en la región. En América Latina, espacio dialéctico por antonomasia, los desafíos sociales y económicos son estructurales.

En este contexto, se enfatiza la necesidad de líderes que no solo busquen el éxito empresarial, sino que también se comprometan con el desarrollo sostenible y el bienestar social, de hasta el punto de que todo liderazgo empresarial tiene connotaciones políticas al impulsar el desarrollo social. Sin ninguna duda, el liderazgo empresarial puede contribuir a mitigar problemas como la corrupción y la desigualdad económica,

promoviendo una cultura organizacional basada en valores éticos sólidos.

Al menos para los autores de este artículo, los casos de Satya Nadella y Jacinda Ardern ilustran cómo el “liderazgo digital ético” puede tener un impacto (material y moral) profundo tanto dentro como fuera del entorno empresarial. Con sus particulares agendas, estos líderes han demostrado que es posible combinar eficacia con responsabilidad social al utilizar plataformas digitales para fomentar un diálogo abierto y promover iniciativas inclusivas. Para Giacalone (2019), el pensamiento empresarial latinoamericano apoya estos enfoques gerenciales al abogar, en todo momento, por la promoción de líderes que integren principios éticos en su práctica diaria, contribuyendo así a una sociedad más justa y equitativa para todos.

Conclusiones

Las condiciones de posibilidad para la reproducción de liderazgos digitales con un sentido ético de su rol, pueden ser analizadas desde diversas perspectivas. Desde una perspectiva ética, se requiere que las políticas públicas promuevan la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de tecnologías digitales. Esto significa establecer marcos normativos que no solo regulen el comportamiento de los líderes, sino que también fomenten una cultura de integridad y responsabilidad social. La ética, en este sentido, se convierte en un pilar paradigmático para guiar las acciones de los líderes digitales, asegurando que sus decisiones estén alineadas con el bienestar colectivo y no solo con intereses particulares, de tipo político o empresarial.

Desde una perspectiva ontológica, la condición de posibilidad radica en la construcción de “identidades éticas” en los líderes digitales. Las políticas públicas deben facilitar espacios donde se fomente la reflexión crítica sobre el papel del liderazgo en la era digital. Esta práctica incluye programas educativos que integren la ética digital en la

formación de futuros líderes, promoviendo una comprensión profunda del impacto de sus decisiones. Reinterpretando las pistas filosóficas de Russell (2004), la ontología del liderazgo digital debe centrarse en el ser del líder como un agente moral, capaz de reconocer su profunda responsabilidad hacia los demás y hacia el entorno que lo rodea.

Desde un enfoque político, las condiciones para un liderazgo digital ético requieren un entorno democrático consistente que garantice la participación ciudadana y el acceso equitativo a las tecnologías. De modo que, las políticas públicas deben diseñarse también para empoderar a los ciudadanos, permitiéndoles influir en las decisiones que afectan su vida digital. En las democracias sustantivas, existen mecanismos para supervisar y evaluar el comportamiento de los líderes digitales, asegurando que actúen en consonancia con los principios democráticos, legales y éticos. La política, por lo tanto, debe ser vista como un espacio vinculante donde se construyen las condiciones suficientes para un liderazgo responsable y comprometido.

En este orden de ideas, para futuros investigadores sobre este tema, se recomiendan las siguientes acciones: Desarrollar estudios comparativos entre diferentes contextos culturales y políticos para entender cómo las condiciones locales afectan el liderazgo digital ético; explorar la relación entre la formación académica en ética y el desempeño real de los líderes digitales en sus organizaciones; investigar el impacto de las redes sociales en la percepción pública del liderazgo ético y cómo estas plataformas pueden ser utilizadas para promover valores positivos; por último, fomentar colaboraciones interdisciplinarias que integren perspectivas filosóficas, sociológicas y tecnológicas en el análisis del liderazgo digital.

Finalmente, al imaginar las distintas líneas de investigación que emergen del tema de los aspectos éticos y políticos del liderazgo digital, se vislumbran varias direcciones prometedoras. Una línea podría centrarse en el estudio del impacto de la inteligencia artificial y la automatización en las decisiones éticas

de los líderes digitales. Otra, por su parte, podría investigar cómo las crisis globales, como la pandemia o el cambio climático, han redefinido las expectativas sobre el liderazgo ético. También es pertinente explorar cómo las diferentes culturas organizacionales influyen en la práctica del liderazgo digital ético. Estas líneas y otras similares, por un lado, enriquecerían el campo académico y, por el otro, contribuyen a formar líderes más conscientes y responsables en un mundo cada vez más interconectado en la digitalización de la realidad.

Este estudio realiza una contribución significativa al campo del liderazgo digital al reinterpretar sus dimensiones éticas y políticas desde una perspectiva empresarial latinoamericana, llenando un vacío teórico en la región. Su principal aporte radica en el establecimiento de una conexión innovadora entre el liderazgo digital ético y la necesidad de entornos democráticos consistentes, demostrando que la transformación organizacional digital no puede desvincularse de los contextos políticos y sociales.

La aplicación de la mayéutica socrática como metodología, representa una aproximación original que permite una comprensión profunda de los fenómenos teóricos y prácticos del liderazgo digital. Al mismo tiempo, el estudio proporciona un marco conceptual que posiciona al ser humano en el centro de la digitalización, contrastando con enfoques puramente tecnológicos. Su mirada centrada en la participación ciudadana y el acceso equitativo a las tecnologías, amplía la comprensión del liderazgo digital más allá del ámbito organizacional. Finalmente, establece las bases para el desarrollo de políticas públicas que empoderen a los ciudadanos en la toma de decisiones digitales.

Las limitaciones principales del estudio se centran en su naturaleza descriptiva y teórica, lo que limita la validación empírica de sus conclusiones y su aplicabilidad práctica en contextos organizacionales específicos. Su enfoque geográfico restringido al ámbito latinoamericano, aunque valioso para la región,

reduce la generalización de sus hallazgos a otros contextos culturales y políticos. La metodología cualitativa basada en reflexión filosófica, si bien profunda, carece de datos cuantitativos que respalden las afirmaciones teóricas.

Para futuras investigaciones, se sugiere desarrollar estudios empíricos que validen las conclusiones teóricas mediante casos de estudio en organizaciones latinoamericanas que implementen liderazgo digital ético. Resulta clave crear instrumentos de medición que evalúen la efectividad de las prácticas de liderazgo digital centradas en el ser humano. Asimismo, se requieren investigaciones comparativas entre diferentes contextos geográficos y culturales para ampliar la comprensión del fenómeno. Por último, resulta estratégico desarrollar modelos prácticos de implementación que traduzcan los principios teóricos en destrezas organizacionales concretas.

Referencias bibliográficas

- Alvarez, L. D. (2023). Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61-72. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.64>
- Ayerdi, A. (10 de abril de 2024). Liderazgo 4.0: Cómo ser un líder efectivo en un mundo digitalizado. *DocuWare*. <https://start.docuware.com/es/blog/lider-mundo-digital>
- Balladares-Burgos, J. A., y Jaramillo-Baquerizo, C. (2021). Valores para una ética digital a partir de las generaciones digitales y el uso de las redes sociales: una revisión de la literatura. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 40-52. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1.747>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial.

- Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Caparroso, J. (11 de octubre de 2024). Exclusivo: Satya Nadella, CEO de Microsoft, explica cómo entrar con éxito en la era de la inteligencia artificial. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2024/10/11/editors-picks/satya-nadella-ceo-de-microsoft-inteligencia-artificial>
- Cernas, D. A., y Mercado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA Ergo-Sum*, 30(3), e214. <https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Chomsky, N. (2017). *El control de los medios de comunicación*. Debate.
- Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22498>
- Ferrater, J. (2004). *Diccionario de Filosofía E-J*. Ariel Filosofía.
- García, M. A., Pantoja, M. A., y Duque, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay*, (2), 93-111. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117>
- Giacalone, R. (Ed.) (2019). *El pensamiento empresarial latinoamericano en el siglo XXI*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601282>
- González, R. A., y Pérez, L. E. (2016). Pierre Hadot: El cuidado de sí y la mayéutica socrática como ejercicio espiritual. *CIENCIA Ergo-Sum*, 23(1), 26-34. <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/8111>
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa I*. Taurus.
- Hutson, T. (16 de octubre de 2024). Bridging the Digital Divide: Our enduring commitment to global connectivity. *Microsoft*. <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2024/10/16/bridging-the-digital-divide-our-enduring-commitment-to-global-connectivity/>
- Jiménez, M. (25 de abril de 2022). Comunicación política durante el confinamiento. El caso de Jacinda Ardern. *Comunicación y Pensamiento*. <https://2022.comunicacionypensamiento.org/ponencia/comunicacion-politica-durante-el-confinamiento-el-caso-de-jacinda-ardern/>
- Molero, L., y Cabeza, J. (2009). *El poder, el querer y el protestar Análisis sociolingüístico del discurso*. Universidad del Zulia, Ediciones del Vice Rectorado Académico.
- Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. ONU. <https://www.ohchr.org/es/universal-declaration-of-human-rights>
- Ossiannilsson, E. (28 de enero de 2016). The role of ethical leadership in improving education through open education, digital inclusion and seamless learning. *PressBooks*. <https://pressbooks.pub/aiforseamlesseducation/chapter/the-role-of-ethical-leadership-in-improving-education-through-open-education-digital-inclusion-and-seamless-learning/>
- Quinde-Lituma, M. E., y Álava-Atiencie, N. G. (2024). Estilos de liderazgo y mediación de la autoeficacia en la intención emprendedora social de jóvenes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(1), 345-360. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41660>

- Russell, B. (2004). *Historia de la Filosofía Occidental*. Psychology Press.
- Saca-Aquino, I., Quispe-Barrantes, P. M., y Rojas-Valdez, K. (2024). La ética y la innovación tecnológica en el liderazgo transformacional verde. *Apuntes de Bioética*, 7(2), 1-32. <https://doi.org/10.35383/apuntes.v7i2.1152>
- Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/rlpsi/article/view/396>
- Stewart, A. (15 de diciembre de 2024). Entrevista: Marc Benioff, CEO de Salesforce, critica a Microsoft mientras la IA generativa calienta la lucha por el CRM. *Bussiness Insider*. https://www-businessinsider-com.translate.google.com/marc-benioff-salesforce-ceo-interview-microsoft-ai-threatens-crm-lead-2024-10?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Thanh, N. H., y Van Quang, N. (2019). Ethical leadership in the digital era: Requirements for developing ethical leaderships in Vietnam. *The International Journal of Business & Management*, 7(7), 174-180. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i7/BM1907-028>
- Tuduri, A. (June 3, 2024). Ethical leadership in the digital world - Where are we headed? *laSalle*. <https://blogs.salleurl.edu/en/ethical-leadership-digital-world-where-are-we-headed>
- Villaplana, F. R., y Fitzpatrick, J. (2024). Digital leaders: Political leadership in the digital age. *Frontiers in Political Science*, 6, 1425966. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1425966>
- Villasmil, J. J. (2023). *Liderazgo político y conformación del estado democrático venezolano (1945-1999)*. Fundación Ediciones Clío.
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>