ESCUELA DE DOCTORADO
INTERNACIONAL DE LA USC

Miguel
Carbonell Valín

Tesis doctoral

El liderazgo en la era digital: revisión ética de las teorías de liderazgo organizativo

Santiago de Compostela, 2024

Programa de doctorado en Análisis Económico y Estrategia Empresarial

ESCOLA DE DOUTORAMENTO
INTERNACIONAL DA USC

TESIS DOCTORAL

EL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL: REVISIÓN ÉTICA DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO ORGANIZATIVO

Autor

Miguel Carbonell Valín

Directores: Gloria Caballero Fernández y Agustín Domingo Moratalla

Tutora: María Loureiro

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ANÁLISIS ECONÓMICO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

SANTIAGO DE COMPOSTELA

AGRADECIMIENTOS

Tras 15 años, el periplo Brasil-EEUU me hizo pensar en cursar un Doctorado. Santiago de Compostela ofrecía un programa que podría responder a mis experiencias de trabajo en gestión ¿Por qué no reflexionar acerca de todo ello en mi querida Galicia?

Gracias a Salustiano Mato, conocí a mi directora de Tesis, Gloria Caballero. Aprecio el mostrarme la mecánica investigadora actual. Agradezco a los miembros del Programa Interuniversitario de Análisis Económico y Estrategia que conocí. Gracias a Chimo Llobell, Pascual Montañés, Enrique Reig y Emili Casanova. También a Sofía Buelga, Esteban Pérez, A. Raquel Pérez, Francisco Javier Company y Fernando Pérez. Gracias a Miguel Navarro y Agustín Domingo Moratalla que es codirector de tesis, guía y mentor.

En 2021-22 vuelvo a EEUU donde dos centros de Investigación abren sus puertas en plena pandemia de Covid. Gracias a Kurt Engemann de Iona University al ayudarme a desarrollar y publicar conceptos de esta investigación. Gracias también a Michael Pirson de Fordham University, Sophia Town, Olga Jaime y miembros en EEUU del IHMA -Intrenational Humanistic Management Association-.

En el Congreso anual de EBEN -European Business Ethics Association- en junio de 2023 expongo junto a Agustín las conclusiones de mi trabajo siendo cuestionado y posteriormente felicitado por investigadores como Antonio Argandoña o Domenec Melé.

Por último, gracias a mis padres Miguel y María Ángeles que me habéis acompañado, sufrido y alentado. Gracias a vuestro amor incondicional he aprendido lo que significa la generatividad: el cuidado de los que están por venir.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 2
RESUMEN viii
1 INTRODUCCIÓN ix
2 OBJETIVOS 1
3 CONTEXTO TRADICIONAL 3
3.1. SENTIDO Y VALOR DE LA ÉTICA EN LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO 3
3.1.1 Acuerdos desde la ética 3
3.1.2 Premisas de partida 5
3.2. LIDERAZGO ÉTICO ANTE LAS TENSIONES ORGANIZATIVAS 8
3.2.1. El contexto organizativo redefine al agente 10
3.2.2. El personalismo comunitario ante la tensión organizativa 11
3.2.3. La ética en el líder y en el liderazgo 14
3.2.4. Propuestas tradicionales ante la tecnología 18
3.3. LOS AGENTES, LAS ACCIONES Y LAS REALIDADES DEL SIGLO XXI 20
3.3.1. Humanismo tecnológico e IA 20
3.3.2. Lo humano y el nuevo mecanicismo entre inteligencias 22
3.3.3. Diversidad en inteligencias 23
3.3.4. La comunicación discursiva del líder ético 29
3.3.5. El líder de acción es agente, actor y autor 30
3.3.6. El método en las teorías de liderazgo 32
4 CONTEXTO ACTUAL 34
4.1. EL HUMANISMO TECNOLÓGICO INTEGRADOR 34
4.1.1. Tecnología y humanismo: el liderazgo ético integrador 34
4.1.2. Las relaciones organizativas en la nueva sociedad 41
4.1.3. Tecnología y humanismo para la centralidad humana 43
4.2. LA NUEVA RAZÓN PRÁCTICA ANTE LA COMPLEJIDAD 51
4.3. EL MUNDO HÍBRIDO 58
4.3.1. La realidad natural y la realidad virtual 59
4.3.2. De los principios universales al humanismo integral 59
4.3.3. El reto de la persona ante la digitalización 65
4.3.3.1. Los retos de la creatividad y la vulnerabilidad 67
4.3.3.2. Las dotes y los datos para el desarrollo humano integral 72
4.3.4. Justicia y equidad 77
4.4 *EL HOMO OECONOMICUS* Y EL *HOMO RECIPROCANS* 84

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

4.4.1. Hermeneutización de la economía ... 88
4.4.2. Limitaciones del pasado y realidades del presente ... 92
4.4.3. La verdadera transformación, del intercambio a la reciprocidad ... 94
4.4.4. El valor de la digitalización del cálculo economicista a la reciprocidad ... 99
4.5 HIPÓTESIS ... 104
5 METODOLOGÍA ... 105
5.1 LA REVISIÓN SISTEMÁTICA ... 108
5.1.1 Los modelos del siglo XX frente a los desafíos del siglo XXI ... 111
5.2. LA REFLEXIÓN DIALÓGICA ... 118
5.2.1 Teoría transformacional. Bass ... 123
5.2.2 Teoría de la autodeterminación: Ryan y Deci ... 129
5.2.3 Teoría ejemplarizante: Kouzes y Posner ... 135
5.2.4 Teoría de la complejidad: Uhl-Bien ... 140
5.2.5 Teoría relacional: Ospina, Yammarino, Uhl-Bien ... 145
5.2.6 Teoría instrumental: Antonakis, Avolio ... 153
5.3. RECAPITULACIÓN DE LOS MÉTODOS DE LIDERAZGO TRADICIONALES ... 158
5.3.1. El contexto determina el método del liderazgo ... 160
5.4 LA CENTRALIDAD HUMANA Y LA INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA EN LA ORGANIZACIÓN ... 162
5.4.1. Propuesta norteamericana ... 168
5.4.2. Propuesta europea ... 172
5.4.3. Del *humanistic management* al liderazgo humanista ... 177
6 RESULTADOS ... 182
6.1. LA CONFIANZA ... 188
6.1.1. Confianza como eje transversal de la realidad híbrida ... 188
6.1.2. Evolución conceptual de la confianza hacia la reflexividad ... 194
6.1.3. Confianza y confiabilidad su naturaleza, epistemología y valor ... 200
6.1.4. Confianza, "nosotros", contexto y sus horizontes de renovación ... 205
6.1.5. Integración de propuestas, de la ética hacia la confianza ... 210
6.1.6. La confianza y el "entre", hacia la confianza 4.0. ... 212
6.2. LA SOSTENIBILIDAD EN CLAVE GENERATIVA ... 220
6.2.1 El liderazgo digital y las teorías tradicionales en clave generativa ... 220
6.2.2. Concepto de generatividad ... 227
6.2.3. La importancia de los procesos ... 230
6.2.4. La generatividad ante la interacción de agentes y contexto ... 233
6.2.5. Narrativa pro liderazgo en el contexto híbrido ... 238
6.2.6. La ética generativa ... 242

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

6.2.7. El liderazgo ético generativo 248
6.2.8. Propuesta de liderazgo generativo 254
7 CONCLUSIONES 265
8 BIBLIOGRAFÍA 271
ÍNDICE DE TABLAS 303
ÍNDICE DE FÍGURAS 305
9 TABLAS 306
10 FIGURAS 328
11 DECLARACIONES: CONFLICTO DE INTERESES, USO DE IMÁGENES Y CONTENIDO PUBLICADO 339
12 ANEXOS 348

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

RESUMEN

Leaders who have found a balance that ends up being socially accepted have traditionally resolved the tension between the person and the organization in which they carry out their activity. The leader makes decisions based on intrinsic characteristics that define themselves and are recognized by the collective. Charisma, tradition, and regulation (law) -in Max Weber's terminology- have been the basis for the proposals of this dimension, analyzed in this work. One of the problems of the current context is the technological mechanization of AI that has disorganized the traditional order. Some objectives for development state from the meso and macro level that human and technological centrality are fundamental to face the future. The concern of this study includes understanding whether leadership is necessary in this context. The analysis of traditional leadership theories leads to the conclusion that different ethics are necessary to operate in the current technological environment.

Similarly, there is a lack of leadership to serve as a counterbalance to a dehumanizing digitalization. The disorder in people, represented by mental problems and social inequalities, together with organizational disorder, represented by institutions that put data before people, requires rethinking the type of relationships proposed by the 21st century.

Not only traditional leadership, but also new forms of humanistic leadership, serve to present reflections that improve future options. Therefore, rethinking through community personalism, new narratives that generate opportunities for the new generations is what justifies a generativity proposal. Over time, this proposal can become a generative leadership since it integrates ethics, technology and leadership in a transversal dimension whose focus represents the care of those who are yet to come.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1 INTRODUCCIÓN

La motivación para desarrollar este trabajo parte de preguntas como ¿Qué es el liderazgo hoy? ¿Qué supone socialmente? ¿Cómo ha sido su evolución? ¿Está en crisis? ¿Es necesario en el contexto actual que vivimos?.

Éstas no son preguntas nuevas. Históricamente se han buscado en los líderes soluciones a los problemas que surgen. Desde las primeras comunidades familiares y tribales y la creación de las primeras ciudades en las cuencas de los ríos, por y para garantizarla seguridad y el abastecimiento de necesidades, siempre han surgido individuos que han guiado a otros.

La estratificación social y la jerarquización organizativa hicieron que el liderazgo religioso, militar y político influyera sobre el control y cohesión social a lo largo de siglos. El líder ha sido un agente fácilmente identificable en los contextos sociales donde han contribuido. Es a día de hoy cuando este agente, sufre una crisis de identidad al ver minada su credibilidad por diversas razones que hacen cuestionar su papel.

Esto es así porque las diferentes teorías de liderazgo y sus modelos someten sus propuestas a procesos y realidades, donde la tecnología formaba parte de un contexto '*controlable*', o por lo menos influenciable por el agente humano en exclusiva. El poder e influencia, que históricamente han ejercido los diferentes líderes, se ve en entredicho en un contexto sumamente cambiante, donde la credibilidad del líder y la seguridad que antaño desprendían las instituciones ya no son tal. El cambio de paradigma por el que transitamos despierta señales de alarma; hay propuestas de liderazgo que no tienen la ética como eje de sus planteamientos o líderes que no se cuestionan acerca de ello.

Estructuro en 5 secciones la tesis respondiendo a una necesidad clara: Hablar de liderazgo, de relaciones y de tecnología en el siglo XXI. Lo primero es presentar los objetivos de este trabajo. Tras ello presento las secciones 3 y 4 planteando el problema y sentando las bases de la reflexión acerca del yo y del nosotros. El contexto tradicional presenta una tensión organizativa que requiere analizar el marco ético ante las nuevas realidades sociales. La cuarta sección de este trabajo analiza el contexto actual desde las incertidumbres y complejidades de la organización y el liderazgo digital. El método de trabajo es presentado en la quinta sección donde se analiza pasado y presente del liderazgo. Por último, los resultados inciden en la importancia de fortalecer las relaciones en lo que se ha llamado confianza 4.0. A esto, se suma en esa sexta sección la reflexión última, acerca de la generatividad, donde se presenta la necesidad de un liderazgo ético, responsable y comprometido con las futuras generaciones. Los anexos desempeñan un papel fundamental porque ayudan a clarificar y visualizar los conceptos transmitidos. Los he puesto al final de la tesis para no alterar la argumentación y el texto. Me hubiera gustado que cada uno fuera en su lugar, pero se han trasladado al final para mantener la cohesión en la lectura.

Las referencias de publicaciones indexadas del autor de la tesis (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla 2022a, 2022b) son investigaciones para obtener el título de Doctor, pero ningúna secciónde la tesis es la completa transcripción en una revista académica. Las citas textuales de dichas publicaciones forman parte del método de la reflexión hermenéutica crítica que ha ayudado al autor a presentar sus conclusiones.

USC COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

2 OBJETIVOS

Frente al nuevo orden social, los objetivos generales son dos:

El primero es adentrarse en la dimensión teórica de las prácticas del liderazgo para analizar la relación que tienen con los nuevos retos culturales de la digitalización.

El segundo objetivo es reconstruir las diferentes teorías actuales del liderazgo para descubrir elementos que saquen a la luz la dimensión personal, humanística y ética de las respuestas teóricas a los retos prácticos.

El gran reto cultural de la digitalización presenta la transición de la condición humana a la condición tecno-humana donde el renacer humano tiene la centralidad de su figura como elemento fundamental del desarrollo social. Dada la transformación organizativa que enfrentamos, pasamos de la utopía de Tomas Moro, relacionada con la crisis de gobernanza que se plantea en el Renacimiento, para avanzar a tratar el entorno y las crisis de gobernanza organizacional actual.

Del actual humanismo tecnológico se desprende, como describe Nida-Rümelin (2022, pág. 71), que

> "*la utopía del humanismo digital demanda una consistente separación del paradigma de la máquina, en una realidad por la que el humanismo digital aboga por el empleo de tecnologías digitales para mejorar las condiciones de vida humanas y preservar los sistemas ecológicos, y preocuparse por los intereses vitales de futuras generaciones…Vehementemente, se opone a un desarrollo tecnológico autárquico de la transformación digital. Se opone a la minusvaloración de la competencia humana al decidir y actuar en la forma de una IA fuerte o débil; se opone a la subcategorización del juicio humano y agencia bajo el paradigma de la máquina que genera determinados resultados de entradas* (comandos) *dados*".

El liderazgo puede ser empresarial, político, social, en definitiva, pero teniendo claro que el corazón de cualquier organización es la persona. Por ello, este trabajo se marca descubrir a través de un método reflexivo teórico consistente y complementario a los ya existentes y que, si aporta al desarrollo científico alguna novedad, lo hace siendo consecuente con la realidad y necesidades del contexto social en el que se desarrolla. Hay que tener en cuenta que la persona -y el líder ético- es el yo más sus circunstancias. De ahí que se descubrirán elementos que saquen a la luz la dimensión personal, humanística y ética de las respuestas teóricas a los retos prácticos.

Para alcanzar esos objetivos, es conveniente determinar desde el contexto tradicional -sección 3 del trabajo- las dimensiones que soluciones los problemas de la sociedad digital que son tratados en la cuarta sección de la investigación. Este marco contextual permite presentar

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

la metodología de trabajo para finalmente en la sección sexta, introducir los resultados que respondan a los objetivos marcados.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3 CONTEXTO TRADICIONAL

El contexto tradicional en el que las teorías de liderazgo se han desarrollado incluye las tensiones entre individuo y organización. Sus problemas, siendo complejos, se resolvían entre grupos humanos.

¿Qué hace ético un determinado tipo de liderazgo?

Hablar de liderazgo ético en una sociedad cada vez más tecnológica, más mecanizada, más digitalizada, más disruptiva, se hace necesario, porque los recursos finitos del planeta hacen replantearse los modelos sociales desde el punto de vista macro, los modelos organizativos en clave meso y la persona desde el micro. La tensión entre la persona y la organización es una dimensión fundamental en este trabajo. Al presentar un marco conceptual ético nos permite entender cuál ha sido, cual es y hacia donde se dirige la práctica organizativa de los diferentes modelos de liderazgo. Esa tensión requiere cuestionar si existen horizontes para la renovación.

Ante las preocupaciones actuales, se presenta la estructura del contexto tradicional de las dimensiones personal, humanística y ética que afectan tradicionalmente a las teorías de liderazgo. Este contexto se explica con tres elementos: 1) sentido y valor de la ética en las teorías de liderazgo; 2) liderazgo ético y los horizontes para la renovación; y, 3) los agentes, las acciones y las realidades del siglo XXI.

3.1. SENTIDO Y VALOR DE LA ÉTICA EN LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

Tradicionalmente la persona líder y el liderazgo organizativo se encuentran en conflicto, por lo que desvelar el entramado ético de las relaciones entre personas en las organizaciones se hace necesario. La persona está en crisis tras el proceso automatizador de la industrialización y la pos industrialización. Hoy la tecnología influye en nuestros comportamientos cuestionando nuestra capacidad de acción. Si nuestra capacidad de decisión se mecaniza, el líder ve resentida su capacidad de influencia. Si a esta crisis de personas unimos el hecho que los modelos organizativos y las comunidades se reconstruyen a gran velocidad, se puede afirmar que el liderazgo también se encuentra en crisis.

En la tabla 2 se refleja la estructura conceptual del contexto tradicional de liderazgo, presentando al agente que ejerce el liderazgo. El yo, la persona, tiene una herencia filosófica, representada en este trabajo y especialmente en el marco del contexto tradicional por estos autores, a los que consideramos referencias válidas sobre las que plantear horizontes para la renovación.

3.1.1 Acuerdos desde la ética

La ética de la persona y la moral organizacional requiere de acuerdos éticos mínimos y máximos que integren "*una relación mutua de no absorción*" entre persona y organización. Se trata de unos mínimos éticos que nos permiten convivir y desarrollar un proyecto de vida y unos máximos que marcan las conductas en pro de una vida feliz (Cortina, 2014). La ética permite integrar lo bueno y lo legal dando equilibrio a la realidad de la persona y la organización. El equilibrio y la tensión entre el yo o la persona, y el nosotros o grupo u organización, se intentan resolver a través del liderazgo.

UdC DE COMPOSTELA

El reto para los líderes del mundo híbrido, donde la realidad no sólo es carnal, sino que contempla relaciones ficticias, consiste en integrar el deseo de vida buena en instituciones justas en dimensiones que ultrapasan las tradicionales (dimensión familiar, profesional, vecinal etc.). Ahora la digitalización aporta otras redes y dimensiones sociales que pertenecen a grupos humanos que no siempre son los que definen a la persona y la tendencia reguladora y eticista puede traer consigo como señala Cortina (2014) la reducción de las dimensiones sociales, la reducción de la pluralidad. La crítica de este trabajo supone ensalzar la dimensión de la persona puesto que, al integrar dimensiones personales, el líder no puede hacerlo en función de baremos y cálculos establecidos por ningún regulador ético -que coarta su libertad- y menos hacerlo automáticamente en función de un *click* o de la IA. La narrativa del personalismo comunitario permite integrar la elección del líder ético en función de una acción reflexiva.

Ese líder ético, necesario en el contexto actual, tiene una base narrativa adquirida y conformada por el entorno en el que se ha desarrollado. El líder ético viene legitimado por el significado de sus acciones. Recordemos a Weber (2009) y sus tres fuentes de liderazgo: un liderazgo carismático que apunta unas cualidades individuales, un liderazgo por tradición pasada cuya raíz está en el pasado y un liderazgo desde la legalidad y la racionalidad que podríamos identificar como el líder comunicativo o discursivo.

Estas fuentes del liderazgo están siendo desestabilizadas por la mecanización actual lo que hace repensar acerca de la centralidad humana. Por ello, en este trabajo se entiende la ética como "*intencionalidad de la individualidad*" (Ricoeur, 1996, pág. 174). La automatización y la inteligencia máquina suponen un desafío y al mismo tiempo ofrecen la oportunidad al agente humano para que se responsabilice, crezca y aporte desde la ética liderando este proceso.

En el contexto tradicional llegar a un acuerdo ético era relativamente fácil dada la naturaleza real de las relaciones en las organizaciones. El reto actual es especialmente particular puesto que la tecnología ha cambiado lo que entendemos por realidad. En el contexto tradicional hemos pasado de una realidad tremendamente antropomórfica, a una realidad digital que ha influido y cambiado comportamientos, ha transformado modelos productivos, y ha cambiado la forma de relacionarnos. Ha llegado a tal punto que en las relaciones humanas se incluyen nuevos agentes máquina que deciden donde antes sólo había un componente humano. Esta nueva realidad plantea multitud de dudas e incertidumbres que merecen un estudio profundo, presentando propuestas que, desde una reflexión consciente, plantee nuevos horizontes para la convivencia.

Esta realidad de partida puede desembocar en dos escenarios. El primero que fomente un líder para el ajuste por el riesgo que supone el agente máquina sustentado por una teoría mecanicista del liderazgo ético; y, el segundo que fomente un líder para la innovación desde una perspectiva renovada del liderazgo ético.

La tensión entre la ética de los máximos y los mínimos permitirá presentar una propuesta que legitime de nuevo unas instituciones en crisis. Para ello hay que describir al agente, al yo, y no desde una perspectiva exclusivamente individualista, sino con una aproximación más humanista donde el todo sea más que las partes. Desde una ética de máximos y mínimos, integradora de ese humanismo como figura central, cualquier elección consciente contemplará una narrativa histórica, y ésta encauzará el tono de la reflexión.

Se aprecia que las teorías tradicionales de liderazgo no responden a las tensiones de la dimensión ética en el liderazgo. A través de su análisis se descubrirán los elementos éticos y potenciales de las diferentes propuestas de liderazgo (sobre todo su aspecto humanista), destacando la dimensión ética del liderazgo en las organizaciones digitales. De esa tensión pretendemos presentar un liderazgo ético generativo que, con base en la confianza entre las

USC COMPOSTELA

personas, pueda resolver las tensiones del momento. Así las cosas, son tres las premisas de partida.

3.1.2 Premisas de partida

La primera premisa supone un primer acercamiento al liderazgo.

No existe una definición única ni universal de liderazgo ni una teoría que integre totalmente lo que significa ser líder. Podemos partir de una definición como la que recoge Gil-Monte (2014, pág. 294), quien refleja que

> "*El liderazgo es un fenómeno complejo para definir y delimitar. Existen varias orientaciones para explicarlo, lo que ha dado lugar a diferentes teorías y modelos de liderazgo, aunque en todos los casos se considera que la esencia del liderazgo es que se trata de un proceso de influencia…el liderazgo es un proceso de influencia sobre la conducta de los individuos o grupos con el fin de conseguir los objetivos de la organización. Un líder puede ejercer la influencia mediante presiones, amenazas, manipulación, autoridad, persuasión, aceptación, obediencia, etc*".

Con esta definición de liderazgo se pretende introducir el término por su dimensión, a nuestro juicio fundamental, en el contexto social y tecnológico actual.

La segunda premisa son las características culturales.

La reflexión racional -interpretada como una racionalidad comunicativa, que difiere de las más tradicionales utilitarista benthaniana o deontológica kantiana-, además de la consciencia presentada en las acciones y comunicación del agente, reconoce la relación con otros. "*La acción crea una relación, entre el impulso dinámico del que brota y la resistencia del mundo de cosas sobre el que se ejerce*" (Savater, 1982, pág. 32). La cultura organizacional y la cultura individual se retroalimentan en una narrativa creada, compartida y por qué no, discernida y deliberada. La acción resulta un elemento diferencial y definidor del líder, del agente, ya que presenta dicotomías y dilemas tanto para el líder como para la comunidad.

El universo ético, entendido como el conjunto de valores y creencias socialmente disponibles en un determinado momento histórico, contempla una de las características reconocibles de la narrativa del liderazgo ético, como es la integración del yo y el nosotros: del líder y la de la comunidad. La acción o la comunicación ética requieren de un entorno deliberado. La relevancia del lenguaje se observa desde la biolingüística (Chomsky, 2007). Es esa semántica que da significado a las acciones y a las relaciones que también presenta Larson et al. (2010) la relevancia del individuo, su contexto cultural y territorial.

Al desarrollar el uso de un lenguaje y su conceptualización intelectual, el individuo asume y desarrolla conceptos colectivos. No se trata de una conciencia de la vivencia, la experimentación o la emoción humanas, sino un nuevo planteamiento con significado narrativo desde el que conceptualizar las aportaciones de nuevas inteligencias y procesos creativos (o de resolución de problemas). A día de hoy, la Inteligencia Artificial (IA) y la realidad virtual no han desarrollado sentimientos (Kay y Hamilton, 2022).

Desde el universo ético de la persona junto a las herramientas de las que se sirve para perdurar en el tiempo -semántica, tecnología, lenguaje, …-, la narratividad adquiere mayor relevancia si cabe. Desde una perspectiva histórica el uso del lenguaje describe conceptos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

definiendo ideas abstractas: constructos que ayudan a describir modelos de roles (Piketty, 2019).

La deliberación, la decisión y las acciones se basan en estándares morales, o por lo menos, como se entiende desde una perspectiva ética integradora "*hay una preferencia racional sobre diversos códigos morales*" (Aranguren, 2005, pág. 4). Dentro del universo ético actual, podemos identificar tres marcos racionales, que, siendo complementarios, han generado discursos muy marcados que influyen en diferentes escuelas de pensamiento, afectando éticas particulares: la racionalidad utilitarista del pensamiento de Bentham, el deontologismo kantiano y su versión discursivo-comunicativa en Habermas (1990) y Apel. Todo sistema de pensamiento cambia con variables como el tiempo, la cultura o los principios organizacionales. Hay que recordar las diferentes propuestas del entorno digital de las sociedades china, norteamericana o europea.

La tercera premisa son las características tecno culturales.

La digitalización, o uso de los dígitos, históricamente ha tenido una vinculación manual entre la persona y la máquina; esta era una herramienta no cognitiva. Actualmente la digitalización de sistemas ha devenido en la toma de decisiones por parte de la mecanización de sistemas, fomentando la virtualización de los procesos y la avatarización de las personas. "*La 'comunicación mediante computación' gestiona mensajes en el tiempo, edita comportamientos, lenguaje personal, complejidades, y el tono relacional en sus mensajes iniciales a objetivos presuntos y la conciencia cognitiva de dichos procesos*" (Walther, 2007, pág. 2538). Este es el debate de las inteligencias múltiples y las semánticas, de las que se sirven para entender la dimensión del universo ético en el contexto actual. El proceso de digitalización trae consigo un gran peaje a pagar como es la deshumanización social.

La evolución de la industrialización ha traído consigo diferentes cambios tecnológicos que se topan en este momento con un cambio tan radical que está modificando la sociedad y a las personas (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a). El proceso civilizatorio, que ha sido y es la globalización, ha generado tensiones de todo tipo y ha desarrollado un bienestar social con consecuencias positivas y negativas.

Así, la globalización tecnológica no tiene nada que ver con los procesos humanos tradicionales como el comercio, el tránsito de personas o la deslocalización de producción. La globalización tecnológica tiene que ver con la acumulación de poder en una administración matematizada del mundo a través de un pacto o Leviatán tecnológico, que depende de la economía de los datos en una sociedad digital globalizada que supone una dependencia tecnológica que altera al individuo y al colectivo (Lassalle, 2019). La dataficación supone un empeño por procesar grandes cantidades de datos sobre lo moral de una amplia red de individuos hiperconectados (Calvo, 2020).

Al hablar sobre el tecno socialismo y el impacto de la tecnología en la democracia, González (2021) explica que la toma de decisiones es una cuestión de autoridad y cómo se transfiere el poder. Por ello sistemas autoritarios no pueden asegurar el control de la información, pero a través de restricciones sí que garantizan lo que, por ejemplo, el sistema chino entiende por bien común. En cambio, se augura una disfuncionalidad en las sociedades democráticas occidentales por su incapacidad de procesar la información relevante. En otras palabras: las tecnologías de la información cambiarán la sociedad actual (Harari, 2018).

El uso y control de los datos son un problema, actualmente, al colidir diferentes morales respecto de lo que se entiende el bien común y por la lógica utilitarista que domina la narrativa del desarrollo tecnológico y la gestión de los datos. "*Ni el egoísmo puro ni el altruismo puro*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

son capaces por si solos de hacer sostenible un orden social formado por humanos. ¿Quién es el amigo del bien común? El comportamiento inspirado en el principio de reciprocidad" (Zamagni, 2012, pág. 246).

Son muchos los desafíos que plantea el paso de una sociedad de la información a una verdadera sociedad del conocimiento. Con este trabajo se pretende facilitar y dar sentido a ese tránsito, analizando y proponiendo una opción desde la generatividad y el liderazgo, sometiéndose a la crítica de la ciencia y la sociedad. Así pues, Etzioni (1999, pág. 296) propone que

> "*Una persona debe sostener los valores que encuentra más compulsivos tratando de que la comunidad se le una, pero manteniéndose firme aun cuando los demás no la aprueben de entrada o en última instancia. La comunidad proporciona al individuo un fundamento normativo, un punto de partida, cultura y tradición, camaradería y sitio para el diálogo moral, pero no es el árbitro moral último. Los miembros lo son. Esta es la última razón por la cual el paradigma comunitario entraña un profundo compromiso con el orden moral, que es básicamente voluntario, y con un orden social bien equilibrado…*".

En su libro *la cuarta revolución*, Luciano Floridi (2014) repasa a través de su concepto de *infoesfera* la cosmovisión digital por la que transitamos tras la copernicana, la darwiniana y la freudiana. Con este cambio de paradigma, Floridi reformula el vocabulario, los procesos y las prácticas en un esfuerzo antropológico por reflexionar acerca de la reformulación del ser humano en la nueva realidad. La revolución ética, que supone esta integración de la realidad virtual y la natural, le hace incidir en su preocupación por la sostenibilidad y la importancia de nuevas narrativas más fructíferas que las actuales, donde se fomente ese espacio común.

En definitiva, todas estas características culturales del siglo XXI, que han mecanizado las relaciones y han cambiado la realidad natural, hacen cuestionarse el desequilibrio entre persona y organización. Hasta ahora parece que el liderazgo se concretaba cuando el líder ganaba a la organización, y si la organización ganaba entonces perdía la persona. No es una cuestión cuantitativa, sino que es una cuestión de valores, es una cuestión de confianza y es una cuestión de relaciones humanas.

El contexto tradicional se ve superado por la tecnología actual, con sus nuevas inteligencias, que responde algunos desafíos del 'imperio de los datos' cuya gestión depende en gran medida de los análisis, decisiones y acciones de agentes máquina. Siendo esta la realidad que vivenciamos, se abre una oportunidad para el individuo consciente y responsable que lidere esta realidad híbrida. Desde la responsabilidad del liderazgo ético y desde la ética en el liderazgo tradicionales, se presentan una serie de propuestas que responden los desafíos del cambio de paradigma del siglo XXI. Como apuntaba Kuhn (1971, pág. 269 y 271)

> "*el paradigma significa toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada. Por otra parte…, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal*".

USC DE COMPOSTELA

Por ello, liderar un cambio de paradigma al transitar de un hombre tradicional -entendido como poco mecanizado- a un hombre altamente tecnológico, supone comprender

cómo integrar los valores, modelos, o creencias, que provienen de narrativas racionales intuitivas. El tránsito es hacia narrativas cuya racionalidad permita desarrollar a las personas y a las organizaciones en justicia -utilizando la capacidad de juicio de ambos actores-.

3.2. LIDERAZGO ÉTICO ANTE LAS TENSIONES ORGANIZATIVAS

La tensión social, entre la persona e institución y la dimensión del liderazgo, supone que un liderazgo ético es necesario para mantener el equilibrio organizativo y para justificar cualquier modelo desde el que gestionar grupos humanos. El desafío que se plantea desde la nueva sociedad digital es cuestionarse qué liderazgo es necesario desde un contexto tradicional. En esta sección se presentarán, entre otros, los retos del contexto y cuáles son los posibles horizontes o propuestas para su renovación en el siglo XXI, partiendo desde el individuo tradicional.

En un momento de transición hacia el mundo híbrido hay un claro reto para la persona en la digitalización. Nos preguntamos si el líder tradicional acentúa sus trazos positivos, recogidos en los modelos tradicionales de liderazgo, o si se acentúa por la digitalización un 'líder destructivo', en el sentido falto de compasión, remordimientos, o culpa, al que el imperio de los datos le lleve a tomar decisiones deshumanizadas para alcanzar objetivos cortoplacistas.

Un 'líder desordenado' puede no ser interpretado como una práctica ideal o un ejemplo al que seguir, pero hermenéuticamente representa algo muy humano como la vulnerabilidad, fragilidad o finitud -de un modelo o una práctica- que es lo que representa el liderazgo (Clarke, 2022). ¿Se mecaniza y deshumaniza el líder? Cabe preguntarse: ¿qué ha ocurrido en el contexto tradicional con las relaciones? ¿La relación continúa siendo tan necesaria?

Una de las respuestas ante esta realidad la da el *humanistic management*. La gestión humanista, el humano centrismo tecnológico es necesario, pero antropológicamente es insuficiente. La hipótesis de trabajo supone transformarlo, revisarlo y centrarnos en una propuesta humanista en torno a lo generativo desde el liderazgo.

Se presenta el cambio social como una propuesta desde posicionamientos de liderazgo colectivo. Desde el colectivismo se han presentado diferentes propuestas durante el siglo XX que han cambiado las estructuras sociales y organizativas. La crítica desde esta propuesta supone transicionar de un *homo oeconomicus* individualista a un *homo reciprocans* cuyo foco sea la reciprocidad de la relación para afrontar el cambio de paradigma por el que transitamos.

El marco general de la integración del yo y el nosotros, de la persona y la organización bajo el contexto actual es presentado y recogido en la figura 2. El desarrollo de esta integración en este trabajo incluirá describir aquellos problemas del contexto actual, teniendo en cuenta el componente ético como marco de acción y respuesta a esos desafíos. Todo ello dará pie a compartir unas posibles soluciones generadas en función del fenómeno estudiado, la narrativa social y el agente líder que este trabajo pretende presentar. La reflexión que hay que plantearse deriva de preguntarse en qué medida una propuesta humanista responde a los retos éticos de las teorías de liderazgo tradicionales y si es un planteamiento adecuado en el contexto digital por el que transitamos.

Más aún, esta reflexión viene condicionada por la dimensión relacional. Domingo-Moratalla y Domingo-Moratalla (2013, págs.94-102) apuntan que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

"Lo que está en juego es el sentido del 'entre' sobre el que nosotros hemos insistido tanto a lo largo del debate que nos ha llevado a distinguir la

> *mutualidad, en el plano de las relaciones 'entre' protagonistas del intercambio, de la reciprocidad concebida como una forma transcendente de circulación de bienes o de valores…Es en el 'entre' de la expresión 'entre protagonistas del intercambio' donde se concentra la dialéctica de la disimetría en la mutualidad dentro del intercambio de dones*".

Desde el '*entre*' se averigua si el liderazgo ético tiene sentido en una época de híper velocidad e híper conectividad.

Del intercambio de capacidades en el mundo híbrido de los datos, los dones -el ser y hacer- del agente humano pueden contribuir positivamente para el futuro. Esto, como se desprende del texto, supone un intercambio que no es una relación unidireccional sino bidireccional. El yo no es nada sin el nosotros y los otros '*dotan*' de sentido a lo que el agente realiza. El agente u hombre capaz adquiere plena autonomía al integrar toda su narrativa en sus acciones. Esto viene representado en las narrativas éticas corporativas cuando autores como Argandoña (2021) dicen que: "*una acción es un acto racional, deliberado y voluntario llevado a cabo por un agente, que influye intencionalmente en su vida y en sus circunstancias*".

La narrativa de Paul Ricoeur sirve, por un lado, para integrar la evolución moral del agente de Kohlberg, que representa los consensos sociales en función de principios universales; esa narrativa también integra el nivel de autonomía de Piaget, desligándose de la dependencia o control organizativo -pudiendo en un ejercicio de libertad ser él mismo-, constituyéndose en un agente autónomo, sirviéndose de los estándares éticos organizativos, superándolos al mismo tiempo en un ejercicio creativo autónomo al pensar, reflexionar y ser consciente de todo ello. Esta oportunidad se presenta en el contexto actual, con una intervención humana mayúscula influyendo y modificando el contexto, transformando el entorno; también puede desarrollar la moral del agente, potenciar sus capacidades y gracias a la acción del mismo, junto al compromiso definido por la ética de máximos de la persona, permite legitimar sus acciones desarrollando su talento individual.

Desde la posición científica dominante del análisis de los datos, se propone valorar el impacto del contexto. Los esfuerzos al respecto han acabado concluyendo que los elementos del contexto que influyen en el liderazgo son identificados y categorizados, pero no convenientemente medidos (Oc, 2018; Porter y McLaughlin, 2006).

De entre las categorizaciones del contexto la tabla 3 y la tabla 5 enumeran elementos internos y externos de las organizaciones que influyen en su liderazgo.

De los modelos de la figura 3 y tablas 3 y 5 se observa cuan complicado es integrar desde el liderazgo, siendo que el contexto y el momento le influyen, sin poder cuantificar hasta qué punto. Esto es así como explican Porter y McLaughlin (2006, pág. 571), puesto que "*frecuentemente el contexto organizativo parece influir en la muestra sin ser una variable activa*": definir el contexto como algo estático a través de 'n' variables universalmente reconocibles, no es posible.

Son necesarias propuestas que cuestionen el impacto del contexto en el liderazgo tanto desde el punto de vista empírico como teórico (Oc, 2018). Esta realidad en la investigación científica abre la puerta a propuestas que, presentan un método de análisis de conceptos relevantes y entroncados con el objeto del estudio, sin poder decir, en ningún caso, los elementos más determinantes que conforman la realidad del contexto social actual. El contexto cambia y es dinámico, actualmente son reconocibles las cuatro características descritas en la figura 2 descriptoras del contexto presente: la IA; las incertidumbres y el riesgo; y, la crisis y el cambio de paradigma.

Aquellos estudios preocupados por el liderazgo organizativo, y que tienen en cuenta el contexto, consideran primordial la misión y los valores institucionales como fuente de recursos para navegar hacia el futuro con líderes que sean, como resalta Boggs (2003, pág. 20): "*modelos de integridad, honestidad y altos estándares éticos. Abiertos a nuevas ideas, y sus juicios justos, desapasionados desde la equidad*". Gracias a esta definición se hace posible reflexionar sobre la integración de la figura del líder en organizaciones que valoren positivamente los juicios justos de esos líderes, que toman decisiones justas desde la equidad ante los problemas que enfrentan, o no hacen nada de esto.

El contexto influye en el líder. Dado el contexto híbrido actual cabe pensar si su influencia es tal que extenúa las capacidades de liderazgo. Las relaciones sirven para que muchas escuelas de negocio o modelos de liderazgo integren y den sentido al contexto en el que operan. Se trata de programas específicos de liderazgo con la intención de prescribir líneas universales para su práctica atendiendo a factores o contextos concretos (Bryman et al., 1996).

Las teorías de liderazgo describen, y al mismo tiempo proponen, determinados tipos de liderazgo para contextos concretos. En esos modelos se refleja la necesidad por un líder ético y un liderazgo ético. La tendencia universalizadora de la ética, en el momento en que la moralidad social entra en juego, permite generar un marco de análisis que justifica y valida socialmente una propuesta.

3.2.1. El contexto organizativo redefine al agente

El yo, el individuo, la persona, ha tenido que redefinirse en el contexto de la digitalización. Los conflictos éticos pueden aparecer en el contexto digital, no tanto a la hora de tomar las decisiones, sino por las consecuencias de decisiones que son tomadas mecánicamente, al haber otorgado al agente máquina cierta autonomía. Es desde la investigación responsable, desde las prácticas profesionales y diferentes estándares, que podríamos acotar responsabilidades.

Es conveniente en este punto del trabajo aclarar que la toma de decisiones y las acciones de las personas son conceptos clave para teorizar acerca del liderazgo. Por ello, ya que las diferentes perspectivas de la ciencia social definen al yo -teorías psicosocial-, al agente -teoría de la agencia- y a la persona -teoría del personalismo comunitario-, estos términos pueden confundirse en este trabajo. Al referenciarse hay que entenderlos desde las diferentes teorías señaladas.

El agente humano responsable es aquel que aprende a desconectarse, que limita el desarrollo al reflexionar y tomar conciencia de lo limitado de los recursos. Aprender que el misterio es una posibilidad para navegar en el contexto digital determina, en un contexto gestionado desde los datos, una capacidad crítica, de constante aprendizaje y adaptación al medio que son condición definitoria de lo que supone ser humano.

Ese aprendizaje, el apostar por el cambio desde el intercambio narrativo, permiten a la persona asumir su propia conciencia tanto desde el punto de vista individual como colectivo y virtual.

La realidad actual marca que las diferentes inteligencias interaccionen. La preocupación no tiene que ser meramente que el agente humano delegue la toma de decisiones en procesos mecanizados; desde los principios y ética individual se puede integrar -gracias a liderazgo y tecnología- el pensamiento o las ideas, además de las acciones que, cuando son reflexionadas, representan al yo más humano. El reto, dado el contexto analizado, es integrar el mundo natural y el mundo digital. Es una integración para la que, como decía de Goethe (2020) actuar de

USC DE SANTIAGO

acuerdo con el propio pensamiento de uno, es complicado. El ser humano consigue socializar e integrarse con el otro -en un mundo virtual o real- gracias a las acciones que le mueven.

Pensamiento, ideas y acción forman parte del desarrollo del agente humano. El reto que supone el contexto actual hace que el liderazgo y las teorías tradicionales elegidas en este estudio se vean en entredicho. Su representación simplificada hace presentarlas con un foco u objetivos -como son el aprendizaje, las virtudes, la conciencia el agente, el cambio, sus interacciones la adaptabilidad y los contactos-, que se han visto alterados por un mundo híbrido que sobrepasa los postulados tradicionales. El liderazgo tiene que ser repensado y redefinido por el cambio de paradigma que supone la tecnología y la limitación de los recursos naturales.

Los grupos humanos y las organizaciones necesitan una narrativa y líderes que transformen la realidad -real y virtual- a través de la adaptabilidad de plataformas o agentes. El ser humano tiene esa capacidad de adaptación a la realidad que enfrenta.

Al estudiar el fenómeno de las instituciones, se incidía en el aspecto de las relaciones y los contactos con los agentes humanos. Todos los autores referenciados en la tabla 2 -desde Ortega y su concepto de la alteridad, pasando por Cortina y su propuesta del '*hacer*' desde estándares morales colectivos, Castells y la gestión de las redes o Lin y la capacitación en capital social o las relaciones-, se centran en el agente humano, en la persona. Hay que dar pie a entender la realidad, con los desafíos que presenta la tecnología. Es por ello que se explicará desde un contexto complejo la posibilidad de presentar un humanismo tecnológico y una gestión humanista -o *humanistic management*- para integrar ambas realidades.

La multiplicidad de agentes e inteligencias impactan la realidad individual y la realidad social. La incertidumbre y el riesgo, que durante milenios ha tenido que ver con la integración del individuo en el colectivo y este en la naturaleza dada, ha cambiado radicalmente por el impacto de la tecnología que nos ocupa. La complejidad de las relaciones actualmente lleva cuestionarse cómo gestionarlo y de qué forma reducir las incertidumbres minimizando los riesgos. Para reducir y minimizar esta realidad compleja y entrelazar la narrativa propuesta, la desconexión, así como la aceptación del misterio que supone no controlar los datos ni determinadas tomas de decisiones, permite adaptarse y redefinirse aprendiendo en el contexto actual. Todo ello se concentra en una realidad incontestable cual es el cambio de paradigma que estamos vivenciando al pasar de un mundo analógico a un mundo digital con los desequilibrios palpables entre la tangibilidad de los datos y la intangibilidad de las diferentes inteligencias de los agentes.

3.2.2. El personalismo comunitario ante la tensión organizativa

El líder se depara con conflictos que difieren de los que las teorías tradicionales de liderazgo presentaban, pero que se incardinan en las mismas racionalidades que están en constante tensión y que fueron presentadas por Bell (1994, pág. 23), un autor para el que "*la sociedad…no es integradora sino separadora*" y que determina que las tensiones se dan por tres racionalidades: la tecno económica centrada en la eficiencia; la jurídico-política centrada en la justicia y por último, la racionalidad antropológica-cultural que se centra en el sentido de la convivencia. Estas tensiones, que se dan en todas las épocas, tienden al equilibrio.

La desproporción del impacto tecnológico ha sido tan grande que hay que presentar respuestas, desde las que solucionar los desajustes y desequilibrios que presentan una crisis institucional y una crisis de liderazgo que resultan evidentes en el panorama global. La ética

resulta integradora, siendo uno de los retos integrar desde la diversidad actual. Las diferentes realidades hacen que los estadios morales se vayan ajustando para formar unos principios universales que permean, como apunta Kohlberg (1971), las sociedades y sus individuos.

El contexto de una realidad controlable, gracias a procesos que provienen de una racionalidad tecno-económica industrial y post industrial, se ha superado; siguen apareciendo como modelo de gestión, pero la legitimidad y seguridad que ofrecían, ya no son tales. Las crisis tampoco ayudan a discernir si el estadio moral y las distintas éticas aplicadas resultan en una moral convencional o pos convencional según la estratificación de Kohlberg (1971). Las crisis financieras, la reordenación geopolítica, las crisis energéticas o la desinformación generalizada hacen cuestionarse el tipo de status quo necesario y si los principios fundamentales nacidos tras la II Guerra Mundial han calado realmente en las sociedades. Esta realidad social demanda mayor cohesión, respeto y cuidado por el otro.

La disparidad de criterios al entender la cohesión social se vislumbra tanto en los modelos de gestión organizativa que crean comunidades, así como en la forma de entender los modelos tecnológicos. Ante estas realidades sociales se hace necesaria, como dice Ricoeur (1999, pág. 80), una perspectiva ética de máximos y de mínimos que sea reconocible: "*el espacio de respuesta a la realidad, desde la responsabilidad, implica una dimensión claramente ética. Si por tal entendemos 'el deseo de vivir bien con los demás y en instituciones justas'*".

La dimensión ética es necesaria, como apuntaba Ortega y Gasset, cuando se habla de sociedad. Subraya Ortega (1939, pág. 2) que el contexto social por el que transitamos debe evitar

> *"…la ineptitud de la sociología, llenando la cabeza de ideas confusas, ha llegado a convertirse en una de las plagas de nuestro tiempo. La sociología, en efecto, no está a la altura de los tiempos, y, por eso, los tiempos, mal sostenidos en su altitud, caen y se precipitan*".

Los tiempos que corren lo hacen a una velocidad y con tanta información, de manera que organizaciones y agentes intervinientes se encuentran sin colaboración ni relaciones confiables. Una sociedad con realidades como las actuales, requieren de una propuesta acorde a esta complejidad, desde el yo para el nosotros. Hete aquí, una oportunidad para el liderazgo, si este está a la altura de los tiempos. Es donde la responsabilidad y la ética pueden ayudar a navegar en las incertidumbres de la realidad digital, de manera que más humanismo se hace necesario. La narrativa de Ricoeur (1999) presenta la ética como el deseo de vivir bien con los demás en instituciones justas. En la aplicación del llamado "*personalismo comunitario*" (Domingo-Moratalla, 2022, pág. 13), se integra la persona en la comunidad.

El personalismo comunitario es una narrativa integradora y nueva, con una sólida base teórica. Nace desde la preocupación antropológica de Mounier (1989). Buber (2002) presenta la racionalidad dialógica como en entramado desde el que las personas se entienden. El diálogo, la relación, el entendimiento y reconocimiento mutuo de las personas, distingue esta narratividad teniendo como elemento central lo antropomórfico.

La contribución de Maritain (1961) complementa el personalismo comunitario, trayendo la consistencia vital de la vivencia de Husserl (2012) cuando presenta el humanismo como parte de un todo mayor. Esta propuesta es un modelo ampliamente extendido en la economía, presentando un modelo de filosofía holística que no se centra en el individuo sino en la comunidad. En una época de despersonalización, por la sociedad líquida (Bauman, 2013)

USC DE COMPOSTELA

digital, las propuestas que partan de una narrativa humanista conseguirán integrar pasado, presente y futuro promoviendo ideas, vivencias, decisiones o acciones que doten de sentido a los datos y la información transformándolos en conocimiento.

Esta narrativa humanista parte de un ejercicio de responsabilidad ante las realidades apuntadas que vivenciamos: contexto digital y agentes como la IA, las incertidumbres generadas por todo ello sumado a las crisis -personales y colectivas- del mundo híbrido, por el cambio de paradigma que transitamos, así como la preocupación acerca del futuro del planeta. La narrativa presentada se trata de un proceso o relato vivenciado que permite desde la ética integrar antropológicamente la racionalidad dialógica como contribuciones netamente humanas. La narrativa es un proceso consciente que da sentido -a través de las propuestas éticas, con su intencionalidad individual- al personalismo comunitario.

Así, esta narratividad dota de sentido las relaciones tanto en el contexto natural como en el virtual. Se trata de un proceso deliberativo consciente en un maremágnum de conceptos y diversidades éticas que contribuyen a crear esa narrativa a través de relaciones. De hecho, resaltábamos la importancia de la autonomía consciente -independiente del control organizativo-, referente de la narrativa humana que se da en el diálogo inter partes que representa el intercambio de dones. Como expone Mische (2011, pág.9), "*Las relaciones son portadoras de canales de influencia social en forma de actitudes, ideas e innovación*".

El concepto narrativo, relacionado con relato o comunidad, es adoptado de forma personal al representar un conjunto de ideas y creencias y asimilado en forma de cosmovisión, conforme señalaba Ortega. Son diferentes agentes los que la transmiten, narrándola de forma diferente; la historia verdadera está incardinada en una fusión de horizontes desde los que se construye la identidad narrativa. Esta identidad se basa en las contribuciones de diferentes agentes analizando esa historia.

De esa relación contada y narrada se convive en un contexto dado. En el actual, es importante reforzar la narrativa que integre perspectivas y proporcione horizontes para la renovación. Ricoeur (1999) comparte que todo tiene que ser explicado; los conceptos clave son relato e interpretación. Ese relato que integra de donde se viene, donde se está y hacia donde se va, necesita un equilibrio, un balance que tiene que ser expresado: contado. Esa verdad está caracterizada en el acto comunicativo y resulta sumamente necesaria para poder presentar horizontes de futuro: horizontes para la renovación. El liderazgo narrativo está en el poder de la palabra. El líder que sabe gestionarla, cree en el lenguaje y su semántica, es herramienta de comunicación y verdad.

La realidad híbrida que despersonaliza y mecaniza a los agentes ha cuestionado los objetivos del liderazgo entendido desde los modelos tradicionales. El líder actual está sobrepasado al no tener la capacidad de gestionar sobreinformación. El liderazgo se haya en crisis por no responder, entre otras, a la crisis que suponen las relaciones mecanizadas y una sociedad cada vez más polarizada. Por último, las teorías tradicionales de liderazgo están en crisis al no conseguir responder un contexto que reclama una integración y relaciones con nuevas inteligencias, ni integran transversalmente la ética en sus propuestas en el desafío que es la digitalización.

En definitiva, hoy se lidera en comunidades que exceden en mucho los límites tradicionales de la convivencia. Liderar, no ya globalmente, sino en estructuras sociales virtuales, requiere una propuesta que exceda los límites que se encuentran en modelos concretos de liderazgo. El líder de la realidad híbrida debe ser un líder en el que el yo y el nosotros interactúen. Para ello

USC DE COMPOSTELA

no sólo tiene que actuar desde una fenomenología integral y humana, sino que para que tenga sentido ha de hacerlo con una ética reconocible en los datos y las dotes que le caractericen.

3.2.3. La ética en el líder y en el liderazgo

Las éticas son necesarias actualmente puesto que la complejidad de las relaciones incluye no solo los retos tradicionales, sino aquellos derivados del mundo digital. Esta realidad, con los problemas que acarrea, necesita líderes y un liderazgo que responda a esos desafíos tanto en el mundo natural como en el virtual. Los problemas se afrontan desde una aproximación transcendente y consciente, cuyo propósito sea el interés propio y el colectivo (Antonakis y Atwater, 2002).

Que las teorías tradicionales de liderazgo necesitan un enfoque ético ha sido notoriamente señalado Antonakis et al. (2004). La oportunidad que se presenta por el cambio de paradigma requiere una aproximación al liderazgo ético más humanista, con personas liderando organizaciones en la transición digital. Desde el punto de vista colectivo institucional, estudios como el de Bachmann (2015, pág.12) manifiestan que "*la aproximación clásica para la mayor parte de las organizaciones que intentan convertirse en más éticas y responsables no se centra en el liderazgo, sino en implementar procesos de Responsabilidad Social Corporativa -RSC-* (Blowfield, 2011; Göbel, 2010) *, pese a ello, las actividades de RSC normalmente tienen efectos mínimos, al no adoptar una postura ética los líderes* (Grojean et al., 2004; Nijhof y Jeurissen, 2010; Rasche, 2010) ". Si el liderazgo no cuenta con una base ética evidente y reconocible se corre el riesgo que los atributos coincidentes con las intenciones de la Agenda 2030, como RSC, economía circular y similares, se conviertan en un adjetivo descriptivo y no lo que la nueva realidad demanda: ética como sustantivo. Un liderazgo que realmente integre a través de la ética las propuestas del presente -donde el mundo híbrido como realidad presenta muchas incógnitas respecto a los fundamentos éticos del mundo virtual-, necesita de una narrativa consistente que sea capaz de humanizar la realidad líquida.

La figura 4 representa un esfuerzo integrador por el que se erige la figura de un líder humanista transformador del contexto gracias a capacidades adquiridas, legitimado por la moral social y la ética de máximos que le ayudan a navegar el contexto digital donde la acción resulta compartida entre agentes máquina y humanos.

Esta oportunidad para la intervención humana modificando el contexto o transformando el entorno, desarrolla la moral del agente, potencia sus capacidades y gracias a la acción del mismo, junto al compromiso definido por la ética de máximos de la persona, permite legitimar sus acciones desarrollando su talento individual al máximo. Los líderes son personas.

Se observa que la sociedad del conocimiento es reacia a promover el líder entendido como la autoridad. Ese líder está en crisis. Por ello, como se expresa en la figura 4, la base del liderazgo ético sigue siendo los mínimos éticos y la legitimidad tradicional representada por carisma, tradición y legalidad. Ahora bien, el líder ético que queremos proponer para el mundo híbrido, desde la responsabilidad, se fundamenta en la ética de los máximos, pero al mismo tiempo en una capacitación que como describe Casarotti (2008) en una clara alusión a Ricoeur (2005), a través de una apropiación de posibilidades cree o genere novedades sostenibles.

El humanismo del agente se refleja al presentar desde la consciencia reflexiva referentes de su humanidad, sus propuestas. Esto es importante porque busca a través de una respuesta individual su satisfacción en un entorno social (Deci y Ryan, 2009), al menos para colmar sus necesidades psicológicas, puesto que un agente tiene motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto a '*hacer actividades*'.

UBC DE SANTIAGO

Según Kohlberg las motivaciones itrínsecas son reflejo de sus intereses y las extrínsecas como instrumento para obtener una recompensa o evitar un castigo. Este estadio motivacional se encuentra en un estadio moral incipiente (Kohlberg, 1971). La acción, para colmar las motivaciones y obtener ese reconocimiento social, cuando es consciente y reflexiva de acuerdo con una narrativa concreta -en nuestro caso se presenta desde el personalismo comunitario-, atiende al criterio de centralidad humana.

Ese estadio moral y la centralidad permite desarrollar un humanismo que promueva el bienestar y el bien ser de la persona en una sociedad polarizada como la actual.

El equilibrio de esta propuesta parte de un líder ético cuya comunicación es discursiva y que tiene el empeño de guiarse por principios más elevados. En nuestra época hay principios universales, como aquellos que abogan por la sostenibilidad de las O.N.U. Naciones Unidas (2021). Pese a estar enumerados, no es posible integrarlos todos o graduarlos o degradarlos en función de una mecanización procesual.

Es importante resaltar la importancia de la figura del hombre capaz, que sabe integrarlos e identificar los principios más elevados, dependiendo de la ética personal y de la moral organizacional. No se trata de caer en el subjetivismo sino ser conscientes que existe la diversidad, en base a la cual, puede llegarse a un acuerdo de mínimos, pero teniendo en cuenta que de la relación entre personas e instituciones se integran aquellos principios necesarios en una aportación constante por parte de todos los intervinientes.

Para entender y poner en valor la preponderancia necesaria de la ética en los modelos de liderazgo nos servimos de la segregación de la tensión entre la persona y la institución para reflexionar entre el atomismo y el holismo. El primero representaría una individualidad caracterizada por un líder y una organización externa a la persona. El yo desde la subjetividad del líder es esencial en esas teorías. En cambio, en el holismo el yo es sustituido por el contexto, la sociedad o la comunidad, siendo el líder el que hace que el sistema funcione. Así, el líder se sitúa entre la organización y la persona cumpliendo la función integradora sobre la que se plantean tres reflexiones:

La primera es la preocupación ética holística en el contexto tecnológico, que se reconoce en propuestas para promover una ética en función de determinados valores que sean reconocibles globalmente. Así, por ejemplo, en el campo de las tecnologías de la información y las redes sociales se promueve reducir el utilitarismo y descubrir la dimensión moral, a través de prácticas concretas (Vallor, 2020) que representen la culminación de la categorización de determinadas características o virtudes éticas, proponiéndolo como marco del que partir en el diseño de la IA (Vallor, 2016).

Esta base teórica y posterior desarrollo del modelo ha servido para comenzar a dar consistencia a la idea de no solo implementar los procesos de RSC, sino que se discrimine la responsabilidad del agente que desarrolla e implementa el uso de la IA, así como la RCS en base a esas mediciones, y los códigos deontológicos aplicados a la integración y uso de IA (Martin y Villegas-Galaviz, 2022), en las relaciones entre agentes, organizaciones y los usuarios. Parece que la digitalización corporativa cuenta con un soporte ético reconocible. ¿Ocurre lo mismo con el líder?

La segunda reflexión supone que desde el personalismo comunitario integrador, es posible entender el progreso y los procesos de diferentes constructos sociales que responden a las

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

incertidumbres y riesgos del mundo híbrido, con una narrativa humanista válida tanto para el líder como para el liderazgo organizativo.

Las teorías de liderazgo tienen su razón de ser en un momento temporal determinado: hay que considerar el contexto en el que tienen su razón de ser y la época en la que sus resultados se evalúan y analizan (Fischer et al., 2017). La ética aplicada, así como los condicionantes morales del momento, facilitan esas propuestas de liderazgo. Si entendemos el liderazgo dentro de una narrativa, como un proceso transitorio, nos ayudará a adaptar la propuesta de liderazgo a los desafíos de hoy en día.

Y, la tercera reflexión, como ha sido mostrado por algunos autores (Avolio y Bass, 1995), representa un momento de transición donde determinados estilos de liderazgo, debido a las circunstancias, se aplican mejor: la conveniencia de utilizar un estilo de liderazgo depende del *momentum* y de la eficiencia del modelo concreto. Lo relevante de esta reflexión es que, siendo consciente de ser una aportación teórica y debido a la evolución de los modelos de liderazgo analizados, para tener una mejor integración en el universo de los datos la ética, aplicada al liderazgo, tiene que reflejarse en el modelo teórico a través de mediciones. El reto para presentar una perspectiva holística en esta época del imperio de datos resulta en presentar propuestas que no se queden en meras mediciones.

Cuando el comportamiento ético se refleja y se aplica en el liderazgo se refuerzan, no sólo los objetivos a corto plazo, sino también los objetivos a largo plazo y la consistencia de sus postulados. El tránsito desde que un modelo teórico es presentado hasta que su aplicación práctica es notoria, con teorías multinivel midiendo su impacto, es un proceso lento. En el mundo se hace necesario reconocer la ética del líder persona y del liderazgo organizativo. El contexto cambiante en el que el liderazgo se desempeña obliga a tener una visión holística por parte del líder y la organización, para adaptarse al momento concreto de la evolución social (Avolio, 2007).

Medir el comportamiento ético de un líder en función de unas variables es una cosa; juzgarle por la ética a la que se adscribe es otra. De todas formas, son dos caras de la misma moneda. Hay que repensar lo apuntado respecto al personalismo comunitario para integrar narrativas holísticas a las teorías tradicionales de liderazgo.

La narrativa y el análisis histórico de las necesidades morales han de ser consideradas en un entorno social específico: no existen estándares morales inmutables, necesitamos diferenciar conceptos morales (MacIntyre, 1982). La ética que se aplique direccionará la conducta de nuestro proceso de liderazgo, tanto las acciones como la comunicación de la misma.

Para concluir esta reflexión introductoria acerca de la integración ética de las propuestas para el liderazgo, se puede resumir bajo la afirmación del atomismo que apuesta por un líder individual y del holismo que aboga por un líder responsable e integrador.

En consecuencia, hay características que se hacen necesarias para integrar la ética en el mundo híbrido en el que nos adentramos, de modo que estamos en un contexto altamente mecanizador, caracterizado por cinco ejes: la adaptabilidad, las redes, los sitemas, lo híbrido y la integración.

El primero, la adaptabilidad, que es un concepto aplicable a las redes, entendida como la habilidad para cambiar las formas y cumplir con las necesidades (Wills, 1994). En ambientes complejos, como la era en la que vivimos, la cohesión de grupo ayuda a compartir información creando altos niveles de confianza (Ulh-Bien y Arena, 2017). Si tenemos en cuenta la realidad

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

del mundo virtual -dinámica y cambiante-, muchos de los desafíos que propone tienen que ver con la confianza y la adaptabilidad necesaria para alcanzar objetivos.

El segundo de los ejes viene representado por las redes, que son según Wills (1994, pág.26), "*un activo intangible* (útil)*…en ambientes cambiantes basados en una inteligencia superior que se difunde más rápidamente…para garantizar un futuro real"*. Las redes, entendidas aquí como un componente relacional de la época pre-virtual, sufren los avatares de la realidad actual donde los datos se imponen a las dotes. Así, ¿estamos vivenciando un cambio de paradigma? Si es así, habrá que considerar las viejas formas de entender el equilibrio social junto a las nuevas formas de entender cómo construir relaciones en la realidad híbrida.

En tercer lugar, no se trata sólo de información y cómo la comunicamos, sino de sistemas de estructuras y cómo evolucionan en ecosistemas cambiantes que impactan en cómo pensamos, cómo nos comportamos, cómo nos relacionamos y cómo lideramos. Es necesario un liderazgo ético humanista que se sirva de la resolución de complejidades por parte de sistemas digitales y de teorías de liderazgo como la compleja. El objetivo es reforzar la figura del agente humano, quien a través de su capacidad de escucha lidera activamente en la realidad virtual. Las acciones éticas diferencian al agente humano.

El cuarto representa lo híbrido, que exige del líder y el liderazgo una narrativa que dote de sentido sus acciones y decisiones. Cualquier estrategia para el desarrollo de negocio, organización o institución, así como de la persona, tiene en consideración el crecimiento. Hoy en día las redes de todo tipo ayudan a obtener resultados y utilizarlas correctamente marcan la diferencia entre un emprendimiento exitoso o un fracaso. Se necesita utilizar todo tipo de inteligencias para obtener ventajas competitivas. Gracias a las redes sociales, plataformas y comunicaciones en internet podemos crear nuestros propios ecosistemas. Se necesitan inteligencias que permitan acceder a mediciones confiables que, en el corto plazo, se sustenten en valores consistentes y, en el largo plazo, apliquen éticas reconocibles. Como las expansiones y contracciones de los mercados y modelos organizativos se suceden a gran velocidad, las relaciones son una de las herramientas más útiles para posicionarse como emprendedor, directivo, desarrollador, o cualquier rol que se asuma como líder o *influencer*. Usar todas las inteligencias posibles a su alcance marcará la diferencia. Cómo utilizarlas también lo hará. Tanto es así, que Ingerson y Bruce (2013, pág.81) entienden que

> "*el liderazgo en el mundo de las redes sociales descansa no sólo en lo que se dice, sino en cómo se dice…los tweets son publicados personalmente, les da a los seguidores una conexión más próxima y un mejor entendimiento del líder*".

Y es que los líderes deben transitar en el mundo híbrido integrando ideas, acciones, decisiones, relaciones, conocimientos, vivencias…y no hay herramienta mejor para hacerlo que la ética.

El último eje incluye la integración emocional y cognitiva que es reconocible en el agente humano. La emocional no es reconocible en el agente máquina, y la cognitiva es reconocible tanto en las inteligencias individuales, organizativas, como en las artificiales. Es desde la relación que se pueden constituir y construir propuestas centradas en el humanismo. Según Balkundi y Kilduff, (2006, pág. 419), la importancia de las redes sociales, entendidas como "*estructuras cognitivas en las mentes de los miembros de la organización y estructuras que*

facilitan y encauzan la acción", también reflejan la "utilidad social de las conexiones y patrones estructurales de la vida social.

Con todo ello, si se tiene en cuenta el desarrollo de teorías de liderazgo, que tienen a los procesos y las estructuras como agregadores de valor a cualquier tipo de propuesta organizativa, se verá cómo necesitan estar representadas desde patrones éticos diferenciados. Además, en un momento de transición y cambio de paradigma con el impulso de la realidad virtual, es necesario sumar inteligencias que aporten desde patrones éticos. El líder consciente y el liderazgo ético tienen que integrar propuestas e ideas múltiples.

Las propuestas innovadoras y desde la investigación tienen que ser responsables para que la aportación sume positivamente al entorno desde la ética y no desequilibre el contexto (Owen et al., 2021). Esa ética se ve reflejada en las relaciones, gracias a un liderazgo responsable y que reconoce al otro (Maak, 2007), de la misma manera que la ética resulta fundamental en las organizaciones para resolver problemas sociales (Freeman, 2000). Para encontrar el equilibrio social, sea este desde la perspectiva de los procesos organizativos a través del liderazgo o desde la perspectiva individual, donde el líder resuelve los problemas del contexto; la ética del liderazgo y el líder ético resultan clave para resolver los problemas sociales en cualquier tipo de contexto.

3.2.4. Propuestas tradicionales ante la tecnología

En este cuarto y último punto en el que cuestionar el liderazgo ético, se reflexiona sobre el contexto tradicional que ha marcado la vida en sociedad. Estamos vivenciando una realidad marcada por la IA, las incertidumbres y riesgos de la tecnología, así como un mundo híbrido que trae en jaque la realidad tradicional que está en crisis, además de un cambio de paradigma que cuestiona narrativas, sistemas, o los constructos sociales como las instituciones y el liderazgo.

Bajo este contexto Shafik (2021, pág.28) afirma que

> "*la sociedad lo es todo. Muchos de nosotros vamos por la vida pensando que nos hemos hecho a nosotros mismos y que somos autosuficientes… Algunos agradecen (o culpan) a sus familias por su suerte en la vida, pero rara vez pensamos en las grandes fuerzas que determinan nuestros destinos -el país en el que nacemos, las actitudes imperantes socialmente en un momento determinado de la historia, las instituciones que gobiernan nuestra economía o política, o simplemente la aleatoriedad de la simple suerte. Esta amplitud de factores determina el tipo de sociedad en el que vivimos y que son los determinantes más importantes de la experiencia humana*".

Esta reflexión lleva a considerar actualmente el debate donde las diferentes crisis -debido al uso de la tecnología, energía, modelos políticos, sociales o económicos, hambrunas, superpoblación, o pandemias y las incertidumbres-, son realidades que nos hacen resistimos a aceptar lo limitado de los recursos. Además, el imperio de los datos se está imponiendo marcado por una narrativa utilitarista cortoplacista. ¿Cómo decidir en entornos digitales?

Se está corriendo un grave riesgo respecto a cómo se gestionan estas realidades puesto que se está imponiendo un reduccionismo antropológico (Conill, 2021a), partiendo del utilitarismo econométrico que nace desde la racionalidad anglosajona de Hobbes y Adam Smith que reduce todo al *homo oeconomicus* (Conill, 2006; Conill, 2017).

USC DE COMPOSTELA

Estamos en un momento de oportunidades en las que cabe modelar y moderar lo antropológico, lo económico, a través de un capitalismo consciente, lo innovador y lo tecnológico. En definitiva, todo aquello que tenga que ver con lo humano. En este tiempo del imperio de los datos, si queremos pasar de una sociedad de la información a una sociedad del conocimiento es necesario interpretar esos datos, usarlos convenientemente, reflexionar y decidir, convirtiéndolos en dotes. Para ello es necesario liderar.

Dado este contexto, se reconocen tres respuestas:

La primera ante la IA: la respuesta para potenciar la centralidad humana es el *humanistic management.* Este, siendo necesario, es antropológicamente insuficiente. Por lo tanto, hay que presentarlo y complementarlo.

Otra de las respuestas que se pretende proponer resulta ante la necesidad de saber navegar en las incertidumbres y las complejidades del contexto actual. Los riesgos que nos rodean requieren de una conciencia clara respecto a la sociedad que queremos.

Finalmente, la última de las respuestas a la necesidad práctica de superar el utilitarismo del *homo oeconomicus* impuesto en nuestro contexto actual. Se propone un *homo reciprocans* que supondría asumir una propuesta mucho más '*colectiva*'-sin pretensiones de ingeniería social-, al reforzar la relación y la reciprocidad inter partes.

En definitiva, una perspectiva ética del liderazgo es necesaria en función de las realidades actuales debido a cambios en el planeta, debido a la tecnología y en nuestro ecosistema social debido a la pandemia global. Todo ello restaura la relevancia de liderar teniendo en cuenta ese contexto.

Las interacciones estudiadas en las teorías tradicionales de liderazgo se centran en la relación entre el seguidor y el líder -teoría transformacional, de la autodeterminación y ejemplar-, así como las relaciones entre las organizaciones y agentes -teoría de la complejidad, relacional e instrumental-. Una nueva perspectiva contempla los equipos y las organizaciones impulsadas por la tecnología, enfrentándose a la posibilidad de nuevos sustitutos al liderazgo tradicional por parte de sistemas robóticos o de IA (Yammarino, 2013).

El líder en la época industrial y el líder en la postindustrial gestionaban las transformaciones que dependían del agente humano. Este habilitaba a través de herramientas la posibilidad de cambios. Actualmente la IA y el aprendizaje máquina proponen transformaciones sirviéndose del agente humano para la puesta en funcionamiento. Hay que cuestionarse si la revolución transformacional tecnológica (Floridi, 2014), que propone cambios de la interacción del agente humano y el agente máquina, resulta de tal calibre que habría que reflexionar si las teorías tradicionales de liderazgo responden a tales desafíos como las relaciones virtuales, la autonomía de agentes máquina o la conciencia al liderar (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022b).

El liderazgo, como constructo social, es desafiado al estar bajo una era revolucionaria que requiere una nueva forma de pensar (Wellman, 2017), que presente nuevas propuestas. Un liderazgo consciente es aquel que categoriza y examina, junto a los seguidores, sus pensamientos (Avolio, 2007). Desde la reflexión, la conciencia y la consciencia del agente humano se someten al buen juicio del líder y de la comunidad las novedades, ideas y transformaciones que diferenciará a las personas que lideren de aquellas que simplemente se sometan al imperio de los datos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cuando la ética es parte consustancial de las actitudes y las aptitudes de la persona, es cuando se hace posible liderar desde la ética. El personalismo comunitario representa esta posición claramente, además de potenciar la humanidad en las relaciones individuales y colectivas. Y es que el líder es necesario para responder problemas del contexto.

El actual es un contexto híbrido, natural y digital a la vez, que muestra ejemplos de la tensión entre persona e institución, como apunta el académico Rayón Jerez (2022) en su blog semanal, al afirmar que

> "*…Twitter, con el paso del tiempo se ha convertido en el mayor medio de comunicación universal, instantáneo y de calidad…Musk, un buen solucionador de problemas complejos de ingeniería, ha comprado Twitter y quiere rentabilizarlo. Pero Twitter no es un problema de ingeniería…es un problema complejo de personas. Lo que hace que Twitter sea lo que es no es su tecnología, sino las interacciones que ahí tenemos y su naturaleza emergente. Interacciones que forman comunidades. Twitter es una comunidad de comunidades*".

Por lo tanto, los problemas siguen siendo humanos.

3.3. LOS AGENTES, LAS ACCIONES Y LAS REALIDADES DEL SIGLO XXI

3.3.1. Humanismo tecnológico e IA

La comunicación, las relaciones, el contexto, la reflexión y las interacciones necesitan un lenguaje para el entendimiento de una narrativa que integre ideas, perspectivas y modelos organizativos.

El proceso civilizatorio ha transitado por una época, la era de la información, en la que los procesos comunicativos han determinado la realidad actual. Este proceso viene reconocido por Floridi (2015, pág. 21) ya que "*tras Copérnico, Darwin y Freud (o la neurociencia si se prefiere); las Tecnologías de la Información (o sea, Turing), son la nueva luz del autoconocimiento…que afecta profundamente al individuo y al bien común*". Esta conceptualización filosófica dota de sentido antropológico al contenido del acto comunicativo.

Anteriormente Floridi (2014, pág. 3) reconocía que "*las teorías de la comunicación afectan nuestro sentido del yo, cómo nos relacionamos con otros y cómo moldeamos e interaccionamos con nuestro mundo…necesitamos una filosofía de la información como filosofía de nuestro tiempo para nuestro tiempo*". La ética individual sumada al modelo de filosofía institucional -donde el todo es mayor que las partes- reafirma la propuesta narrativa personalista comunitaria y hace que, junto con la perspectiva de Floridi, se abra una ventana a la esperanza frente a los postulados de Habermas sobre la era de la información, para el que la filosofía no tenía tanta influencia; se abre una oportunidad para la centralidad humana. En ese sentido, semántica y filosofía contribuyen en el entorno actual.

La integración desde la centralidad humana supone que las acciones del líder y su comunicación, cuando son vivenciadas éticamente, representan una interacción consciente que forma comunidades. La figura 5 describe el proceso transformador de la información, que, formado por datos, a través del contenido semántico consigue transmitir la intencionalidad del agente. La intencionalidad de las acciones de Ricoeur (2002), lleva a que estas sean representadas en el entorno digital de forma comunicativa. La información genera datos, que,

si se quiere que adopten una forma humana y trascendente, requiere al mismo tiempo una transmisión de las dotes del agente humano en el acto comunicativo. Esto viene recogido por Tuomi (1999, pág. 2) al entender que

> "*la visión general ve los datos como simples hechos que se convierten en información al combinarse esos datos con estructuras que dotan de sentido, y que subsecuentemente se convierten el conocimiento al ponerse información significativa en un contexto y al usarla, hacer predicciones. Esta perspectiva ve los datos como prerrequisito de la información y esta, prerrequisito del conocimiento*".

Y es que las tecnologías de la información, los datos, la semántica y el conocimiento en la era digital suponen un totum revolutum que requiere de integración tecnológica y humana.

Los datos y las tecnologías de la información están poniendo en jaque la jerarquía de valores al comprometer la libertad de las personas en su toma de decisiones. Si las vivencias de las personas se ven comprometidas por un imperio de los datos, que parecen imponer una narrativa o criterio siendo que la jerarquía de valores de cada sociedad es diferente, siendo que esas escalas legitiman las acciones de las personas y se basan en narrativas cuyos modelos de racionalidad requieren del diálogo. También se precisa una libertad comunicativa (Habermas, 2011). En la relación y en su comunicación existen puntos de encuentro con principios universales comunes, pero, desde el intercambio y respeto por el otro, será que se encontrarán puentes para la deliberación, sin que exista un único contenido.

La integración de las narrativas presentadas -legal, psicosocial, histórica, tecnológica, ética- es un ejercicio de responsabilidad consciente. La capacidad interpretativa y el espíritu crítico de la persona hace que la comunicación y el lenguaje tengan sentido, y se conviertan en una narración que transforme ideas en experiencias, dándole sentido a la vivencia y a las acciones.

La comunicación y el diálogo se hacen fundamentales en situaciones de desequilibrio, no ya porque haya que posicionarse, o llegar a conclusiones, o pactos, sino para entender la situación o contexto en el que se transita, así como las experiencias de los que afrontan un conflicto (Iula, 2014). Entender y ser consciente de las situaciones requiere de una revisión de posicionamientos propios y extraños. Este es uno de los fundamentos de la narrativa personalista comunitaria, que integra a la persona y a la institución a través de la comunicación.

La información y los datos crean una realidad virtual cuya gestión reclama un liderazgo y un líder que se adapte a los tiempos. Esto parte de una narrativa que integre a la persona en esa comunidad. La realidad digital que transforma relaciones, comportamientos e instituciones, forma una sociedad o comunidad de la información, que requiere repensar las teorías tradicionales de liderazgo por dar respuestas limitadas a las necesidades de la revolución tecnológica que estamos vivenciando. Porque como concluyen expertos en IA como Coeckelbergh (2020, pág. 99), " *la IA se usa para manipular lo que compramos, las noticias que leemos, las opiniones que creemos etc.*", pero no es sólo una inteligencia o una herramienta la que provoca estos cambios en los individuos, las tecnologías de la información han transformado el contexto, hasta el punto que, como apuntan referentes de la tecno-ética como Floridi (2014, pág. 57): "*los procesos de desfisicalización y tipificación de individuos como entidades únicas e irremplazables*", suponen una despersonalización que se da en la sociedad líquida. Continúa Floridi (2014, pág. 58) explicando que la digitalización actual "*erosiona*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

nuestro sentido de identidad personal…produciendo masas de entidades anónimas entre entidades anónimas, exponiendo online a billones de otros individuos similares".

La polarización en las redes impone comportamientos, potencia sesgos a través de un lenguaje que aliena a los individuos. La realidad o entorno que Floridi llama "*infoesfera*", en la que los datos '*mandan*', representa una comunidad cuyos retos sobrepasan las soluciones que ofrecen las teorías o los líderes tradicionales. El liderazgo se encuentra en crisis.

3.3.2. Lo humano y el nuevo mecanicismo entre inteligencias

De la cultura occidental y sobre todo de aquellas economías más avanzadas, se entrevé problemas psicológicos en un estado del bienestar que fomenta trabajos que '*alienan*' al individuo hacia la consecución de objetivos financieros. La narrativa imperante conduce, como explica Pirson (2017, pág. 8) a "*entender la vida y su rol en un sistema económico".*

Las propuestas humanistas en el entorno digital requieren más integración y mayor conciencia para el futuro. El ser humano integral no puede ceñirse a la economía y la obtención de lucros, si no desarrolla sus actividades en la empresa con una dimensión ética elevada y que incremente la confianza en la organización. El liderazgo humanista, en cualquiera de las perspectivas actuales o las que puedan ver la luz, es necesario en el entorno digital para dilucidar, reflexionar y desconectar en función de la consecución del bien común.

Desde esa necesidad por encontrar narrativas que doten de sentido las realidades que se enfrentan, hay quien propone buscar el bienestar de la humanidad, siguiendo diez mandamientos como son: ser empático, tener pensamiento crítico, seguir un desarrollo ético, promover la paz y justicia social, apelar al servicio y la participación, ser altruista, tener humildad, proteger la naturaleza, tener conciencia social, ser responsable (American Humanistic Association, 2018).

Todos los ejemplos de la gestión humanista inciden en la responsabilidad de las personas, así como su voluntad de aprendizaje y compromiso para liderar. Las malas prácticas son uno de los problemas que la gestión humanista trata de solucionar, consecuencia de las preocupaciones de la RSC.

Tras reflexionar sobre el contexto y el liderazgo mecanizador, así como la rápida despersonalización a la que nos lleva la sociedad líquida y la gestión monopolizadora, tenemos que apuntar las características del contrato social actual, que es cambiante y dinámico, por lo que este trabajo presenta en su propuesta cuatro horizontes para la renovación:

1) la IA presenta un contexto gestionado desde los datos;

2) el entorno tecnológico actual presenta incertidumbres y riesgos difíciles de controlar y entender. Existen diferentes perspectivas y diferentes inteligencias que influyen en la toma de decisiones.

3) estamos ante un cambio de paradigma que cuestiona modelos de convivencia individualistas, así como las dimensiones que nacen de la tensión social tradicional.

4) las crisis, tras el impacto tecnológico, son diferentes puesto que se exacerba la mecanización, y aparecen disfunciones psicológicas y sociológicas en los líderes.

Bajo estos horizontes, en el entorno físico natural de las relaciones humanas de los grupos u organizaciones, la centralidad humana es fundamental (Freeman, 1978). El desafío para las teorías tradicionales es el impacto tecnológico y el mundo hibrido que aporta una nueva realidad

USC DE COMPOSTELA

y un dinamismo que cuestiona dimensiones tradicionales. Es por ello que promover un humanismo tecnológico desde una narrativa dialógica - desde el personalismo comunitario-, parece ser necesario para comunicar adecuadamente a *stakeholders* y agentes máquina. El dinamismo del contexto actual precisa del poso y pausa que el liderazgo ético proporciona.

3.3.3. Diversidad en inteligencias

La fenomenología de la decisión es un elemento fundamental para la reflexión en la sociedad actual puesto que las decisiones son tomadas por diferentes tipos de inteligencias. La complejidad de tal realidad requiere de una comunicación diferente que permita reflexionar a la persona que valida procesos y toma decisiones.

En el mundo híbrido se pueden reconocer diferentes inteligencias que interaccionan en la realidad digital. Esta es una realidad que hay que aprovechar para el bien de la humanidad. Existen temores al respecto de la alienación del ser humano por máquinas que toman decisiones por nosotros. Pese a que la IA, propia de máquinas y artefactos, aun aprendiendo, no ejecuta desde una cognición abstracta como la humana, resulta clave en la toma de decisiones y en la gestión de datos. La IA es una de las inteligencias del mundo híbrido.

Otra es la inteligencia natural, que es la de los antepasados basada en la experiencia y el mundo de la vida: se trata de una inteligencia vivencial. Por último, la inteligencia sentiente, propia de los seres humanos, se sitúa entre la naturaleza y la cultura -que es el lugar de la antropología y la ética y la hermenéutica-. La inteligencia sentiente, o sentida, es un término acuñado por Zubiri (1982, pág.5) y que representa "*una actualización de lo real*".

Bajo estas inteligencias es necesaria la integración de las mismas reconociendo los intereses que las motivan y las realidades que se conforman. Como Habermars resalta, existen procesos emancipatorios o de esclavización (Habermas y Husserl, 1995), y es aquí desde una tecnificación transformacional que podemos correr el riesgo de caer bajo el yugo del imperio de los datos, cuyos procesos cognitivos -los de la IA- son ininteligibles para los humanos, por lo que la humanización de esta nueva realidad se hace necesaria, así como el uso combinado de la IA, la inteligencia natural y la inteligencia sentiente. Esta realidad de diversas inteligencias requiere describir brevemente aquella inteligencia disruptiva que ha ayudado a transformar la realidad como afirman van Duin y Bakhshi (2018, pág.5)

> "*La IA se refiere a un amplio campo de la ciencia que abarca no sólo la informática, sino también la psicología, la filosofía, la lingüística y otras áreas. La IA se ocupa de hacer que los ordenadores realicen tareas que normalmente requerirían la inteligencia humana…el concepto de inteligencia se refiere a la capacidad de planificar, razonar y aprender, sintiendo y construyendo algún tipo de percepción del conocimiento comunicándose en lenguaje natural*".

No existe una definición unificada de lo que es la IA, aunque reconocer que la comunicación se realice a través del lenguaje natural para explicar la integración de las capacidades descritas, refuerza definiciones como afirma Stone et al. (2016, pág. 4) el que

> "*una ciencia y un conjunto de tecnologías computacionales que se inspiran en las formas en las que las personas usan su sistema nervioso y cuerpo para sentir, aprender, razonar y actuar…La IA activa una constelación*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *de tecnologías convencionales que tienen un impacto sustancial en la vida cotidiana*".

Así, la importancia del lenguaje natural es fundamental para la comunicación y comprensión como se apuntaba anteriormente, siendo que la IA consigue generar canciones, poemas, rimas y desarrollar contenido como si se tratara de composiciones hechas por humanos (Sanchis, 2022).

La IA gestiona los datos de forma que puede acabar con la diversidad, conformando una sociedad líquida en la que la creatividad comunicativa quede limitada y se tienda a un comportamiento unificado. Actualmente, nos encontramos en un momento transicional en la colaboración de diferentes perspectivas e inteligencias que hace cuestionarse a la comunidad científica cuáles son los desafíos, así como el foco de las propuestas para la integración.

Littman et al. (2021, pág.2) afirman que existen dos campos de aplicación desde los que se pretende potenciar esa conversión

> "*…la 'predicción en la práctica', que estudia el uso de las predicciones con foco en IA del comportamiento humano, como la posibilidad que un prestatario pague eventualmente un préstamo, en entornos donde la modelación cognitiva y de datos fracasen sin tomar en cuenta la dimensión social que dan forma a la toma de decisiones de las personas. Por otra parte, la 'codificación para el cuidado' estudió los desafíos y oportunidades de incorporar las tecnologías en IA en los procesos del cuidado humano de otros y el papel que juega el género y las relaciones de trabajo al enfrentar las necesidades apremiantes por la innovación en la salud*".

La automatización de procesos en los que la IA pueda acelerar y mejorar la toma de decisiones de los humanos es un hecho. La IA resulta extremadamente útil para el control y cuidado, entre otras, en las ciencias de la salud. La evolución en la interpretación de la IA, refuerza la necesidad de una mayor centralidad humana que reflexione e integre propuestas y que utilice la diversidad de inteligencias del mundo híbrido para tener una mejor experiencia de vida y para contribuir al bien común.

Transformar una idea, una decisión, o una acción, no solo supone considerar y reflexionar sobre el agente, el actor, o el autor, de una acción o de la toma de decisión, sino que, para contribuir para el bien común, hay que servirse de las capacidades de diferentes inteligencias que conforman ese ecosistema híbrido. Eso es un ejercicio de liderazgo.

Bajo este escenario, el ecosistema para el liderazgo humanista es el conjunto de interacciones, redes, sistemas que conforman las realidades naturales y virtuales en las que hoy nos relacionamos. Esa necesidad de un humanismo que reconoce y considera la inteligencia de los diferentes agentes que intervienen en esas realidades, también necesita descubrir las inteligencias que conforman las redes. Al descubrir las inteligencias organizativas (Vázquez y Arocena, 2018) se hace un ejercicio de mejora competitiva que se refleja en las realidades de las organizaciones.

Más aún, los riesgos que se corren requieren de una perspectiva reflexiva tanto desde la integración de modelos, tecnologías o teorías por los agentes intervinientes. Esto es una oportunidad para el liderazgo en el contexto actual. El reto tecnológico supera las propuestas tradicionales por lo que un liderazgo acorde a esta realidad es necesario. Se tratará de un liderazgo que convierta los datos en dotes, la información en conocimiento y que capacite a todas las inteligencias envueltas en los procesos de mejora por el bien común.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Con ello, esa capacidad de decisión, de elección y de transformación, son cualidades humanas. Se podrán mecanizar, pero la verdadera integración la hace quien consigue integrar la IA, la inteligencia natural y la inteligencia sentiente. La capacidad que supone el aprendizaje no es exclusivamente humana. "*El aprendizaje máquina se basa en estadísticas…la tarea subyacente es usualmente el reconocimiento de patrones. Los algoritmos pueden identificar patrones o reglas en datos y usar esos patrones o reglas para explicar los datos y hacer predicciones para datos futuros*" (Coeckelbergh, 2020, pág. 83). Desde esta realidad de inteligencias y modelos de aprendizaje que ayudan a predecir comportamientos o identifican formas de hacer, no significa que no existan diferentes formas de ser. Esa cualidad es exclusivamente humana.

La integración de inteligencias es una oportunidad para descubrir la verdadera autenticidad de la persona. El pensamiento libre permite explorar los misterios de lo desconocido y, reconociendo que podemos presentar patronos, no ceñirnos a ellos si no es lo que sentimos. Ello nos aporta progreso. La capacidad de abstracción es meramente humana, la integración de la inteligencia natural, artificial, siente y los diferentes modelos de aprendizaje están en las manos de las personas. Nadie mejor que un líder ético, el que puede entender, aprender y aprehender ese proceso.

Las propuestas integradoras tienen un hándicap como es que diferentes realidades -en el mundo físico o en el mundo digital, pensemos en el metaverso o las redes sociales- y diferentes inteligencias -inteligencia sentiente, biológica frente a una IA débil o centrada en procesos hasta la IA fuerte que actúa como redes neuronales humanas- (Conill, 2022), coexisten.

La integración y coexistencia de inteligencias necesita de un método que permita aplicar las propuestas de las diferentes realidades y que permita ser o tomar consciencia de todo ello. Es lo que se denomina método del liderazgo humanista y una consciencia por la centralidad humana, dado el contexto de transformación digital por el que transitamos.

Sin embargo, pese a las propuestas colaborativas y colectivistas, el riesgo que presupone el uso inadecuado de la IA, los datos y en definitiva la digitalización, hace presente que existan narrativas y propuestas '*limitadoras*'. Esto es así desde perspectivas legalistas que trazan el camino de la integración de inteligencias al compartir que existen modelos reguladores ante una nueva realidad, aunque los principios éticos que reconocen la IA como agente tratan de la confiabilidad de esa inteligencia y sus sistemas (Comisión Europea, 2019), tienen una base ética y aproximación antropológica, humanas.

Desde el punto de vista legal, la IA y la gestión de los datos suponen un hercúleo desafío que se encuentra con una lucha de perspectivas y según Plaza Penadés (2022, pág. 19), habría que reconducir puesto que se reconoce que lo que afirma

> "*la Unión Europea ha detectado con bastante acierto que los datos son la base tanto del desarrollo y diseño de sistemas de IA como de su correcto funcionamiento, y de ahí que el nuevo marco normativo haga especial hincapié en garantizar la calidad, neutralidad, imparcialidad y exactitud de los datos"*

Esta reflexión le lleva a otra bajo el pensamiento de que el legislador regula y limita el uso de datos y de la identidad digital. Plaza Penadés (2022, pág. 20) afirma que

> *"la futura ley de datos europea reconocerá a toda persona un derecho de acceso y 'propiedad' o libre disposición de los datos que genera a través de apps y dispositivos electrónicos, pudiendo decidir el uso y destino de los*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *mismos, consciente de que dichos datos, de forma masiva, son la base de la innovación y el desarrollo de servicios digitales y de su proyección en la mejora de la digitalización de todos los sectores productivos"*

Bajo este escenario, afirma Plaza Penadés (2022, pág.21) que la identidad digital se concibe en un modelo que deshumaniza al ciudadano y lo convierte en datos ya que

> *"en el caso de los datos personales, estos servicios y sus proveedores ayudarán a las personas a ejercer sus derechos en virtud del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), lo que permitirá a las personas tener un control total sobre sus datos y compartirlos con una empresa o con terceros en las que confíen. Esto puede hacerse, por ejemplo, mediante novedosas herramientas de gestión de la información personal, como los espacios de datos personales o las carteras de datos, que son aplicaciones que comparten esos datos con otros, basándose en el consentimiento del titular de los mismos".*

Bajo estas reflexiones, la idea de reconducir propuestas, a las que se alude, tiene un claro componente devenido de las tensiones de mercado por las que las empresas desarrolladoras de estas tecnologías se han convertido en un actor con muchísimo poder. El regulador europeo en este caso, y los mecanismos legales de los que se sirve, contrabalancean el poder innovador de agentes tecnológicos aludiendo a la propiedad y otros principios, aun no siendo universales, que estructuraban la cohesión social.

Se utiliza el participio pasado porque las instituciones están en crisis y no están garantizando la seguridad a la que los miembros se acogían para formar comunidades. Esto es palpable cuando no existe una narrativa unificada en todos los estamentos de una organización. En el caso de la UE, la Autoridad de protección de datos -GDPR- se sirve de organismos como el supervisor europeo para la materia, que en nota de prensa apunta esta falta de coherencia y, por qué no, una falta de narratividad conjunta. Tal vez se deba a que esa es la esencia de Europa, la diversidad de narrativas, o tal vez se deba a que las perspectivas dependen de las necesidades que cada cuerpo pretende cubrir y que los bienes que persiguen son diferentes EDPS (2022, pág. 1)

> " *EDPS (Supervisor Europeo de Protección de Datos) toma acciones legales ante el reglamento de Europol que pone el imperio de la ley la independencia de EDPS bajo amenaza…el EDPS apunta que el colegislador ha decidido legalizar retroactivamente este tipo de procesamiento de datos, y por lo tanto, anulando la orden de EDPS… cuando los datos eran recogidos con la regulación de EUROPOL anterior, los individuos podían esperar que si sus datos personales eran transmitidos a Europol, Europol estaría obligada contrastar en 6 meses si había una correlación con actividades criminales. De otra forma, como instruyó EDPS, esos datos se suponía que iban a ser borrados como tarde el 4 de enero de 2023. La nueva disposición de la regulación de Europol permite a Europol continuar procesando datos que no han sido eliminados, pese a la orden de EDPS*".

Todo ello demuestra que no están claros los principios universales que trascienden la mera lucha de poder entre organizaciones y que las organizaciones se están viendo sometidas al dictado de los datos. El momento actual marca una crisis no solo institucional, sino sistémica y que se está transicionando hacia un cambio de paradigma que no garantiza los mismos principios que hicieron de esta civilización lo que es.

Así las cosas, vivimos una crisis de confianza que impone liderazgos controladores y cortoplacistas, en vez de liderazgos que permeen la diversidad de inteligencias. La confianza será clave en esta propuesta como eje transversal que permita potenciar las relaciones, los sistemas optimizados, la creatividad y, en definitiva, la potenciación de un liderazgo ético eminentemente humanista.

Las diferentes perspectivas, tanto en organizaciones como en los modelos de implantación de IA en diferentes regiones referidas en este trabajo -EEUU, Europa y China-, inciden en diferentes principios de los que subyacen sus culturas, con sus diferentes inteligencias y lenguaje que conceptualiza con bases semánticas y bio lingüísticas diferentes.

El lenguaje de la programación de la IA y la algoritmia puede resultar más universal, pero la perspectiva y la moral regional resulta diferente. Así, por ejemplo, el IEEE (Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos) marca un diseño de IA basado en los Derechos Humanos, el bien estar humano, la protección de los datos, la eficacia, la transparencia o la responsabilidad entre otros principios (IEEE, 2018).

El legislador norteamericano regula a través de proyectos de ley en EEUU como el acta Racine, (2021, pág.3) para "*prohibir a los usuarios de la toma de decisiones algorítmicas… de forma discriminatoria que requerirá avisar a los individuos cuya información personal sea usada en determinados algoritmos… para determinar empleos, alojamiento, salud o préstamos financieros*". Proteger la diversidad es una característica ética fundamental en el desarrollo de tecnología e investigaciones, para evitar ciertos sesgos. En esta región prevalece una cultura por la no discriminación.

Bajo este contexto, si lo que se pretende es evitar los sesgos, las propuestas en IA tendrán que considerar al mayor de los contribuyentes en desarrollo tecnológico actual en materia de IA como es China. Lo hermético de su sistema y la limitación de acceso a la información hacen pensar en este estudio que el acceso a recursos veraces y no parciales se hace difícil. Las fuentes consultadas en este trabajo acerca del gigante asiático plantean incógnitas acerca de la voluntad del estado chino por colaborar en el reconocimiento de principios universales que puedan cohesionar la tecnología que nos ocupa.

El ejemplo de China ha servido para las otras dos grandes regiones sobre cómo afrontar el reto que supone la IA. Así lo asevera González (2021, págs. 75,76) al afirmar que

> "*Ni los sistemas de reputación ni las herramientas de vigilancia son el patrimonio de los regímenes autoritarios, ni siquiera de los gobiernos en general. Un usuario medio de cualquier parte del mundo deja graciosamente que todos los datos que genera online…sean recopilados por las grandes empresas de tecnología…Con todas las similitudes entre estos sistemas, también hay importantes diferencias. En China los sistemas basados en reconocimiento de imágenes…la identificación personal, están por todas partes…no es de extrañar que desde el punto de vista tecnológico todos los elementos más avanzados en China tienen que ver con el reconocimiento de imágenes…junto a las técnicas que los soportan como el aprendizaje automático y el aprendizaje profundo. Este dato también lo revelan las patentes, los artículos de investigación y el capital riesgo que financia este tipo de start ups*".

Desde occidente se critica mucho la pérdida de libertades por el uso de tecnologías de reconocimiento, aun en lugares públicos, aunque en virtud de la sociedad líquida en la que vivimos y la falta de privacidad y el pudor más elemental, como crítica Han (2017), cada vez

se hace más visible ese tipo de control o vigilancia. En cuanto a investigación y desarrollo, China publica en revistas de IA tanto como Europa habiendo pasado a EEUU en 2006 (Perrault et al., 2019).

González (2021, págs. 77,78) expone que

> "*El Consejo de Estado y el Comité Central del Partido Comunistas Chino en abril de 2020 recomendaba liberar el acceso a los factores de producción…no sólo trabajo, capital y tierras sino también la tecnología y los datos. Quizá incluso haya sido China el primer país del mundo que oficialmente considera que los datos son un factor de producción…Taiwán, Hong Kong o también Corea muestran un considerable aprecio por la libertad individual y la capacidad real de poner límites a la acción de gobierno sin menoscabo de la tradición confuciana…la cultura imperante inevitablemente lleva a la cesión de la esfera de derechos individuales en aras del beneficio colectivo administrado por un gobierno, un partido, concreto*".

De la gestión de la pandemia del Covid o las propuestas de la gestión del uso de la IA, todos los gobiernos del mundo han optado por un sistema de control férreo que limita las libertades individuales. Lo relevante en este punto del estudio es que, con esta diversidad de propuestas -la europea, la americana y la China-, la gestión de diversidad de inteligencias, las bases de datos, los principios constituyentes IA y las diferentes narrativas son una oportunidad para superar un liderazgo tradicional clásico a un liderazgo ético humanista.

Sin embargo, uno de los problemas que hacen plantear este trabajo es el uso de poder por parte de los diferentes líderes y narrativas preponderantes. No se trata tanto de eliminar los sesgos ya que existen en toda interpretación humana, sino de aplicar las inteligencias inteligentemente. El problema de las redes sociales, de la tecnología y del mundo híbrido no es un mero problema de integración de capas de soluciones tecnológicas, sino cómo se compartía al hablar del reto tecnológico, es un problema complejo de personas. Se habla de la 'soberanía digital', puesto que se tratan las infraestructuras críticas de esas propuestas intentando protegerse en un mundo híper conectado donde las grandes plataformas tecnológicas, americanas o chinas, afectan al concepto de autoridad tradicional y, por lo que desde esas regiones. se presenta la autonomía como estratégica (Werthner, 2022). Siendo ello cierto, no es menos cierto que es un problema por el control. Y este es un problema de liderazgo. La inteligencia humana está capacitada para integrar opciones gracias a su pensamiento abstracto.

El reto de la IA para las teorías de liderazgo es el carácter moral en el uso de inteligencias. Hay propuestas transnacionales como, por ejemplo, en las Naciones Unidas, que ha publicado los principios para el uso ético de la IA en el sistema de la ONU porque afecta a individuos, su inteligencia, así como a sus organizaciones.

En un ejercicio de responsabilidad, la ONU comparte en el High Level Committee on Programmes (2022) que

> "*la IA impacta en sociedades, el medio ambiente, los ecosistemas y las vidas humanas, incluida la mente humana, en parte debido a la forma en que influye en el proceso de toma de decisiones, la interacción, la forma de pensar humana…junto con las múltiples ventajas de esta tecnología, también genera riesgos, desventajas y desafíos derivados del uso malicioso de la tecnología, o profundizando desigualdades o divisiones…un enfoque ético del uso de la IA…se define como: a) De conformidad con la Carta de las Naciones Unidas,*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *respetando todas las normas aplicables del derecho internacional de los derechos humanos, incluido el derecho a la privacidad, así como los principios identificados más abajo y b) eso implica la evaluación de dicha consistencia en todas las etapas del ciclo de vida de la IA…Principios: 1) No hacer daño 2) Tener un propósito; necesidad y proporcionalidad, 3) Protección y seguridad 4) Justicia y no discriminación 5) Sostenibilidad 6) Derecho a la privacidad, protección de datos y gobierno de los datos 7) Autonomía humana y supervisión 8) Transparencia y explicabilidad 9) Responsabilidad y rendición de cuentas 10) Inclusión y participación"*

Con esto, es preeminente en las propuestas sobre la IA que la tecnología forma parte central de la nueva sociedad donde vivimos, de la misma forma que existe una necesidad perentoria por presentar al ser humano como elemento central de este nuevo cambio de paradigma que afecta transversalmente a todo y a todos. Se puede hablar de un humano centrismo tecnológico. La responsabilidad del reto tecnológico es eminentemente humana. Esto requiere de un liderazgo que campee las crisis, desacuerdos o perspectivas y que sepa analizar los riesgos inherentes del mundo híbrido desde la responsabilidad: tecnologías, ideas e inteligencias.

3.3.4. La comunicación discursiva del líder ético

Como punto de partida es necesario profundizar en los términos necesarios para comprender la semántica por el uso entre agentes del mundo híbrido. Entre los aspectos semánticos y lingüísticos que conforman la identidad de un ser humano, y para definir al individuo o líder desde una narrativa consciente y reflexiva, se deben considerar ciertos descriptores de la persona (Saucier, 2009). Para describir al agente, existen factores externos como la situación, el origen -geográfico o étnico-, su rol u ocupación, o bien el estatus, que influyen al agente. El contexto influye al agente. Existen además factores internos como la psicología, actitudes, valores, habilidades que describen la personalidad del agente. Esa integración de lo interno y lo externo, de la persona y el grupo será palpable a lo largo de todo este trabajo.

El motivo es que tanto los aspectos internos como los externos conforman, no sólo la identidad del agente, sino que presentan una perspectiva antropológica del mismo. Esas características propias del agente humano se sirven de una ética determinada para integrarse en la sociedad y su realidad. Con esta conceptualización semántica, que es propia de la antropología social, se dota de consistencia a las propuestas humanas. Esto es importante en nuestro contexto actual, puesto que en el reto que es el tránsito hacia una realidad formateada por agentes no humanos, la antropología social representada por la semántica del lenguaje dota de humanismo al entorno virtual.

Las propuestas desde las ciencias sociales en el entorno híbrido sirven como elemento integrador ante la mecanización de las narrativas ingenieriles. Así, el liderazgo ético, integra la gestión humanista -que incluya un humanismo tecnológico- y agencias varias, aunque la apariencia sea la de un antropocentrismo acorde con los tiempos.

Una de las características más reconocibles en el agente humano son sus funciones cognitivas: percepción, atención, memoria o respuesta, que llevan a la acción de la misma forma que los componentes de procesamiento de información definen la personalidad (Matthews, 2009). La abstracción necesaria para integrar estas características no está al alcance de los agentes máquina actualmente. Aun así, esta interpretación antropocéntrica que resulta relevante

USC DE COMPOSTELA

en modelos de gestión tiene que ser consciente que el cambio de paradigma, por el que transitamos, se depara ante otros modos de inteligencia, con sus propios criterios creativos y de toma de decisiones. Por diferentes, no dejan de aportar en el camino de la evolución. Es necesaria una comunicación del agente desde la reflexión para conformar una narrativa de liderazgo. Las funciones cognitivas sirven para interpretar y transmitir procesos comunicativos con una semántica determinada que dotará de sentido a una narrativa concreta.

El humanismo del agente se refleja al presentar desde la consciencia reflexiva, referentes de su humanidad, sus propuestas. Esto es importante porque busca, a través de una respuesta individual, su satisfacción en un entorno social (Deci y Ryan, 2009), al menos para colmar sus necesidades psicológicas. Un agente tiene motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto a 'hacer actividades'.

El equilibrio de esta propuesta parte de un líder ético cuya comunicación es discursiva y que tiene el empeño de guiarse por principios más elevados en nuestra época hay principios universales, como aquellos que abogan por la sostenibilidad de las O.N.U. (Naciones Unidas, 2021). Pese a estar enumerados, no es posible integrarlos todos o graduarlos o degradarlos en función de una mecanización procesual.

Es importante resaltar la importancia de la figura del hombre capaz, que sabe integrarlos e identificar los principios más elevados, dependiendo de la ética personal y de la moral organizacional. No se trata de caer en el subjetivismo, sino ser conscientes que existe la diversidad, en base a la cual, puede llegarse a un acuerdo de mínimos, pero teniendo en cuenta que de la relación entre personas e instituciones se integran aquellos principios necesarios en una aportación constante por parte de todos los intervinientes.

3.3.5. El líder de acción es agente, actor y autor

Según la perspectiva económica, el agente y las teorías de agencia o acción estudian las preferencias de esos agentes. Estos forman parte de una comuna o enjambre. Se puede caer en la tentación mecanicista de potenciar este tipo de perspectiva, pero choca de frente con la propuesta ética de este trabajo. El utilitarismo de esta narrativa pesa sobremanera actualmente, aunque se alzan voces criticando que aísla a la persona y alza comportamientos egoístas.

El actor en cambio es una pieza del tablero de ajedrez de la representación teatral de los relatos y de la historia. Ese actor atiende a una perspectiva sociológica -puesto que pertenece a un colectivo- en la que el grupo es una masa. Desde la perspectiva ética, el autor y la autoría de las acciones representan una reflexión sobre la autoritas donde el autor se hace haciendo y siendo.

La identidad y autonomía se reconoce en la persona gracias a su capacidad de juicio que le hace ser diferente en un entorno donde las reglas comunes crean una dependencia de otros -organizaciones o instituciones- (Piaget, 1964). La capacidad de juicio o autonomía moral es una responsabilidad que depende de la práctica personal. Se entiende una práctica como una apropiación de posibilidades que tiene que ser razonables al elegir, decidir o consentir, siendo de esta forma que el discurso auténtico del agente se forma. En función de razones -racionalidad- y decisiones -prácticas- el líder será lo que será.

En la época de la información, se pasa de una post industrialización dependiente para los agentes a una dependencia de los agentes máquina que ofrecen infinidad de datos. La autonomía requiere un compromiso -ética de máximos- y capacidad -ética de mínimos- para alcanzar ese estado de conocimiento personal que permita a la persona elegir, decidir o consentir. Esta

narrativa, nace del contexto actual pro agente en el que el '*nivel de agencia*' es el nivel de acción y actuación personal.

Bajo este criterio, el liderazgo ético es el que se sitúa en lo pos convencional. El líder ético se posiciona desde su capacidad de juicio y discernimiento. Es una libertad condicionada por la organización en la que se desarrolla y que le permite juzgar con capacidad, con discernimiento, tomando las decisiones justas. Estas no tienen por qué representar lo bueno, sino lo justo. Todo ello subyace de la capacidad de conocimiento, de relacionarse y de argumentación del agente. La ética del conocimiento representa una ética de tradición cognitiva.

Ser un ser humano capaz, en el universo de los datos, los discursos y las prácticas, supone ejercer sus dotes -lo que le es dado-, ser él mismo en dos planos: en primer lugar, operativo, por el que haciendo desarrolla opciones y genera posibilidades interaccionando (relacionándose y al mismo tiempo a través de la acción); y, en segundo lugar, en un plano constitutivo, que significa ser generador de posibilidades de futuro aprendiendo en el contexto dado.

Como explica Domingo-Moratalla (2021, pág. 8), la integración de las capacidades por parte del agente para transformar el contexto es "*como diría Zubiri, deudora del dinamismo personal, social e histórico*". Esta apreciación del momento a través de la acción, esta vivencia consciente, hace de este agente todo lo que Ricoeur representa en este trabajo: la narrativa del líder.

El liderazgo ético puede plantearse en terminología de alguien preocupado por el ajuste: personas u organización. Es lo que en recursos humanos definen como alineación de las personas a la organización. Es un liderazgo de carácter convencional -casi todas las teorías de liderazgo se mueven en ese ámbito-. La capacitación integradora del líder ético asimila narrativas desde su capacidad de juicio y discernimiento. Este paso más que da el líder, al pasar de lo convencional a lo pos convencional, es lo que este trabajo intenta explorar en el contexto actual.

Es un tipo de liderazgo que va más allá del mantra por el que un líder convencional se preocupa por encontrar los fines que den sentido a la organización. Se trata de un liderazgo de autor desde el momento que no sólo cubre un expediente, sino que comparte ideales con el grupo, enriquece, dinamiza y exige. Al lanzar ideales se lanzan máximos de felicidad y vida buena, y es donde se puede afirmar que la tensión entre los mínimos y los máximos necesita de un ajuste de los mismos. Para este tipo de ajuste tenemos la influencia de la tecnología, teletrabajo, IA entre otros. Por ello, disponemos del agente máquina.

La felicidad y los ajustes en una época de IA se encuentran desde el 'entre' que es además donde se averigua si el liderazgo ético tiene sentido en una época de híper velocidad e híper conectividad. Los investigadores Domingo-Moratalla y Domingo-Moratalla (2013, pág. 94) explican la importancia de las relaciones, haciendo ver que

> *"lo que está en juego es el sentido del 'entre' sobre el que nosotros hemos insistido tanto a lo largo del debate que nos ha llevado a distinguir la mutualidad, en el plano de las relaciones 'entre' protagonistas del intercambio, de la reciprocidad concebida como una forma transcendente de circulación de bienes o de valores de los que actores singulares no serían más que los vectores. Es en el 'entre' de la expresión 'entre protagonistas del intercambio' donde se concentra la dialéctica de la disimetría en la mutualidad dentro del intercambio de dones*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Del intercambio de capacidades en el mundo híbrido de los datos, los dones -el ser y hacer- del agente humano pueden contribuir positivamente para el futuro. Esto supone un intercambio que no es una relación unidireccional sino bidireccional. El yo no es nada sin el nosotros, y los otros 'dotan' de sentido a lo que el agente realiza.

El agente u hombre capaz adquiere plena autonomía al integrar toda su narrativa en sus acciones en una organización como explica Argandoña (2021, pág. 5): "*una acción es un acto racional, deliberado y voluntario llevado a cabo por un agente, que influye intencionalmente en su vida y en sus circunstancias*".

3.3.6. El método en las teorías de liderazgo

El desarrollo de metodologías para el liderazgo en el entorno digital hará que no sólo individuos o agentes concretos puedan desarrollar sus capacidades de liderazgo, sino que se haga a mayor escala. Actualmente las realidades varias e inteligencias múltiples, el liderazgo ético y la ética en el liderazgo, pueden marcar las diferencias en organizaciones correctamente estructuradas de otras donde el cortoplacismo invoque métodos y estrategias abocadas al fracaso, al ensalzar un modus operandi, unas capacidades, que no integran modelos, personas o inteligencias varias.

Para potenciar la importancia de los procesos, en modelos éticos de liderazgo, la integración de perspectivas individualistas y colectivistas es un diferencial. Esto es así por la consideración de la persona y la organización. El objetivo es alcanzar el bien común.

Las metodologías evolucionan y las nuevas propuestas, como esta, intentan contribuir para generar pensamiento crítico, a través de un método integrador. Una de las reflexiones más importantes de este trabajo consiste en preguntarse cómo los métodos de liderazgo han integrado la ética en sus modelos. Day y Harrison (2007, pág.370) reflexionan al respecto siendo que

> "*el desarrollo del liderazgo es un fenómeno multinivel, que tiene su fundamento en el desarrollo del líder individual, pero que necesita el desarrollo del liderazgo en colectivos como los equipos y la organización en su sentido más amplio. El desarrollo de liderazgo envuelve el diseño e implementación de estructuras sociales y procesos que sostengan el esfuerzo en desarrollo continuo de ello*".

El análisis transversal o multinivel considera tanto al líder, como la organización y estructuras superiores (cultura, sociedad, justicia, colectivo…), incluyendo también en su metodología multitud de conceptos integrativos (acción, comunicación, confianza…), siendo esta narrativa reflexiva una gran herramienta para incluir el contenido ético, que es tan necesario en el contexto en el que nos encontramos. Esta oportunidad, de complementar los cuestionamientos del presente que se dan en las relaciones entre individuos y colectivos, requiere de una propuesta que analice la dicotomía individuo colectivo en el liderazgo organizacional.

En esta sección del trabajo se ha incidido sobre todo en la figura del yo, del agente, de la persona, del individuo, de sus discursos y prácticas. El objetivo es explicar la importancia de una perspectiva ética universalista, desde el yo, expandiéndose hacia la comunidad. Dentro de la narrativa psicosociológica esta tendencia también se ha desarrollado en la literatura de liderazgo, siendo el individuo figura clave de sus propuestas en una organización, así como las estructuras formadas con colectivos (Dansereau et al., 1984) citado por (Shelley et al., 2014).

UBC DE SANTIAGO

La comparativa del yo y el nosotros como una clasificación o estructuración en la evolución de las narrativas éticas, se ha presentado bajo el método de Kohlberg por ser un constructivismo -que al igual que el de Rokeach- ayuda a entender las preferencias sociales y éticas a lo largo de la historia y la evolución del individuo y el colectivo. Esas preferencias se identifican desde la ética como describe Cortina (2013, pág. 34)

> *"la ética trata de la formación del carácter de las personas, de las instituciones y de los pueblos… Moral procede del término latino mos-moris, que significa carácter, costumbres, usos, pero también el lugar en que se vive, la morada del hombre".*

La ética en el contexto en el que vivimos, donde la pluralidad de identidades y agentes que interaccionan en una diversidad de realidades naturales -incluyendo culturas, sistemas económicos…- o realidades virtuales, hacen de sus relaciones un cúmulo de posibilidades, pero al mismo tiempo de incertidumbres, riesgos o crisis que el liderazgo intenta encauzar. Ya que estamos en un momento de cambio de paradigma, donde el liderazgo está en crisis, es conveniente haber resaltado el universo ético del yo para pasar a explicar el marco general donde se integra el nosotros.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

4 CONTEXTO ACTUAL

La tensión entre el yo y el nosotros, donde las dimensiones personal, humanista y ética han integrado las organizaciones, se encuentra en entredicho. En este momento de transición actual, hacia el mundo híbrido, hablar del paradigma digital resulta necesario, tanto si el cambio que propone afecta sólo a la ciencia que estudia la IA, como si se trata de un cambio más profundo a nivel social. Desde la centralidad de la persona, que está capacitada para integrar diferentes inteligencias, se presenta una oportunidad, gracias a la centralidad tecnológica. Si el humanismo digital se sirve de esta tecnología y transforma el presente y el futuro desde las fortalezas y debilidades de sus líderes, éstos están capacitados para crear un impacto que no comprometa ni el futuro del planeta y de las futuras generaciones, ni el proceso civilizatorio social.

En este contexto es donde el humanismo digital o tecnológico es fundamental en el nuevo modelo social híbrido y que, como 'modelo de patrón aceptado que garantiza una solución estable' que constituye el paradigma, se traslada a una serie de compromisos del grupo (Kuhn, 1971). La estabilidad de la persona y la estabilidad organizativa se han visto desorganizadas por el embate del cambio que ha supuesto la centralidad tecnológica.

Estos cambios presentan un contexto en la actualidad que requiere ser analizado y preguntarnos si los desafíos de la digitalización permiten liderar como tradicionalmente se ha hecho.

Por ello, el contexto actual pasa a analizarse en los siguientes subcontextos: 1) el humanismo tecnológico integrador; 2) la nueva razón práctica ante la complejidad; 3) el mundo híbrido; y, 4) el *homo oeconomicus* y *homo reciprocans*.

4.1. EL HUMANISMO TECNOLÓGICO INTEGRADOR

La sociedad de la información es una característica del contexto tradicional, que caracteriza la digitalización actual yrepresenta a través de la IA un cambio de paradigma que, siendo consistente científicamente (Littman et al., 2021; Stone et al., 2016), además, representa un cambio sociológico. Estos avances tecnológicos están cambiando la vida, el comportamiento de los seres humanos a nivel global y transformando la realidad actual de la sociedad.

No se trata de una utopía o una nueva herramienta tecnológica, sino una nueva forma de entender la vida que afecta a todos los sectores organizativos y de población. Esta realidad viene explicada por expertos como Coeckelbergh (2020, pág. 80) al exponer que

> "*no existe tal cosa de una IA por sí misma, la tecnología siempre es también social y humana: la IA no se trata sólo de tecnología sino también lo que los humanos hacen con ella, cómo la usan, cómo la perciben y la experimentan, y como la integran en entornos sociales técnicos más amplios. Esto es importante para la ética -que también trata decisiones humanas- y también significa que necesita incluir una perspectiva histórica y sociocultural*".

4.1.1. Tecnología y humanismo: el liderazgo ético integrador

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La centralidad tecnológica, como nueva forma de entender la vida, puede encontrar su equilibrio en un humanismo digital que trae al centro de este renacer científico al ser humano, tal y como ocurrió en el renacimiento, y que se ve reflejado en la estratificación de cambios sociales en el devenir histórico que apuntaba Bell -que se analizará al presentar los resultados de este trabajo-, y por el que cambios tecnológicos hicieron que la sociedad mutara (Bell, 1976). Es necesario ser conscientes que sociedad y tecnología influyen en la toma de decisiones nos debe hacer reflexionar acerca de las propuestas tradicionales de liderazgo, en las que los procesos se imponen, o en las que una perspectiva individualista destaca al individuo, pero que no tienen la ética como elemento central de sus propuestas, si bien puede incorporar una ética subjetiva. Es importante reconocer, desde la realidad del contexto actual, que un liderazgo sin la ética, como elemento central, corre el riesgo de traslucir determinados sesgos que desequilibrarían la organización en una época de cambio de paradigma, como la actual.

La centralidad humana parte del concepto presentado a lo largo de diferentes sesiones del *Humanistic Management Association en su Spanish Network*, que durante el verano de 2022 discutió en un diálogo constructivo lo que supone la centralidad humana. Las sesiones apuntaron que la maximización de los beneficios suele presentar al ser humano como figura central de las organizaciones, pero como recurso. Esto es reconocible en la gestión de recursos humanos durante el siglo XX, pero resulta un planteamiento reduccionista -utilitarista, pragmático…- y, como tal, limita al ser humano. Esta propuesta tradicional presenta en el contexto actual las bases para promover un cambio hacia una centralidad que contemple al ser humano como la persona que, desde el bien ser, de rienda suelta a su creatividad y sea un activo de la organización, no un simple recurso, planteando un desarrollo humano integral o pleno.

Es entonces cuando para dar el salto del individualismo al personalismo comunitario se consigue con propuestas humanistas desde la práctica. Cada sector de producción y cada cultura organizativa, tiene unas peculiaridades, reflejadas en sus inteligencias múltiples y en sus liderazgos particulares y éticas aplicadas que permiten exprimir los procesos de reflexión. Las prácticas concretas pueden ayudar a trazar y modelar los cambios desde un planteamiento utilitarista a una cosmovisión más integradora y comunitaria.

Las reflexiones de las reuniones hacia el diálogo por la centralidad humana se transcriben de acuerdo con Aguado et al. (2022b), desde la plataforma del *International Humanistic Management Association Spanish Network* quienes en septiembre de 2022 definen el *humanistic management* como "*Una forma de gestionar y dirigir una empresa (u organización de otro tipo) en la que la persona, en todo su ser, es el elemento central en las acciones y decisiones que se toman. Implica una reflexión permanente de lo permanentemente humano".*

Además, también afirman que

> *"El objetivo de esta forma de gestionar y dirigir una organización es la humanización de las organizaciones, y de la sociedad en su conjunto, y para ello se prioriza el desarrollo humano integral a través del trabajo y de la actividad empresarial atendiendo al impacto en ese desarrollo tanto de quienes integran la organización (empleados) como los distintos stakeholders".*

Respecto a la búsqueda del bien común y la aportación del líder humanista, Aguado et al. (2022b) concluyen que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *"la consecución de un beneficio económico no es el fin último, sino que queda subordinado al logro de un propósito o fin último de la empresa que, a su vez, debe estar vinculado a la consecución del bien común y la creación de valor para quienes integran la organización o tienen un interés legítimo es el resultado de su actividad (stakeholders). Ese propósito trasciende a la propia organización y debe ser independiente de quiénes estén al frente de la organización en un momento u otro de su existencia.*
> *Implica una reflexión profunda del papel que juega la empresa en la sociedad y en cómo esta debe relacionarse con sus distintos stakeholders siendo plenamente consciente de que están integrados a su vez por personas y del carácter profundamente humano que es inherente a toda actividad empresarial.*
> *Implica un liderazgo responsable, humilde y carismático, que gestiona con empatía y que está atento a la dignidad de las personas, fomentando el respeto y el trato justo entre ellas".*

De esta forma, Aguado et al. (2022b) proponen los siguientes diez pilares innegociables de un enfoque humanista como son

> "1. *La dignidad de la persona.*
> 2. *El reconocimiento de la libertad como una dimensión fundamental del ser humano.*
> 3. *La trascendencia de la persona.*
> 4. *El desarrollo integral pleno de todos los actores con los que interactúa una organización mediante la búsqueda del desarrollo de las más altas capacidades de lo humano (valores y virtudes).*
> 5. *La búsqueda cooperativa y esforzada del bien común.*
> 6.*Consideración de las organizaciones como comunidades de personas que trabajan de forma cooperativa. Cada persona tiene algo que aportar. Se escucha y se respeta (a cada persona) y se fomenta un respeto mutuo entre todos los actores.*
> 7.*Ejercer un liderazgo ético-humanista, y también carismático y transformacional*
> 8. *Idea de justicia basada en la verdad y el concepto "tradicional" de bien común.*
> 9. *Una preocupación genuina y efectiva por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, como aspectos que van mucho más allá de conseguir un sello de calidad.*
> 10. *Orientación hacia la búsqueda de participación real y no meramente "efectista" de los empleados en los procesos de toma de decisiones que les afecten".*

Para finalizar, Aguado et al. (2022b) proponen otros aspectos que harían que el *management* tenga un enfoque más humanista, entre los que destacan los siguientes:

> "1. *Evitar ideologizar la gestión y convivencia en la empresa. Estar al mismo tiempo atento a los cambios sociales evitando también politizarlos.*
> 2. *Entender el aporte de cada actor como fuente de valor, es decir como necesario e importante, lo que no es necesariamente igual, sino igualmente respetable.*
> 3. *Guiarse por la verdad y lo justo a la hora de decidir y actuar, tanto por parte de la propiedad, como por parte de la dirección, como por parte de los*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *trabajadores (entender la empresa como un barco que hay que llevar a buen puerto).*
> 4. *Evitar las modas.*
> 5. *Hay que asegurar que ese enfoque humanista está presente en todas las políticas de la empresa. Habría que prestar especial atención a las políticas de control interno y al desarrollo de incentivos y evaluación del desempeño de los empleados. Que haya una coherencia y no se lleven a cabo prácticas que contradigan ese respeto y preocupación por que los empleados alcancen su máximo potencial".*

Bajo las reflexiones anteriores, la preocupación de este trabajo parte de una solidez teórica del planteamiento por el que la centralidad humana está fuera de toda duda. No se entiende una organización, sea esta del tipo que sea, que no tenga al yo y al otro, a la persona y a la comunidad integradas en una propuesta preocupada por la sostenibilidad.

Desde el *humanistic management* las teorías tradicionales de liderazgo pueden encontrar un punto de entendimiento de lo que es la centralidad humana. El desarrollo humano integral es el pilar de los tres que definen la gestión humanística (dignidad, bienestar y desarrollo integral), que mejor acomoda y desarrolla esa centralidad.

Esto es así puesto que la integración de moral colectiva y ética individual a través del ejemplo de las prácticas para la gestión humanista responde a las necesidades de crecimiento individual, así como a las necesidades por el bien común que se fomentan desde las organizaciones que promueven tales prácticas. Así, en la reunión de septiembre de 2022, la *Humanistic Management Association Spanish Network* validaba las reuniones de meses anteriores por las que Aguado et al. (2022a) presentaron un decálogo en el que se fomenta

> "*1. Honrar la dignidad de las personas*
> *1.1. Velar por la infinita dignidad humana y el desarrollo pleno de todas las personas.*
> *1.2. Asegurar las condiciones de trabajo más dignas, de modo que todas las personas sean y se sientan tratadas como les gustaría ser tratadas, sabiendo preguntar, escuchar y responder a cada persona.*
> *1.3.Promover la seguridad psicológica, fomentando la iniciativa, la responsabilidad y el conocimiento, admitiendo la vulnerabilidad de todas las personas.*
> *2. Con el propósito de desarrollo humano integral*
> *2.1. Contar con un propósito organizacional ético, que contribuya al máximo rendimiento de la organización y al pleno desarrollo humano, respetando nuestra casa común, el planeta.*
> *2.2. Garantizar que el propósito organizacional ético sea conocido, compartido y vivido por todas las personas de la organización.*
> *2.3. Favorecer un alineamiento y equilibrio entre el propósito personal y el organizacional que contribuyan al bien común y al bienestar de todos los seres vivos del planeta.*
> *3. A través de un trabajo con sentido pleno*
> *3.1. Fomentar un trabajo bien hecho, ordenado, intenso y constante, que cuida los detalles, altamente productivo y con sentido vocacional y de servicio*
> *3.2. Impulsar comportamientos y fomentar buenas prácticas capaces de construir confianza y generar compromiso profesional, afectivo y moral con la organización*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *3.3. Desarrollar herramientas e indicadores que midan y alineen los resultados de la organización y el beneficio empresarial, al mismo tiempo que el crecimiento personal en actitudes, habilidades y cualidades humanas.*
> *En resumen, crear una cultura del cuidado, inspirada en la lógica del amor, que lleva a la búsqueda del verdadero bien de todas las personas implicadas con la organización*".

De estas reflexiones, se reconocen a la persona y a la organización como elementos del desarrollo social. El desarrollo actual no se concibe si no es desde la centralidad de una tecnología que todo lo impregna. La ética se aplica transversalmente en el desarrollo humano integral, así como en la tecnología e innovación responsable.

Las reflexiones del humanismo actual llevan a servirse de los clásicos occidentales para presentar la naturaleza humana que, gracias a su racionalidad -recordemos las diferentes inteligencias-, se diferencia de otros seres vivos. En esa racionalidad se incluyen facultades espirituales y cognitivas. Esos clásicos han creado modelos sociales que actualmente se encuentran en entredicho.

Como prueban las propuestas presentadas en este punto, la dignidad humana y el desarrollo humano integral supera la racionalidad pro beneficios del *homo oeconomicus*, que tradicionalmente ha representado los últimos 300 años de nuestra civilización y del que se hablará posteriormente al reflexionar sobre el cambio de paradigma y las propuestas narrativas para la renovación. Esta es una racionalidad de la sociedad tremendamente utilitarista que no contemplaba la ética de la narrativa del personalismo comunitario que resulta tan visible en la propuesta europea del *humanistic management*. Esta propuesta contempla la centralidad humana para la sociedad, se entiende el bien común como parte de los valores sociales o preferencias individuales que se integran en los líderes, y estos ayudan a que el nuevo humanismo fomente dentro de su "*dimensión social una ética integrada en la acción humana y entendida como la búsqueda de la buena vida y la capacidad humana hacia la belleza y la apertura a la trascendencia*" (Domingo y Melé, 2022, pág. 17).

Al analizar el agente actor y autor -el que hace y es-, implícitamente se presenta la trascendencia que caracteriza al ser humano, así como su capacidad de utilizar la racionalidad ética y el desarrollo integral está en consonancia con la ética de la *noosfera*. Pierre Teilhard de Chardin (1959) propone una noción de un pensamiento desde la colectividad humanista, nacido tras dos guerras mundiales fratricidas, como ser que actúa consciente y reflexivamente como parte de un planeta interconectado (Lenartowicz, 2022). Estas reflexiones actuales vienen precedidas por Teilhard de Chardin (1959, pag.1) quien define

> "*la noosfera…se trata de un sentimiento de colectividad, que surge en nuestras mentes a partir del sentido evolutivo que ha impuesto un marco de dimensiones completamente nuevas en nuestra forma de pensar; de tal manera que nuestra humanidad se presenta en nuestra visión cada vez menos como asociación fortuita y extrínseca de individuos, mientras que aumenta como entidad biológica, de modo que los procesos y las necesidades de un universo en movimiento se proyectan y alcanzan. Sentimos que la relación entre la sociedad y el organismo social no es cuestión de simbolismo, sino que debe tratarse en términos realistas*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La trascendencia de ese sentimiento colectivo se refleja en la consciencia de la propuesta que supera el mecanicismo de cualquier utilitarismo. Lo que apunta de Chardin es una realidad orgánica en la que el hombre se integra en la naturaleza. Requiere de una inteligencia biológica consciente y que sienta lo que ocurre a su alrededor: la conciencia de pertenecer a una realidad colectiva interligada (Lenartowicz, 2022) en una realidad sentiente (Zubiri, 1982), es lo que hace de la *noosfera* una plataforma desde la que integrar la razón y sus narrativas y el entendimiento del agente que interpreta la realidad a través de sus sentidos.

Esto es una liberación para el pensamiento en un renacer desde la centralidad humana, puesto que *"se vive la experiencia que recrea la vitalidad creativa de la que hablaba Ortega y Gasset*" (Conill, 2021b, pág. 41). Este concepto, tan zubiriano, el de la realidad experiencial, refleja la realidad e inteligencia biológica del ser humano que adopta así su condición central desde sus propuestas.

Desde la noología de una inteligencia superior a lo experiencial, investigadores como Spadaro intentan explicar el funcionamiento de la realidad digital desde un cerebro cósmico que representa tanto la conexión neuronal -IA fuerte- como la estructura procesual -de la IA débil-. Apunta Spadaro (2014, pág. 2) que

> "*Internet es una realidad que es parte de la vida diaria de las personas…Internet es un lugar que frecuentamos para estar en contacto…es un espacio para humanos, poblado por seres humanos…tiene un alcance antropológico…internet no es un ambiente separado, sino que se ha integrado en nuestro día a día*".

La centralidad humana y tecnológica se presentan en esta realidad, marcada por las vivencias o experiencias en un contexto híbrido de inteligencias varias. Así el proceso creativo humano adquiere trascendencia.

La figura humana trasciende al poder transitar en realidades diversas, creadas, dadas y vivenciadas en este entorno que algunos catalogan como *noosfera* y otros *infoesfera*. Naturaleza y datos cobran sentido gracias a la centralidad integradora humana.

Independientemente de la narrativa y racionalidad por la que los autores se sientan representados, Domingo-Moratalla (2017, pág. 57) explica que existe una máxima en el "*bipersonalismo en la edad secular: del humanismo integral a la ecología integral…para reconstruir las relaciones habituales entre naturaleza, razón y cultura*". La propuesta ética, por la que cobra sentido la centralidad humana y tecnológica, tiene que ver con la narrativa del personalismo comunitario, que refleja tanto la reflexión del líder como su cuota de responsabilidad en la comunidad, donde ejerce y representa esa integración del entorno -*noosfera* o *infoesfera*-.

La humanidad y liderazgo de esa propuesta determina, no sólo la dualidad de la razón y el entendimiento de sus vivencias, sino que tiene todo el sentido zubiriano al reconocer otras inteligencias -*noos*- que no pueden ser controladas, y que conforman tanto la realidad más humana -realidad natural- como la realidad tecnológica -virtual-.

La tradición filosófica española, representada por Ortega (1939) y Zubiri (1982), cobra especial sentido actualmente con la digitalización, puesto que es aplicable en las diferente éticas y propuestas humanistas: supone un reconocimiento desde la alteridad a otras inteligencias sirviéndose no sólo del '*pegamento*' o integración social -al ponerse en el lugar del otro-, sino que es una alteración de la realidad tradicional desde la realidad virtual -metaverso, redes sociales etc.-. Esto permite a la persona crear, como proceso imaginativo,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

otras realidades -algo tan común en la realidad virtual y que ha sido difícil de presentar en la realidad natural históricamente-.

Además de la alteridad orteguiana, tenemos que reconocer la integración humano tecnológica desde la propuesta zubiriana, que integra en la *noosfera* las realidades de Ortega y, además, añade la aceptación de la complejidad actual representada por el misterio que supone reconocer que no sabemos cuál es la solución. Esto no resta que asumamos riesgos y tomemos decisiones desde nuestra condición humana, la IA no consigue actualmente afrontar esas realidades abstractas en las que el ser humano se desarrolla.

La integración de la realidad natural y la realidad virtual actual, viene siendo una experiencia híbrida que ofrece la oportunidad -desde la centralidad humana- de integrar tecnologías -algo muy común en organizaciones y plataformas tecnológicas-, integrar inteligencias o perspectivas e integrar aspectos morales o éticos. La ética, como dimensión integradora, presenta propuestas como la comentada que estratifican entre los bienes, lo que es bueno -consecuencia de acciones y efectos externos al agente-; las normas, lo que es correcto -principios, reglas y códigos-; y las virtudes -conducta, carácter y personalidad- (Fontrodona, 2021). Esa dimensión integradora de la ética no sólo se da en las personas sino también en procesos organizativos. Poder integrar los bienes, las normas y las virtudes en pro del bien común es lo que diferencia una vivencia ética de otra que no lo es.

Siguiendo la estructura integradora descrita por Fontrodona, los bienes supondrían incluir la tecnología como herramienta en favor de la dignidad humana -y su vertiente dual dicotómica en pro de la excelencia de la persona y el desarrollo social-. Al mismo tiempo, esa visión ética integradora presenta las normas -regulación-, ateniéndose a criterios éticos para el uso adecuado de la tecnología que garantizan el '*equilibrio social'*.

La responsabilidad de una gestión humanista desde la integración del humanismo tecnológico es inmensa. Requiere de una tradición narrativa que dote de consistencia a sus propuestas por lo que liderazgo y ética adquieren un papel preponderante en el contexto tecnológico actual.

El ejercicio de responsabilidad del liderazgo ético no significa solamente intencionalidad -que tiene que ver con la acción-, sino que aquí adquiere el rasgo definitorio de una narrativa integradora. La narrativa del *ethos* como conjunto de rasgos individuales, que integran la visión o convicciones de la realidad de la persona, la sociedad y la empresa (Melé, 2021), permite integrar el humanismo anglosajón -que se centra en la dignidad y bienestar del ser humano- junto a la propuesta europea continental o mediterránea. Esta última presenta un humanismo que añade al hacer el ser humano completo e integrador que la *noosfera* de Chardin representa junto a las pinceladas de Zubiri y Ortega, integrando la propuesta de Spadaro en la realidad diaria del mundo híbrido actual.

Esta tradición narrativa no se compone exclusivamente del elemento del liderazgo -que representa al elemento consciente del agente que es siente y sabe ser además de hacer-, sino que esa tradición narrativa incluye la ética como base fundamental de la integración humana, que propone cualquier tipo de liderazgo humanista. Una ética integradora, en consonancia con la realidad de cada agente, organización, culturas, presenta sus propias regulaciones y aplicaciones prácticas de sus realidades en base a códigos de conducta, leyes, etc., y puede adoptar e integrar una propuesta más humano centrista que refleje ciertas características.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

4.1.2. Las relaciones organizativas en la nueva sociedad

Reconocidas las tensiones entre la persona y la institución, entre el individuo y el colectivo, y la importancia de las relaciones en el contexto de la realidad natural o la digital, los diferentes métodos de liderazgo cuestionan las relaciones. Las diferentes narrativas que sustentan relaciones y metodologías se encuentran en una diatriba acerca del modelo a seguir.

Es por ello que la reflexión que se plantea se centra en el método y cuestiona la dimensión de liderazgo desde la capacidad de juicio y discernimiento que presentan las diferentes éticas, que constituyen propuestas por la integración organizada de la tensión social que afronta todo líder. Poder integrar los bienes, las normas y las virtudes en pro del bien común es lo que diferencia una vivencia ética de otra que no lo es.

Al tratar las relaciones en esta sección, se presenta un equilibrio reflexivo entre el yo y el nosotros; entre la persona y la institución, gracias a la semántica que garantiza una narrativa concreta. Esto viene reflejado por Domingo-Moratalla (2001, págs. 50-51) al explicar que

> "*la interacción existente entre el individuo y la sociedad…se trata de una interacción compleja, mediada por el lenguaje y la palabra…la razón humana es dialógica y, por tanto, todo análisis de las reglas que ordenan la vida humana debe plantearse en términos de interacción significativa. La reflexión sobre las reglas está referida a las prácticas cotidianas… reglas que conocemos a través de los procesos de socialización, porque nuestro acceso a la realidad no es individual sino social*".

En esta conclusión se refleja la fuerza integradora de la ética mostrando que la realidad no se conforma en el proceso creativo del individuo, sino en la fuerza transformadora de la interacción social. El nosotros de los otros, cooperador, da lugar a sistemas socio-técnicos que se apuntaban al analizar al agente.

Más aún, el entorno actual, las vivencias y la experimentación se producen en una doble realidad, la del mundo híbrido, de estructuras reales -mundo físico-, y la realidad virtual, con agentes máquina interactuando con agentes humanos y estos entre sí a través de estructuras digitales. Para afrontar los retos de esta realidad híbrida, se hacen necesarias perspectivas que den sentido al equilibrio social. Por ello, la ética aplicada se presenta como una de las fuentes donde acudir para resolver las crisis institucionales y de liderazgo que sufrimos. La realidad de las relaciones entre agentes humanos ha sido solucionada en los últimos 80 años por diferentes modelos de liderazgo. La actual realidad híbrida reclama una perspectiva integradora y abierta a la reflexión, puesto que las experiencias actuales se dan en el plano de la realidad natural, así como en el plano de la realidad virtual.

La nueva realidad requiere ser integrada. La tecnología como herramienta puede favorecer la dignidad humana y favorecer su desarrollo Fontrodona (2021). La integración desde la reflexión garantiza el equilibrio social.

Por último, la estratificación prestada por el autor -fiel reflejo de las posturas de la gestión humanista- presenta como virtud un aprendizaje, por parte de todos los usuarios, para un uso adecuado de la tecnología.

USC UNIVERSIDADE

No se puede poner restricciones a la libertad de pensamiento y, si se hace, de la misma forma que a la libertad de acción, se retrocede socialmente en la escala que Kohlberg (1971)

creó. Existen avances que tienen un coste social difícilmente aceptable, sea cual sea la ética individual bajo la que se presenta. Siguiendo la lógica de Fontrodona (2021), una estructura reguladora traería un equilibrio social, aunque una racionalidad impuesta suponga limitar no sólo la creatividad, sino la diversidad ética. Cuando una sociedad limita y orienta el desarrollo social, el estancamiento impide desarrollar las capacidades de los miembros del colectivo.

Se trata de encontrar modelos que permitan un aprendizaje a todos los niveles que garanticen la continuidad de las estructuras y las instituciones, para no entrar en un caos que derribe este sistema e imponga otro -cuyo riesgo implica que no esté basado en los principios universales que rigen nuestro modelo social-. En definitiva ¿dónde encontraríamos ese aprendizaje vivencial? La ética es una dimensión aprendida y aprehendida, tiene ese doble componente del aprendizaje curioso que se puede encontrar en los sistemas tradicionales experienciales -familia, grupos humanos, colegios, empresas- o en sistemas de aprendizaje virtuales como internet. En ambas, heredas y transfieres conocimiento.

En el mundo moderno, el asociacionismo ha velado por la seguridad, desde el agrupacionismo gremial hasta las actuales asociaciones o colegios profesionales. Al analizar el agente, éste era definido de diferente manera dependiendo del grupo profesional y su perspectiva. En el campo de la realidad virtual esto toma mayor relevancia si cabe, por resultar un desarrollo tecnológico incontrolable. Socialmente hablando el grupo, cual manada animal, se protege ante lo desconocido.

El aprendizaje ayuda a la persona y al grupo donde desarrolla su actividad. Aprender es cuestionar. La ética integra, permite el diálogo entre posicionamientos a veces contrarios. En este tránsito tecnológico, a veces dicotómico y siendo que el líder ético tomará decisiones respetando códigos deontológicos de la profesión o la organización, es importante que lo haga buscando el bien común -con sus mínimos de justicia- y el bienestar -con sus máximos de felicidad-.

La integración de perspectivas, el aprendizaje continuo y el histórico de los diferentes métodos de liderazgo han intentado responder a las particularidades del contexto en el que se han desarrollado. Las teorías multinivel resultan adecuadas para los efectos que se dan en los comportamientos del grupo y sus individuos (Staw et al., 1981). Una vez identificado el objeto de estudio, esto es la dimensión del liderazgo y las teorías del mismo, trataremos de entender la correlación entre ética del liderazgo y las diferentes narrativas que las sustentan. Y, una vez presentado el agente que ejerce la función de liderar y presentado el liderazgo como dimensión humana y social, es el momento adecuado para explicar por qué las relaciones son la clave en el contexto digital actual.

En primer lugar, las relaciones son importantes en la narrativa de liderazgo. El acto comunicativo narrado se trata de un proceso de influencia relacional. La narrativa describe el hacer y el ser -elementos fundamentales de la función social de la persona-. La narrativa justifica exponiendo las razones de ese hacer y ser. Narrando, un líder orienta inspirando al otro. Además, de la narrativa se desprende una prescripción de hacia dónde se dirige líder, seguidor y la organización. Los fines son narrados. Si la persona no considera la ética, aplicada a las acciones que le definen, cometería un grave error. Al mismo tiempo, si la organización o institución -ese espacio donde las personas desarrollan sus quehaceres-, no fomenta que sus miembros desarrollen su ética de máximos -responsabilidad, valores, virtudes anclados a los ideales de vida buena- el error sería doble.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

La ética de mínimos, en cuanto ajuste y adecuación a la norma, por la que el individuo incorpora la moral social a sus vivencias, requiere de coherencia y reflexión para integrarlas.

Asimismo, la ética de máximos permite fortalecer las relaciones y hacer de las organizaciones un espacio vivo de relaciones. Esto genera una narrativa, como proceso consciente histórico, donde el agente evolucionará tomando decisiones y comunicando el ejercicio de liderazgo. Las teorías multinivel pueden ayudar a entender todo ello.

En segundo lugar, las teorías de liderazgo donde la integración del comportamiento individual y su mentalidad -a través de interacciones- crean propósito, influyen al colectivo, mediante comunicación, envolviendo a otros como método estratégico (Hughes et al., 2014). La relación no es meramente una necesidad identitaria que dota de sentido la vivencia o experiencia humana. La relación es compleja y, en la realidad digital, se da a todos los niveles. El método multinivel es estratégico. El que las relaciones se hayan digitalizado y que los datos organicen la sociedad no significa que dimensiones tradicionales como el liderazgo no tengan una función.

Y es que es posible pensar que las capacidades del líder simplemente descansan sobre los méritos o el conocimiento; pero no es solo esto si se busca el bien común (Sandel, 2020). Para fomentar la confianza o la buena voluntad, el elemento clave es la capacidad de las relaciones humanas, o también llamado capital social (McCallum y O´Connell, 2009). Si la relación es el puente útil, que une personas y las integra en el grupo humano que es la organización, la confianza entre personas es lo que hace que la institución se consolide. Es un ejercicio de aprendizaje invertir en la relación. De esta manera, influir en ella es una responsabilidad para generar confianza; es necesario colaborar para obtener, no sólo capacidades de liderazgo, sino para ser un líder útil; invertir en mejorar la persona y su capacitación profesional, al mismo tiempo que crear relaciones con el colectivo.

4.1.3. Tecnología y humanismo para la centralidad humana

Los principios éticos universales son reconocidos en la propuesta de gestión humanista mediterránea, como compartió Fontrodona (2021, pág. 6) al afirmar que

> "*existen derechos fundamentales de las personas: respeto a la dignidad humana; libertad del individuo; respeto por la democracia, la justicia y el estado de derecho; igualdad, no discriminación y solidaridad -atención especial a los grupos más vulnerables-; derechos de los ciudadanos…que presenten una ética e IA con un enfoque centrado en las personas…con una IA confiable…que presenta un propósito ético -respetar los derechos fundamentales…- que es técnicamente confiable -con mediación y supervisión humana; robustez técnica y seguridad; privacidad y gobierno de los datos; transparencia; diversidad; bienestar social y ambiental; rendición de cuenta*".

Estas características pueden verse reflejadas en diferentes perspectivas del humanismo digital que, no siendo excluyentes, son complementarias y permiten fortalecer el elemento humano -independientemente de qué tradición provenga la propuesta de realidad que se analice-. Así, por ejemplo, Nowotny (2022, pág.317) concluye que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*la asunción del humanismo digital en el que la propuesta de la centralidad humana es posible en el diseño, uso y desarrollo posterior de la IA establece un alineamiento con los valores humanos…hay tensiones inherentes que deben confrontarse…resultado de desigualdades existentes y otras que se alzan de la cuestión que nos hace humanos en cómo nuestra interacción con las máquinas digitales cambia nuestra identidad y las relaciones entre otros*".

Con esto, las desigualdades de la realidad natural se dirimen desde la justicia social -provenga de la tradición que provenga-; y las desigualdades de sesgo ético en la realidad virtual se dirimen con diferentes propuestas que deben contemplar diferentes principios universales que permeen las relaciones virtuales. En ambas realidades -la natural y la virtual- es necesario proponer un liderazgo acorde con el contexto.

Ese liderazgo humanista debe reconocer todas las realidades que tenemos y ser integrador, porque como explica Domingo-Moratalla (2017, págs. 57-73)

> "*Hasta ahora, el adjetivo 'integral' se utilizaba para describir un humanismo 'abierto' a la trascendencia y la dimensión espiritual del ser humano. A diferencia de cualquier otro 'humanismo', el 'integral' es utilizado por Jacques Maritain para no excluir ninguna dimensión de la vida humana…ahora lo que interesa es extraer todo lo posible de las cosas por la imposición de la mano humana, que tiende a ignorar u olvidar la realidad misma de lo que tiene delante. Por eso el ser humano y las cosas han dejado de tenderse amigablemente la mano para pasar a estar enfrentados. De aquí se pasa fácilmente a la idea de un crecimiento infinito o ilimitado, que ha entusiasmado tanto a economistas, financistas y tecnólogos. Supone la mentira de la disponibilidad infinita de los bienes del planeta…Se trata de una transformación 'integradora' e 'integral'…una transformación llena de posibilidades cuando aprovechamos una ética de la responsabilidad para promover una ética del cuidado que no se quede solo en la 'era secular' sino que alcance también la 'era digital'*".
>
> *La escala de tiempo para que la IA se equipare al nivel humano es menos predecible, pero por supuesto eso significa que, como la fisión nuclear, podría llegar considerablemente antes de lo esperado".*

Más aún, esos riesgos se minimizan cuando se diseña con una intención humanista y ética, como el propio Rusell (2022, pág.3) refuerza al afirmar que

> *"el propósito de comprender y prevenir los riesgos de la IA es garantizar que podamos realizar los beneficios... ¿Podemos diseñar sistemas de IA cuyos propósitos no entren en conflicto con los nuestros, de modo que estemos seguros de estar contentos con la forma en que se comportan?*
>
> *Esto está lejos de ser fácil, pero puede ser posible si seguimos tres principios básicos:*
>
> *1. El propósito de la máquina es maximizar la realización de los valores humanos.*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *2. La máquina inicialmente no está segura de cuáles son esos valores humanos.La máquina puede aprender más sobre los valores humanos a medida que avanza.*
>
> *3. Las máquinas pueden aprender sobre los valores humanos al observar las elecciones que hacemos los humanos".*

Estas reflexiones de Rusell (2022), otro de los autores referencia respecto a IA en este trabajo, no es que contradiga la propuesta de Floridi y su "*cuarta revolución*" que posiciona al ser humano en el cambio de paradigma que es la realidad híbrida. Son perspectivas que intentan contribuir desde ramas del saber que pueden complementarse. La coincidencia generalizada en la ciencia y entre desarrolladores de tecnología es que se debe intentar eliminar el sesgo ético y minimizar el riesgo que supone el uso de la IA. Así Blackman (2022) en la contraportada de su libro referencia una realidad en el mundo organizativo, puesto que

> "*muchas compañías han sufrido daños reales cuando sus algoritmos guían hacia resultados de muerte, discriminación o invaden la privacidad…Muchas veces las compañías que despliegan la IA no pueden explicar por qué la caja negra que tomó la decisión lo hizo. En este entorno, la ética de la IA no es simplemente una curiosidad académica, es una necesidad de negocio*".

Para encontrar el equilibrio social y organizativo el humano centrismo tecnológico y ético son una necesidad en el contexto híbrido en el que transitamos, donde la complejidad y las incertidumbres hacen que determinados riesgos sean inasumibles por las irreversibles consecuencias a la que nos abocan. Todo ello hace del liderazgo humanístico algo primordial.

La gestión humanista ofrece una oportunidad para constituir, desde ese humanismo, un pilar protegiendo la dignidad y el bienestar en los procesos organizativos (Pirson, 2018). Florecer, como componente de la naturaleza humana y sus contribuciones, supone alcanzar el potencial de la vida -sea este el que sea para cada uno de las personas-.

Bajo este escenario, el liderazgo es la aplicación práctica necesaria en una apuesta por la centralidad humana en el contexto tecnológico que está transformando las realidades y que puede potenciar el desarrollo humano integral y sus principios universales.

La ética es necesaria en las organizaciones que utilizan el aprendizaje máquina y la IA, puede servir para marcar sus objetivos, mitigando los riesgos del uso de esas tecnologías puesto que afecta a toda una comunidad -operan con estrategias de escalabilidad de producto- y no sólo a una persona; puede violar la privacidad, generar sesgos o no ser explicables las decisiones que toman por nosotros; esos riesgos requieren un liderazgo ético que genere confianza en la tecnología, con valores propios que reduzcan el riesgo (Blackman, 2022). La necesidad de un uso ético de la tecnología que nos ocupa, reclama una actitud ética por parte de los profesionales del sector, al poder confundir deseos personales con necesidades o expectativas culturales, además de requerir manuales o códigos deontológicos éticos para evitar los sesgos (Gearhart, 2020). Pero no sólo autores referentes en aprendizaje máquina e IA postulan esta necesidad por la ética desde publicaciones científicas y asociaciones, sino que las propias empresas, en un ejercicio consciente y responsable, propugna un uso de la ética que se refleje en el desarrollo de sus productos, en su cultura organizacional y continuar siendo competitivos en el mercado.

USC
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Dadas las incertidumbres del momento y los sesgos en el desarrollo de nuevas tecnologías, en el desarrollo de herramientas con IA se propone la necesidad de una investigación ética (Owen y Pansera, 2019) propugnando la responsabilidad de la misma (Owen et al., 2021) con el objetivo de crear una '*cultura organizativa del respeto*' bajo un código de conducta en la que la recolección y uso de datos suponga protegerlos desde que se crean, en su acceso, en el control de los mismos, en su distribución o si se destruyen respondiendo en todo este proceso si se trata de un uso de los datos y la IA justo, si infringe derechos individuales y si beneficia al bien común (Glasgow y Colclasure, 2022). Estas declaraciones de intenciones están en consonancia con las propuestas de los tres grandes *players* en cuestión de IA -EEUU; China, Europa-, y que se recogen a nivel asociativo al promover la competitividad del sector para el desarrollo de herramientas y afrontar los retos actuales del ser humano, que formateen y mejoren el futuro gracias a la automatización de los datos a gran escala (Asorey, 2022). El uso ético de la IA y la adopción, por parte de las empresas, de principios éticos, viene mayormente aplicada por el empuje de los gobiernos nacionales o a nivel de planes nacionales de la IA (Bonsón y Lavorato, 2019).

Como ejemplo de ello en España se reconoce a través del documento del Gobierno de España (2021, págs.5 y 6) que

> "*la Carta de derechos digitales que se presenta no trata de crear nuevos derechos fundamentales sino de perfilar los más relevantes en el entorno y los espacios digitales o describir derechos instrumentales o auxiliares de los primeros. Se trata de un proceso naturalmente dinámico dado que el entorno digital se encuentra en constante evolución con consecuencias y límites que no es fácil predecir… La Carta no tiene carácter normativo, sino que su objetivo es reconocer los novísimos retos de aplicación e interpretación que la adaptación de los derechos al entorno digital plantea".*

Este esfuerzo por reconocer las nuevas realidades y anteponer los derechos de las personas en organizaciones de estado tradicionales, es recogido desde el Gobierno de España (2021, pág.27 y 28) al regular que

"1. *La IA deberá asegurar un enfoque centrado en la persona y su inalienable dignidad, perseguirá el bien común y asegurará cumplir con el principio de no maleficencia.*

2. En el desarrollo y ciclo de vida de los sistemas de IA: a) Se deberá garantizar el derecho a la no discriminación cualquiera que fuera su origen, causa o naturaleza, en relación con las decisiones, uso de datos y procesos basados en IA.

3. Las personas tienen derecho a solicitar una supervisión e intervención humana y a impugnar las decisiones automatizadas tomadas por sistemas de IA que produzcan efectos en su esfera personal y patrimonial".

Queda claro bajo estas reflexiones que son necesarias las buenas prácticas en el uso de la IA, y con una estructura basada en principios éticos que doten de garantías al ecosistema de *stakeholders*, teniendo la responsabilidad como eje vertebrador de la realidad digital.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El ejercicio de responsabilidad de los grandes *players* tecnológicos como Alibaba, Amazon, Meta, etc. se refleja en el desarrollo e innovación responsable que realizan, o no. Ese mismo ejercicio de responsabilidad se refleja en las políticas y regulaciones -incluidas la vertiente normativa y ética de sus propuestas- de instituciones tradicionales como son los Estados norteamericano, chino, europeo y el desarrollo de los principios recogidos en otros estados como el español.

Por todo lo expuesto, el impacto de la IA ha sido tal que ha desestabilizado la realidad organizativa, profundizando en la crisis del sistema. De ahí que la responsabilidad sea una de las premisas en lo relativo a estas tecnologías. Por los planes de las grandes potencias que regulan estas tecnologías y las corporaciones que las desarrollan y que tienen la posibilidad de influir en mayor número de usuarios afectando, acaban influyendo a la calidad del desarrollo del aprendizaje máquina.

Si se tienen en cuenta los objetivos chinos en la materia hasta 2030 (China Aerospace Studies Institute, 2017; Unodoc, 2017), la guía europea en materia de ética e IA (Comisión Europea, 2019), así como el último documento en materia reguladora de EEUU (The White House, 2022), son todos ejemplos de cómo los Estados -organizaciones tradicionales- intentan controlar el desempeño de los agentes máquina para garantizar el bien común de sus ciudadanos, en un ejercicio de responsabilidad y control o ejercicio de poder.

Siendo así, las instituciones tradicionales postulan una IA que se incardine en la narrativa de la región hacia la excelencia y la generación de confianza (Comisión Europea, 2020b). La tensión entre diferentes propuestas por el bien común las recoge González (2021, págs. 52-53) al analizar que

> "*el uso de la tecnología es el elemento clave …entre los sistemas democráticos y los autoritarios como China…El argumento más importante en favor de la democracia es su legitimidad. Las decisiones que toman los gobernantes pueden ser erróneas, pero están basadas en la transferencia de poder…Los regímenes autoritarios que pretendan perpetuarse están obligados a suministrar a la sociedad…lo que estos demandan, sopena de terminar aislándose, servir a una minoría y sostenerse únicamente por la fuerza…la democracia…por su capacidad de procesar información distribuida, opiniones encontradas y solventar problemas complejos. Como resultado, un régimen no democrático tiene un déficit de información y tiende a tomar malas decisiones…los regímenes dictatoriales mantienen enormes aparatos de seguridad no tanto para asegurar la fidelidad al régimen, sino para obtener información relevante y conseguir un sucedáneo del mecanismo de retroalimentación: precisamente el relato sobre el que se construye el gran hermano de la visionaria obra de George Orwell 1984 tiene como base esa lógica*".

En el uso del poder, las organizaciones humanas intentan generar confianza y perpetuar el sistema, todo ello se ha visto en riesgo tras el advenimiento de la IA. Al entrar en escena la IA, su desarrollo, aplicación y uso por parte de organizaciones parece responder a un sistema de gestión más autoritario. Esto lo describe Thiel (2014) al reconocer el monopolio como el objetivo de las grandes empresas tecnológicas, siendo que también se desprende de la gestión de la IA por parte de los grandes *players* globales. La gestión de la pandemia de Covid-19 ha

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

resultado la aplicación de medidas poco democráticas, coartando las libertades de los ciudadanos por un bien mayor. Legislaciones, a golpe de decreto en el mundo occidental, han trastocado el concepto legitimario tradicional de la teoría de Weber. Al seguir con su análisis de modelos estatales tan diferentes, González, (2021, págs. 54 y 55) reflexiona que

> "*el socialismo en el sentido del régimen chino ha de entenderse como una teoría política que defiende que la coordinación social -el bienestar-, se consigue de manera mucho más eficiente en un sistema jerárquico y autoritario que a través de la libre coordinación de las voluntades individuales en un sistema organizado -la democracia-…Todos coinciden en describir la estrategia del gobierno de China consistente en explotar las nuevas tecnologías como la IA, el big data o el blockchain, el incrementar el desarrollo en un marco de control social y, al mismo tiempo, llaman la atención de las posibles consecuencias si este modelo se extiende internacionalmente. El propio Presidente Biden ha llamado a este modelo 'autoritarismo de alta tecnología'. Las disrupciones en el orden económico y social debidas a la IA conducirán a un considerable cambio sobre cómo muchos países van a experimentar el fenómeno de la globalización digital*".

Bajo este contexto, si se quiere, el modelo de control monopolístico que se vaticinaba en las grandes tecnológicas que desarrollan la IA (Thiel, 2014), tiende a una vigilancia y control exacerbado por parte del sistema (Zuboff, 2019) que desencadena una merma en los sistemas democráticos occidentales, que han cedido su tradición ante el más que cuestionable sistema de gestión del control y manipulación a través de los datos (Webb, 2019).

Los diferentes programas organizativos propugnan la centralidad humana. Este trabajo profundiza al presentar que se necesita un humanismo tecnológico y una IA que resuelvan problemas desde el humanismo, la centralidad tecnológica y la ética. Esto es así porque se generan tensiones que tienen que ser dilucidadas con un liderazgo acorde al desafío. No se trata de imponer una narrativa en función de una ideología o sistema de gobierno.

La centralidad humana, en este contexto, no tiene el objetivo de dirimir si la toma de decisiones o el diseño de la algoritmia y su aplicación práctica dependen tecnológicamente de tal o cual agente, ni siquiera de tal o cual estado. González (2021, pág. 51) explica esa disfunción entre desarrollo tecnológico y modelo de estado cuando dice que

> *"un proceso de ingeniería social capaz de obligar a la sociedad…a aceptar sacrificios individuales a cambio de un posible bienestar común definido en el contrato social entre los ciudadanos y el estado. El propio Jack Ma, fundador y ex CEO de Alibaba, ha declarado que en el futuro va a ser imposible separar Internet y el análisis basado en los datos de los sistemas públicos y legales. Incluso las compañías chinas más relevantes en nuevas tecnologías manifiestan que los datos personales que recogen y utilizan no son diferentes de lo que hacen las compañías occidentales, pero saben cómo utilizarlos para el bien común*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es entonces cuando podemos pensar que la centralidad humana requiere de un ejercicio de reflexión, o sea, un ejercicio ético por el que el ser humano, desde esa narrativa, consigue entender y posicionarse en un contexto de cambio de paradigma que hace resquebrajarse los sistemas tradicionales organizativos. Con ello nos cuestionamos lo siguiente: ¿supone la digitalización ceder libertades y someterse al sistema algorítmico que gestiona nuestros datos? ¿Somos lo que dicen los datos que somos?

La IA no resuelve los grandes dilemas, esa capacidad de resolución y abstracción, sigue siendo una capacidad humana. El líder ético sabe relevar y distanciarse del autoritarismo de los datos. El florecimiento humano y la conciencia ética parte del individuo, pero no es subjetiva. El ejemplo de la concienciación comunitaria tras la II guerra mundial, ayudó a conceptualizar y actualizar los derechos humanos, respaldados por una ética y moral conjunta. Hoy la conciencia colectiva lleva a entender la realidad como algo finito y que necesita ser cuidado, proponiendo para ello una ética por la sostenibilidad, una ética por la generatividad, desde la ética del cuidado.

Este tipo de humanismo propugna el florecimiento humano, de un humanismo sostenible y supone integrar al ser humano autónomo -que es parte de un sistema mecanicista, en un contexto orgánico (Ehrenfeld, 2019). El contexto actual, incierto y complejo, requiere adquirir conciencia de los riesgos que supone. Los riesgos se encaran mejor si se tienen principios que guían la realidad que se enfrenta. Se trata de encontrar un equilibrio, que como reconocen Stahl et al. (2021, pág.374) supone que "*los beneficios técnicos y económicos de la IA se ven contrarrestados por planteamientos legales, sociales y éticos. Resulta un desafío capturar conceptualmente y medir empíricamente tanto los beneficios como las desventajas*".

Si se habla de centralidad humana y del esfuerzo integrador que supone el presente cambio de paradigma, a preocupación respecto al uso de la IA y las consecuencias de su uso son un esfuerzo conjunto de todos los agentes sociales que trabajan en recoger los principios fundamentales de la IA tanto la sociedad civil, los gobiernos, organizaciones intergubernamentales y el sector privado (Fjeld et al., 2020). De hecho, desde el sector privado IBM y sus ejecutivos (Rossi et al., 2019, pág. 8), incide en que '*los usuarios deben mantener siempre el control sobre los datos que se usan y en qué contexto*' puesto que la IA se desarrolla para la humanidad '*siendo un sistema que considera las necesidades humanas…la centralidad humana de la IA debe ser diseñada y desarrollada de forma que se alinee con los valores y principios de la sociedad y la comunidad a la que afecta*'. Todas estas respuestas generan tensiones difíciles de gestionar. ¿Quién responde? No resulta fácil dirimir o buscar un solo responsable. Todos los agentes en su justa medida tienen que hacerlo.

El humanismo tecnológico integra la IA y la gestión humanista. Para condensar las reflexiones de este punto sobre el humanismo tecnológico, la IA y la gestión humanista, hay que presentar una propuesta desde la importancia del juicio humano para liderar y que reduzca las tensiones de la realidad híbrida. Ese juico humano integra la capacidad de acción consciente e intencional del líder.

La centralidad de la tecnología en el contexto actual no puede estar en manos de líderes desorganizados (Clarke, 2022), ni de aquellas personas que no tengan la capacidad de juicio o reflexión como una de sus características, porque forman parte de una manada desinteresada en el mundo híbrido. La centralidad de la tecnología supone una integración de tecnologías que afecta al contrato social, cuya tradición humanista -reflejada en este trabajo por las palabras de Fontrodona (2021)- se vislumbra al hablar de los bienes, las normas y las virtudes.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El juicio humano y la centralidad tecnológica encuentran su equilibrio en la gestión humanista. El bien ser (Aguado et al, 2022a, 2022b; Domingo-Moratalla 2022a, 2022b, 2022c; Melé, 2021), se reescribe en este trabajo entendiéndolo como una humanización de las organizaciones -con una gestión humana y capacitación de las personas-, y de la tecnología, cuyo foco es el bien hacer gracias a la ética en la tecnología. Este esfuerzo necesita de esa integración humana para integrar las inteligencias artificiales, naturales y sentientes.

Esta propuesta presenta una gestión desde el liderazgo ético como pilar de un enfoque humanista. La integración de realidades (*noosfera* -siendo-, *infoesfera* -haciendo-) necesita reconstruir las relaciones. Por ello es necesario desarrollar una mayor confianza y un nuevo liderazgo para gestionar este cambio de paradigma.

Este desafío reflexivo-integrador es posible gracias a inteligencia humana que consigue integrar conceptos abstractos de todo tipo y tener un criterio propio. Si a eso le sumamos la capacidad de aprender todo tipo de cuestiones, hace de la inteligencia humana un gran integrador de posibilidades. Tanto es así que Hassabis (2022), al tratar esa integración desde la mente humana, saben diferenciar que "*la generalidad y el aprendizaje son dos características centrales de la inteligencia humana que no están presentes en la IA*". Por lo tanto, independientemente del grado de confianza y riesgo que supone la IA, lo fundamental es ponderar hasta qué punto la tecnología resulta clave desde el humanismo tecnológico y cómo ayuda en la realidad híbrida a potenciar el carácter integrador del desarrollo humano.

La centralidad humana en este contexto refleja el carácter integrador de la inteligencia humana que viene representado en este trabajo en la forma que, como actores, creamos y organizamos. En su estudio, Ehrenfeld, (2019, pág. 8) concluye que

> "el *hemisferio derecho del cerebro hace un mejor trabajo capturando su totalidad orgánica. Su mundo es dinámico, holístico, concreto y listo para ser explorado. El hemisferio izquierdo del cerebro retrata un mundo que es estático, mecanicista, compuesto de abstracciones, y listo para ser controlado. Nuestras respuestas individuales al mundo real exterior, dependen de qué hemisferio está a cargo. Más allá y lo que es más importante, las culturas humanas reflejan el equilibrio entre los dos hemisferios*".

La dicotomía entre lo ordenado u organizado y mecanizado, presente en la abstracción del pensamiento (que es exclusiva al ser humano), integrado al proceso creativo y explorador del ser humano, puede entenderse en el contexto tecnológico actual como una oportunidad única para liderar.

El humanismo tecnológico cuando propugna el desarrollo humano integral tiene un componente dual entre la realidad física o natural y la realidad virtual que incluye la razón y todo lo que tenga que ver con el mundo de las ideas y sus potencialidades.

Tanto es así que la diversidad del humanismo tecnológico no sólo se refleja en los *stakeholders*, sino que viene marcada por las diferentes conceptualizaciones semánticas. La diversidad en el humanismo tecnológico se entiende según Murukannaiah et al. (2020, pág.1709) como "*un sistema socio técnico…una sociedad de humanos y agentes*". Reconocer al agente máquina, dentro de una estructura social, supone validar una tecnología que ha llegado para solucionar una serie de problemas y, posiblemente, dar coherencia a la gestión de los datos. La '*inteligencia convergente*' (Conill, 2022), nacida del debate de perspectivas, crea una

tradición narrativa desde el personalismo comunitario (Domingo-Moratalla, 2020b) e incluye todo tipo de agentes.

La fenomenología, hermenéutica, neurociencia -sean estas desarrolladas desde la centralidad humana, la tecnológica o desde la inteligencia colectiva-, necesitan urgentemente un posicionamiento desde un liderazgo diferente. La gestión humanista dota a la inteligencia sentiente la posibilidad de integrar desde el desarrollo humanista integral la confluencia de realidades -*noosfera* e *infoesfera*; mundo físico y virtual, etc.- que se pueden desarrollar gracias a un liderazgo auténtico desde la reflexividad de la ética del líder.

4.2. LA NUEVA RAZÓN PRÁCTICA ANTE LA COMPLEJIDAD

El desorden social en el mundo híbrido está vinculado al liderazgo, viéndose reflejado en problemas de legitimidad y autonomía. La incertidumbre y el misterio que han estado ligados tradicionalmente a un aspecto enteramente natural, actualmente se desarrollan en un entorno virtual que genera, entre otros, problemas mentales; otros riesgos que trae consigo son la mecanización y la despersonalización de las relaciones, la manipulación de personas o cómo afecta al comportamiento humano. El cambio de paradigma hacia un mundo híbrido agudiza la crisis de liderazgo y desnaturaliza la tensión entre las personas y las instituciones. El uso de herramientas tecnológicas está afectando la cohesión y estructuras sociales tradicionales.

La tecnología supone mecanizar procesos, por ello si las teorías de liderazgo se centran en el desempeño, se corre el riesgo de automatizar las contribuciones humanas. Estas requieren de un alto contenido de abstracción por cómo integramos, no solo mediciones de rendimiento, sino intercambios de todo tipo: son aportaciones varias que no pueden simplificarse a mediciones cuantificables y que supongan reducir el liderazgo a motivar, controlar e influir a otros. En este trabajo se reconoce en el liderazgo tradicional la importancia del método cuantitativo. Esas metodologías de medición constatan que las aportaciones, crecimiento profesional y personal de los liderados, forma parte de su propio proceso de aprendizaje, crecimiento y evolución -individual y organizativa-. Si el líder y el liderazgo no fortalecen el aspecto humano de las relaciones se habrá perdido la oportunidad de servirse de otras inteligencias como herramientas, para pasar a ser un eslabón más de un sistema o maquinaria de producción, en vez de un contribuyente a una liberación cognitiva del pensamiento humano.

El reto que se les presenta a los métodos de liderazgo, reconociéndoles las diferentes metodologías aplicadas, resulta en aplicar una nueva razón práctica creativo-reflexiva donde la capacitación de la persona y de la institución humanice el proceso digitalizador. No se puede correr el riesgo de perder la autenticidad de la creatividad humana si nos sometemos al arbitrio de los datos y mediciones que cataloguen las aportaciones a meras estadísticas que, si no cumplen determinados criterios, son tomadas como inaceptables.

El contexto actualmente es tremendamente incierto y complejo. Los riesgos tradicionalmente se asumían en función de un análisis del mismo y en función de una aversión del riesgo. Las decisiones habían sido hasta ahora tomadas por personas. Esto ya no es así, puesto que el mecanicismo ha hecho que creemos una IA que toma decisiones por nosotros. Corremos el riesgo que la IA nos aliene. Hay que encontrar una fórmula que permita un desarrollo humano integral que gestione *noosfera* e *infoesfera*. Ya lo dice Ehrenfeld (2019, págs. 3,4) cuando afirma

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*estoy convencido que el florecimiento debe tomarse como el objetivo principal o visión de la humanidad en todo el mundo... La ausencia de florecimiento y la presencia por contra de tantos fallos, se remonta a las consecuencias de construir superestructuras sociales sobre creencias defectuosas…Nuestras herramientas y tecnología remodelan el mundo natural de forma guiada por las actividades de las culturas humanas…los humanos tenían alguna habilidad inherente para crear objetos intencionalmente y con propósito… Si los hechos o nuestras creencias acerca de ellos están equivocados, nuestras intenciones no se satisfacen. El mundo real siempre gana al final. Como Keynes escribió: 'a la larga, todos estamos muertos'…Las fisuras van a aparecer más pronto o más tarde…recientemente algunas grandes han aparecido bajo el nombre de insostenibilidad*".

Los grandes retos que se enumeraban eran el aspecto tecnológico y ecológico de nuestra sociedad.

"¿Qué queda de ese paradigma del 'orden'? Podemos concluir que ha sido sustituido por los paradigmas del caos y la entropía. Siendo así, ¿qué es el liderazgo en tiempos de caos y entropía social? ¿Cómo pensar en un liderazgo solidario y responsable bajo este cambio cultural? ¿Cómo evolucionarán los equipos humanos en un ecosistema disruptivo?" (Carbonell-Valín y Domingo-Moratalla, 2022b).

El orden y el control han marcado el contexto mecanizador de los tres últimos siglos y se ha visto modificado por completo en el transcurso de los últimos años a una velocidad que las organizaciones tradicionales y las personas no han conseguido seguir. El cambio cultural que supone el cambio continuo por la velocidad de los acontecimientos deriva en un ecosistema disruptivo que no ordena, sino que desordena las estructuras sociales. Los efectos psicológicos en las personas son muchos y variados. Los efectos en las organizaciones también. Como apunta Sadin (2020, págs. 27,28)

> "*la IA será la próxima gran revolución…es la gran narcosis de la época: nos damos cuenta de que en ese plano se juegan evoluciones que serán decisivas, pero en lugar de trabajar para desbrozar la complejidad de los dilemas en juego a fin de dotarnos de los instrumentos correctos de comprensión y acción, dejamos que se expresen personas que se erigen como expertas sin cuestionarlas. La mayor parte de esas personas están movidas por sus propios intereses y pretenden iluminar a la sociedad…la panacea consiste en introducir una dosis de ética y de regulación*".

La búsqueda de intereses particulares marca las políticas en IA de los diferentes gobiernos, que han demostrado un creciente autoritarismo, por lo que el cuestionamiento de esa gestión del control tiene que aparecer como contrabalanceo de esa tendencia. De esta forma se potenciaría la gestión a través de la comprensión y la acción con una clara vocación humanista en tiempos de tecnificación.

La complejidad del contexto actual fluye hacia un descontrol que intenta equilibrarse a través de un autoritarismo, consciente o inconsciente, que afecta al individuo (en su comportamiento…) y a las organizaciones sociales. Ya lo apuntaba el maestro Ortega y Gasset (1939, pág.541): "*la condición del hombre es pues, incertidumbre sustancial…no hay adquisición humana que sea firme*".

La seguridad del grupo ha sido uno de los objetivos de toda organización. Las incertidumbres han sido sorteadas gracias a ello. Lo que resulta relevante es ponderar y resaltar hasta qué punto la creatividad forma parte fundamental en el cambio de paradigma por el que

transitamos. Ante los interrogantes de todos los riesgos y la crisis del liderazgo tradicional y del humanista, se tiene que aprender a convivir con la incertidumbre y el misterio que, como apuntaba Zubiri (1982), forman parte de la existencia humana. Esta representación de lo desconocido en procesos creativos también se da en la organización actual y sus procesos como apunta Shapira (2020, pág.84)

> "*el problema no es que los profesionales estén faltos de impulsos creativos, sino que están demasiado centrados en acertar con el proceso creativo…Trabajo con muchos equipos que se consumen en tener sus departamentos alineados, o haciendo sus sprint* adecuadamente, haciendo que pierdan las oportunidades que parten de las chispas de la imaginación. Evitan lo desconocido -la incertidumbre que alimenta la creatividad-*".

Bajo el exceso de control y someterse a los procesos, un equipo puede desorganizarse. Es importante aprender a contextualizar y a gestionar ese contexto. No hay nada mejor que hacerlo a través de un liderazgo acorde con los tiempos. Carbonell-Valín y Domingo-Moratalla (2022b, pág.113) explican en este sentido el actual contexto cuando dicen que "los avances en la tecnología aportan importantes beneficios en las condiciones de vida y en el desarrollo de la sociedad. Sin embargo, junto con las ventajas en el rendimiento de la transformación tecnológica, también hay considerables riesgos asociados. Estamos en constante transformación de nuestro entorno, por lo que la imprevisibilidad y la incertidumbre son omnipresentes. Los seres humanos utilizan varios enfoques y herramientas para hacer frente al cambio en un intento de proporcionar más seguridad y gestionar los riesgos. En el siglo XXI, la tecnología se ha desarrollado hasta el punto de arraigarse en los procesos de toma de decisiones, lo que hace que los agentes humanos se sientan incómodos sobre las incertidumbres resultantes provocadas".

Es entonces cuando aprender a gestionar la incertidumbre es uno de los retos del futuro puesto que los datos parecen transmitir certezas intentando minimizar riesgos. La incertidumbre, en parte, es generada por la aspiración humana de controlar el futuro. Una posición ingenua asume una perspectiva puramente positiva sobre el tema; sin embargo, la utilización de una evaluación detallada del riesgo se tiene que tener en cuenta. La gestión de riesgos es parte del proceso de toma de decisiones, donde la evaluación del riesgo ha sido tradicionalmente delegada a la agencia humana. La persona que toma decisiones aborda el riesgo basando sus conclusiones sobre su conocimiento, su experiencia y su disposición personal.

En los negocios, un enfoque a corto plazo puede conducir a un comportamiento controlador y esto puede conducir potencialmente a una conducta y estrategias no reflexivas, con el fin de gestionar hacia una certeza que disminuya el riesgo. Los miedos humanos pueden contribuir a la propensión a usar el control para encontrar una solución, sin embargo, hay cuestiones éticas sobre el futuro y el uso de la tecnología.

Bajo este contexto, no se puede pecar de ingenuidad en el liderazgo. El análisis de los riesgos y las realidades que se enfrentan tienen que ser tomadas en consideración por parte del líder como parte de su estrategia, si quiere aprender y ser honesto con su función. En el mundo organizativo, sea el tipo de comunidad que sea que se gestione, el líder tiene que encontrar un equilibrio entre su disposición -emociones y sentimientos-, su experiencia y su vivencia en el entorno, así como en sus conocimientos adquiridos. Las dotes con las que el liderazgo cuenta tienen que entrar en tensión con los datos de los que se disponen.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

La tensión con los datos requiere de una nueva razón práctica puesto que hoy hablar de datos es hablar de tecnología. Los riesgos que enfrenta el liderazgo en los desequilibrios de la

desorganización se representan en esa dualidad de lo individual y lo colectivo, con una clara pérdida de la libertad al imponerse los datos a las dotes del líder, en una realidad organizativa con el control del regulador y el autoritarismo de los datos. Coeckelbergh (2020, pág. 156) expone el caso de

> "*China, por ejemplo, tiene una estrategia nacional de la IA. Su plan de desarrollo reconoce que la IA es una tecnología disruptiva que puede afectar la estabilidad social, impactar en las leyes y en la ética social, violando la privacidad personal, y creando riesgos en la seguridad; el plan al mismo tiempo, recomienda fortalecer la búsqueda de prevención y la minimización de riesgos"*.

Los riesgos asumidos en el plan chino no son muy diferentes de aquellos asumidos por los sistemas de gobierno occidentales. Se habla de minimizar riesgos como algo residual, puesto que existe un claro impacto en las libertades de las personas usuarias y en la psique de los individuos. El riesgo de un sistema o un líder que genera desequilibrios por falta de ética, requiere repensar acerca del gobierno de los datos en manos de personas manipuladoras. La desorganización del liderazgo se aprecia en una incapacidad de razonar moralmente sin un sentido de la comunidad y de sus derechos, sin considerar el impacto en los demás en lo que se considera un comportamiento sin escrúpulos, que acaba desencadenando en todo tipo de comportamientos antisociales (Clarke, 2017). La incertidumbre y riesgo que supone depender de personas se hace muy evidente en las redes sociales y en modelos de gestión controladores.

Coeckelbergh (2020, págs. 156-157) resalta que

> "*la investigación sobre IA puede contribuir a tomar una perspectiva comparativa y cultural al respecto de la ética de la IA, por ejemplo, al recordarnos las diferencias entre culturas individualistas y colectivistas en relación a dilemas morales* (Awad et al., 2018). *Esto podría levantar problemas para la ética de la IA si su intención es ser universal…Las políticas de la ética en IA son similares…La Declaración de Montreal por una IA responsable….se ha propuesto consultando ciudadanos, expertos y otros stakeholders….dice que el desarrollo de la IA debería promover el bienestar de todas las criaturas sintientes y la autonomía de los seres humanos, eliminando todo tipo de discriminación, respetando la privacidad personal, protegiéndonos de propaganda y manipulación promoviendo el debate democrático y haciendo responsables a varios players por trabajar contra el riesgo de la IA* (Université de Montréal, 2017)*"*.

Las intenciones son loables pero todo proceso civilizatorio tiende a universalizar su propuesta.

Promover el debate o el diálogo se hace difícil de creer cuando la propuesta tecnológica de los grandes *players* mundiales pretende imponer su modelo. La búsqueda de principios que permeen el desarrollo de la tecnología actual resulta generalizada, pero: ¿qué principios? La historia ha demostrado que de los principios de '*igualdad, fraternidad y libertad*', las propuestas posteriores a la revolución francesa (y el gobierno constituyente nacido de la propia revolución), han hecho propios los principios que más le han convenido. Parece inherente a la condición humana la búsqueda de la recompensa inmediata en función de beneficios cortoplacistas. Es por ello que surge la pregunta ¿Qué ocurrirá en el futuro en función de las decisiones y acciones que tomamos actualmente?

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La toma de decisiones actualmente parece seguir teniendo al control como una consecuencia de la intención por reducir las incertidumbres, pero los miedos que llevan al uso del control como reductor de incertidumbres generan un estado de competición que repercute en el liderazgo, acrecentado comportamientos del individuo antisociales y organizaciones autoritarias. Desde una propuesta humanista puede reforzarse modelos de gestión no paternalistas ni autoritarios reclamando una apuesta por la colaboración. Hay que reconocer que las relaciones de la realidad híbrida ofrecen soluciones a este tipo de problemas, aunque genere incertidumbres y complejidades desconocidas hasta hoy.

El miedo que genera lo desconocido presenta cuestionamientos y escenarios de diferente tipo, Carbonell-Valín y Domingo-Moratalla (2022b, pág.114) lo explican de la siguiente forma: "en la implementación de la IA, uno debe considerar las implicaciones de la necesidad humana de poder y control (Russell, 2021), y la inevitabilidad de los medios tecnológicos de vigilancia (Zuboff, 2019). La incertidumbre aparece por la inevitabilidad del proceso de toma de decisión de la máquina influyendo en la sociedad y desequilibrándola...Quizá los beneficios de usar IA para resolver problemas a través de decisiones automatizadas mejorarían la condición humana. Sin embargo, hay aquellos que temen que la IA tome el control y profesan que la IA súper inteligente presenta un problema de riesgo existencial para la humanidad (Russell, 2021). De hecho, esto no es un problema de IA o aprendizaje máquina. A medida que la robótica entra en escena con mayor peso, debemos darnos cuenta de la limitación que el agente máquina no tiene base moral… La inteligencia humana no es capaz de concebir soluciones o estrategias analizando datos al igual que la IA (Yampolskiy, 2019). Cuando se analiza el riesgo de usar IA, hay un acuerdo en que la coordinación humana ayuda a encontrar el camino correcto ante la inescrutabilidad de la tecnología (Shlegeris, 2020). En una encuesta a 15.000 participantes, ante la llegada de la IA súper inteligente, la gran mayoría piensa que el control debería ser coordinado tanto por humanos como por IA (Future of Life Institute, 2017). Los que más contribuyen al auge y uso de la IA han creado una especie de monopolio sobre el ecosistema tecnológico (Thiel, 2014). Se están construyendo grandes conjuntos de sistemas inteligentes que no reflejan una visión del futuro centrada en el ser humano (Webb, 2019). Esta sociedad virtual presenta muchas incertidumbres sobre las que necesitamos alcanzar buenos resultados ya que la digitalización afecta la intimidad y la transparencia (Han, 2017)".

La mecanización de la toma de decisiones parece disminuir riesgos e incertidumbres gracias a los datos, es por ello que hay una tendencia generalizada a promover que las personas aprendan a vivir en la incertidumbre y que encuentren la seguridad en los datos. Tegmark a través de organizaciones acreditadas pide una pausa de aquellos modelos impredecibles cuyas capacidades emergentes no garanticen efectos positivos y riesgos gestionables (Future Life Institute, 2023).

Es cierto que una reducción de la incertidumbre resulta atractiva, pero el precio que se paga por ello lleva a una 'deconstrucción' social, en la que se pierdan libertades o privacidad. Como explicaremos más adelante, la ética de máximos permite fortalecer las relaciones y hacer de las organizaciones un espacio vivo. Es por ello que la apuesta por la centralidad humana se hace necesaria, siendo que la complejidad de esta realidad reclama un liderazgo centrado en la ética para potenciar la diversidad e impedir que el imperio de los datos acabe con la autenticidad de la creatividad humana, disminuyendo incertidumbres, pero aumentando la complejidad social. La historia de la humanidad ha demostrado que esa diversidad social es compleja y requiere de principios universales que doten de sentido las similitudes y que respeten las

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

diferencias. Hasta esta época esto ha sido causa de desentendimientos, crisis e ideologías a lo largo de la historia y de las vivencias humanas.

Pastor-Escuredo (2020, pág.1) lo reconoce afirmando que

> "*la ética es una cuestión milenaria para el ser humano, desde el origen de las civilizaciones la ética se ha relacionado con las preocupaciones humanas más relevantes y determinadas culturas. La ética se relacionó inicialmente con la religión, la política y la filosofía para luego fragmentarse en comunidades de práctica específicas. La revolución digital en curso habilitada por la IA y los datos está trayendo problemas éticos perversos en la aplicación social de estas tecnologías. Sin embargo, también es necesaria una perspectiva más amplia. Ahora nos enfrentamos a retos globales y de gran dinamismo que afectan a colectivos e individuos, especialmente a los más vulnerables.".*

La vulnerabilidad, así como los retos que tradicionalmente han enfrentado diferentes liderazgos han tenido en cuenta dotes positivas de las personas.

Es por ello que, a día de hoy, debemos repensar la ética de la persona y la organizacional puesto que el orden tradicional está en crisis. El impacto de la IA es transversal y la vulnerabilidad de los sistemas tecnológicos ha elevado voces de alarma por lo que tenemos que presentar propuestas que promuevan en paralelo soluciones a este tipo de problemática deshumanizadora. Esto lo expone Pastor-Escuredo (2020, pág.1) al escribir que

> *"la ética orientada al individuo ya no es suficiente, la nueva ética debe considerar las diversas escalas en las que se organiza la sociedad compleja actual y las interconexiones entre los diferentes sistemas. La ética también debe dar respuesta a los cambios sistémicos de comportamiento producidos por factores y amenazas externas. Además, la IA y las tecnologías digitales son globales y nos hacen más conectados e inteligentes, pero también más homogéneos, predecibles y, en última instancia, controlables. La ética debe posicionarse para preservar y seguir promoviendo los derechos de las personas y la singularidad y heterogeneidad cultural. Las tecnologías digitales tienen que ser la base de nuevos modelos de sociedad y ayudan a garantizar valores éticos individuales y colectivos. Por estas razones, la ciencia debe estar en el centro de la nueva ética, ya que ayuda a comprender el mundo complejo. Finalmente, la IA ha avanzado por la ambición de humanizar la materia, por lo que deberíamos esperar que la ética dé una respuesta al estado futuro de las máquinas y sus interacciones con los humanos*".

Es desde la reflexión y reconociendo las vulnerabilidades que la ética ayuda al liderazgo a proponer cambios y afrontar incertidumbres.

Es por ello que para mitigar los riesgos del uso de la IA se sugiere que se moldeen programas éticos para disminuir los riesgos de la IA y que como explica Blackman (2022, pág.189) "*articulen y operacionalicen los valores éticos de tu organización*". Los intentos por sistematizar y prevenir comportamientos de las máquinas y los seres humanos marcan una tenue frontera entre lo organizado y lo desorganizado, entre el equilibrio y la cohesión social diferenciándose de lo que no lo es. Convivir con incertidumbres se ha hecho más difícil hoy que nunca. Esta complejidad es patente y creciente en todas las esferas de la vida.

La complejidad del mundo acelerado por la tecnología presenta un humanismo tecnológico carente de una estructura ordenada u organizada. Los efectos en la persona y en la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

organización son patentes resaltando las vulnerabilidades. Así Coeckelbergh (2020, págs. 198,199) afirma que

> "*se detectan patrones en los datos del entorno (ambiente) que no podemos ver, desde que los datos son tan abundantes y tan complejos...los datos pueden ayudarnos a gestionar la coordinación de la complejidad. Floridi sugiere que la IA puede ayudarnos a comportarnos bien medioambientalmente ayudándonos a aferrarnos a nuestras elecciones auto impuestas. Pero esto tiene su propio riesgo ético: no está claro que respete la autonomía y dignidad humana puesto que puede estar yendo en la dirección de una IA benigna que cuida a los humanos, pero destruye su libertad y contribuye al problema: el riesgo de nuevas formas de paternalismo y autoritarismo*".

Bajo las consideraciones anteriores, la libertad, autonomía y dignidad humana pueden preservarse desde una propuesta humanista y generativa que, considerando las éticas derivadas del control -sean sistemas políticos, ideologías o propuestas utilitaristas-, las '*diluya*' en un halo de diversidad, pero permita a la persona ser auténtica y determinar sus elecciones en una realidad híbrida cuya tendencia impone un corsé que ahoga al ser humano en un mar de datos.

Actualmente el contexto y la tecnología han acentuado los desequilibrios, dando lugar a una sociedad compleja y desorganizada. La complejidad del contexto moderno crea muchos desafíos, en particular por el alcance de los avances tecnológicos, los recursos limitados y la incertidumbre resultante. Lograr el equilibrio requiere un liderazgo responsable y reflexivo, protagonizado desde el humano centrismo con un sentido racionalizado de confianza. El complejo paradigma de la vigilancia que enfrentamos (Zuboff, 2019), crea una dependencia de la *infoesfera* creada por la velocidad de los datos y su almacenamiento (Floridi, 2014). La *infoesfera* es el ecosistema de datos del siglo XXI representando la revolución digital. El dinamismo de este contexto cambiante refleja las complejidades de la digitalización. El control humano sobre ciertos procesos complejos ha sido reemplazado por la tecnología, y en cierto sentido el agente humano se ha vuelto progresivamente menos relevante. Esto representa un claro dilema ético en cuanto a el ejercicio del control en la toma de decisiones. ¿Debería ser el agente humano o el agente de la máquina? La sociedad avanzada de hoy en día está inmersa en la complejidad de los procesos de toma de decisiones, que dependen en gran medida del agente máquina. Hay riesgos conocidos y desconocidos en esta abdicación del control humano. Algunas personas, adoptando una actitud optimista, están dispuestos a aceptar esos riesgos. Otros, en cambio, prevén una catástrofe inevitable como punto final. El término medio puede ser el futuro actual, que no podemos prever con certeza.

El uso de datos y la IA pretende reducir incertidumbres. Controlar el futuro es uno de los motivos por los que se intentan reducir las incertidumbres. El mundo de la IA ha hecho saltar muchas alarmas. La propuesta de este trabajo es relacional, potenciando una razón práctica que, desde aspectos humanos como la confianza, podamos acompañar la transversalidad de la IA que afecta nuestra condición: la confianza presenta desafíos en un mundo complejo en el que la digitalización y la optimización cuestionan la libertad. Al mismo tiempo, la *infoesfera* necesita del liderazgo para responder a esta complejidad. El desafío es hacia un modelo de liderazgo integrador y reflexivo que disminuya complejidades e incertidumbres. Liderar en tiempos complejos, con multitud de riesgos y crisis, requiere de un entendimiento en la toma de decisiones cooperador y confiable. Tradicionalmente, la gestión se considera compuesta por etapas de aprendizaje, planificación, experimentación y hacer,

como un método útil para resolver problemas y tomar decisiones. En el mundo de hoy la forma tradicional de entender las cosas se ha visto comprometida, ya que muchas decisiones se toman por agentes máquina. Tenemos la oportunidad de contribuir para resolver los complejos desafíos del impacto actual de la tecnología y tenemos la responsabilidad de fomentar un futuro de modelo social verde y azul (Floridi, 2020), donde azul significa el avance de las tecnologías digitales y el verde se entiende como lo que el Papa Francisco referencia como una ecología integral (Domingo-Moratalla, 2017). Ambas tendencias deben ser alineadas, con soluciones alcanzadas a través de la integración y fortalecidas a través de la confianza que genera la relación. El contexto actual requiere de una tradición humanística reforzada, desde donde consolidar principios humanos para navegar a través de emociones y una tecnología disruptiva. El nuevo reinado de la información, el conocimiento y los datos exige una acción consciente y reflexiva de los líderes. Esta es una oportunidad para implementar una propuesta de liderazgo integral, evitando la discontinuidad y la disociación.

Es por ello que del contexto en el que nos movemos, con sus potencialidades y sus riesgos, presenta escenarios prometedores, pero también algunos aterradores, donde la tecnología puede discriminar, en las múltiples acepciones del término, al ser humano de la ecuación de la evolución y de la vida tal y como la conocemos, por lo que pensar a largo plazo ante los riesgos existenciales no está de más (Greaves y MacAskill, 2021). Por ello es necesaria una concientización tendente a perpetuar el futuro del agente humano. Con esta realidad, la agenda 2030, con sus críticas, es una declaración de intenciones. La ética del cuidado, presente en las realidades actuales, desde la *noosfera* a la *infoesfera* parece una estrategia adecuada. Hay por tanto que entender los riesgos del contexto en el que vivimos, así como sus complejidades. Presentar una propuesta ética y humanista es un ejercicio de libertad ante el imperio de los datos y un ejercicio de responsabilidad.

4.3. EL MUNDO HÍBRIDO

El mundo híbrido se ha convertido en un escaparate para la creatividad individual a todos los niveles. La explosión de ideas en el desarrollo de soluciones que se alimentan de datos está siendo inabarcable desde las grandes compañías, los gobiernos, o los que contribuyen desde aportaciones individuales. También la creatividad se manifiesta en el plano de las interacciones en el mundo virtual, cuando la gente se entretiene o cuando se relaciona a través de las redes sociales. La avatarización, y los agentes humanos que interaccionan en esos ambientes, incluyen manifestaciones artísticas de agentes máquina. El crecimiento y las posibilidades que ofrece el entorno virtual a las personas es inabarcable. Todo ello conlleva riesgos a nivel psicológico, comportamental, de desvirtuación del mensaje y desinformación evidente, con un riesgo ético. Estas complejidades de la nueva realidad generan multitud de incertidumbres; resulta incontrolable la concatenación de resultados que aparecen cuyo mensaje es incierto. Desde que el caso de Cambridge Analitycs saltó a la opinión pública, la necesidad de la perspectiva ética en estas realidades se hace crítica. La realidad natural y la virtual necesitan un lenguaje que no desvirtúe, así como una clara conciencia ética para interaccionar en esos espacios híbridos (Martínez Ruiz, 2015).

Al mismo tiempo que la creatividad ha explotado, se corre un riesgo de implosión si no se tiene en cuenta la importancia de la colaboración a todos los niveles. Hay que colaborar para imaginar: las ideas se convierten en experimentación real al transformarlas en un contexto en el que se interactúa. Hay que colaborar para crear, nadie lo sabe todo y nadie posee todas las

herramientas tecnológicas para ejecutar lo creado. Hay que colaborar para integrar: el modelo integral humano requiere de humildad para entender que, desde diversas organizaciones, las perspectivas son diferentes y los agentes también. La integración de tecnologías para poder responder a los problemas y desafíos del entorno requieren de colaboración de elementos a diferentes niveles jerárquicos, que muestran diferentes capacidades que pertenecen, además, a diferentes corrientes narrativas. La necesidad de encontrar principios comunes a todos los niveles por los que los diferentes agentes puedan contribuir a la realidad híbrida en la que nos relacionamos es fundamental para la continuidad y cambio constante del modelo. El mundo híbrido es una realidad donde la creatividad eclosiona y las diferentes ideas de las diferentes inteligencias emergen por doquier.

4.3.1. La realidad natural y la realidad virtual

Esta realidad híbrida requiere de una digitalización en dos sentidos: desde la perspectiva humana y desde la perspectiva de la virtualidad, o de las máquinas. La eclosión de ideas en la realidad híbrida requiere de principios que las legitimen. Las máquinas ahora impactan directamente en las emociones humanas, de manera que es un tránsito difícil de asumir puesto que afecta a nuestra capacidad de acción. Hay que seguir manteniendo la capacidad sentiente que en el imperio de los datos permite al agente humano seguir creciendo en dotes. El desarrollo humano integral supone crecer en dotes sirviéndose de los datos. Se trata de un constante ejercicio o vivencia de aprendizaje y adaptación al tránsito entre las realidades virtuales y naturales (Jiménez Barraza et al. 2021).

La capacidad de acción y de decisión que era exclusivamente humana, es compartida actualmente. La digitalización significa una interacción y una acción del humano y de la máquina: el uso de las manos y las herramientas (Baricco, 2018). Nunca las herramientas habían tenido la capacidad de aprender y decidir por sí mismas. Es desde la creatividad del cerebro humano que su inteligencia ha desarrollado, que nos embarcamos como sociedad en esta aventura. Por ello es tan importante la aportación de la diversidad de inteligencias y su colaboración desde principios universales reconocibles, para que la semántica y el lenguaje con el que nos expresamos en nuestras relaciones, tengan en su sustrato las narrativas y éticas que garanticen una centralidad humana que lidere la realidad híbrida. Reconocer el humano centrismo tecnológico es una necesidad en este mundo híbrido. Tanto es así que la sociedad y las relaciones tradicionalmente se han organizado en torno a principios morales comúnmente aceptados. La representación práctica de este ecosistema híbrido en el que nos desarrollamos, se presenta como una posibilidad de democratización de las opiniones de los miembros de esta comunidad, a través de una constitución digital que agregue actores y valores en un ejercicio por la pluralidad (Innerarity, 2022).

4.3.2. De los principios universales al humanismo integral

El contexto actual entiende el nuevo orden social, como un cambio de paradigma. Es un cambio de modelo social en el que de una antropología que tenía a las personas como únicos seres que tomaban decisiones, se ha pasado en un periodo de acelerada mecanización hacia las máquinas, que toman decisiones por nosotros y nos influyen. Se trata de un nuevo orden social en el que el poder se acumulará en menos personas (Kissinger et al., 2023), por la capacidad de concentrar y dominar información.

USC DE COMPOSTELA

Bajo este punto de partida, el concepto de los principios humanos universales nace tras cambios radicales en la historia contemporánea, alineados con una moral colectiva que descubrió tras las atrocidades perpetradas tras la II Guerra Mundial, los errores que no se podían volver a cometer. El temor a la aparición de líderes deshumanos hizo nacer propuestas desde el personalismo comunitario (Arendt, 2001).

Los principios legales constituyentes de una sociedad buscan la cohesión social. El regulador occidental contempla la transición hacia el mundo híbrido desde el respeto por los derechos y principios universales. Que la legislación y la reglamentación no se conviertan en un mero brazo del poder, tendente al autoritarismo y el control, requiere de un alineamiento con unos principios morales que sustenten su equilibrio, su cohesión, su razón de ser, y doten de coherencia a la realidad social en la que se incardinan.

Ante el peligro del dominio de la información, el uso de tecnologías hace que surjan propuestas para implementar valores éticos en las organizaciones y, para que no queden en meras reglas o reglamentos, se sugiere la creación de comités éticos que incluyan diversos *shareholders*. Desde entes supranacionales a todo tipo de administraciones y organizaciones, la diversidad se ha convertido en un principio fundamental. Los comités éticos tienen que incluir aquellos que entiendan de la creación, del desarrollo e implementación de tecnología, así como también a miembros especialistas en ética. Gracias a la diversidad de perspectivas se hace operativa la implementación de principios éticos en la organización (Blackman, 2022).

La diversidad de principios éticos y de personas, así como los principios universales no promulgan la unanimidad, aunque sí la opción de crecer en diversidad, presentando una propuesta interesante entre los expertos, como Fjeld et al (2020, pág.5 y 21) quienes afirman que

> "*existen 8 temas clave recogidos de 36 documentos que componen esta base de datos -por ser relevantes y con visibilidad-, que aglutinan los principios para la IA…: Privacidad aparece en 97% de los documentos (8 principios: 25% Consentimiento; 42% Control sobre el uso de los datos; 11% Habilidad para restringir el procesamiento; 8% Derecho a la rectificación; 6% Derecho al borrado; 17% Privacidad por diseño; 17% Recomienda Leyes de Protección de datos; 92% Privacidad (otros/general)".*

Esta agrupación de principios reconoce la privacidad como principio universal.

Las brechas de seguridad y privacidad son constantes en el entorno digital, además del incremento en los programas de control para el dominio de los datos por parte de empresas tecnológicas, así como los diferentes estados. El líder ético responsable tiene una gran importancia para el respeto de los principios universales, así como la seguridad o la transparencia en el entorno digital. Esto lo recoge Fjeld et al. (2020, pág.28) de la siguiente manera

> *"Responsabilidad aparece en 97% de la base de datos(10 principios: 36% Verificabilidad y replicabilidad; 53% Evaluaciones de impacto; 17% Responsabilidad ambiental; 47% Requisitos de evaluación y auditoría;17% Creación de un organismo de control; 22% Capacidad para apelar; 11% Remedio para decisiones automatizadas; 31% Obligaciones y responsabilidad legal; 53% Recomienda la adopción de nuevas regulaciones; 69% Responsabilidad per se *El porcentaje refleja el número de documentos en el conjunto de datos que incluye cada principio) Seguridad y protección aparece en 81% de los documentos (4 principios: 61% Protección; 67% seguridad; 8% Seguridad por diseño; 11% Predictibilidad *El porcentaje refleja el número de*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *documentos en el conjunto de datos que incluye cada principio) Transparencia y explicabilidad 94% de los documentos (8 principios: 72% Transparencia; 78% Explicabilidad; 28% Datos y algoritmos open source; 3% Contratación pública abierta; 11% Derecho a la información; 19% Notificaciones cuando la IA toma una decisión acerca de un individuo ; 25% Notificaciones al interactuar con IA; 17% Informes regulares".*

Otro de los grandes principios que el contexto digital reconoce como fundamental es el referido a la justicia y la prevención del sesgo. Son principios éticos que fortalecen la integración de la ética individual y la moral colectiva. En su esfuerzo Fjeld et al. (2020, pág. 47) reflejan los datos de principios como

> "*Equidad -justicia- y no discriminación 100% de la base de datos (6 principios: 89% No discriminación y prevención del sesgo; 36% Datos representativos y de alta calidad; 56% Equidad (Justicia); 25% Igualdad; 42% Inclusividad en impacto; 47% Inclusividad en el diseño *El porcentaje refleja el número de documentos en el conjunto de datos que incluye cada principio) Control humano de la tecnología 69% (3 principios: 33% Revisión humana de las decisiones automáticas; 8% Habilidad de opción por no tener decisiones automatizadas; 64% Control humano sobre la tecnología (otro/en general). Responsabilidad profesional 78% de los documentos (5 principios: 18% Precisión; 44% Diseño responsable; 33% Considerar los efectos a largo plazo; 64% Colaboración de multi stakeholders; 6% Integridad científica Promoción de los valores humanos 69% de la base de datos (3 principios: 44% Valores humanos y florecimiento humano; 31% Acceso a la tecnología; 64%; Apalancamiento para beneficio de la sociedad*".

Hay que hacer notar que la equidad en esta reflexión tiene una clara sincronía con el tradicional principio universal de justicia.

Los esfuerzos organizativos por reconocer la importancia de la ética al integrar la IA en la gestión de los datos residen en que existe la necesidad de construir un modelo de principios éticos para la IA, integrando comunión social desde principios rectores que ayuden a transitar la realidad hibrida. La variedad de principios y su aplicación dependerán de las narrativas organizativas en las que las dotes afloren sobre los datos, siendo consecuentes con la propuesta humanista del personalismo comunitario, o sometiéndose al imperio de los datos. Los principios universales muestran una preocupación por lo humano protegiéndolo de un contexto tecnológico. Se ha presentado una tendencia generalizada -al explicar los distintos modelos de integración de la IA en sistemas sociales, comunitarios, organizativos-, hacia un autoritarismo del modelo que requiere de cierta reflexión, porque como apunta González (2021, pág. 51)

> "*disponemos de la información -los datos-, los modelos y la potencia de cálculo para imitar o mejorar las soluciones que la economía de mercado suministra, si los datos que tenemos son suficientes para eliminar las injusticias -del modelo capitalista- o las ineficiencias -del modelo socialista, la movilización de recursos es un proceso de ingeniería social capaz de obligar a la sociedad -a los ciudadanos que la componen- a aceptar sacrificios individuales a cambio de un posible bienestar común definido en un contrato social entre los ciudadanos y el estado. El uso de la tecnología es el elemento clave en esta confrontación entre los sistemas democráticos y los autoritarios como China".*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

González (2021, pág. 53) en su reflexión sobre modelos de estado y la gestión de los datos y la IA presenta un cuello de botella a la hora de buscar el bien común y es que la falta de libertad y discusión reduce la capacidad del sistema de resolver problemas complejos

> "*el argumento más importante en favor de la democracia es su legitimidad…los regímenes autoritarios que pretendan perpetuarse están obligados a suministrar a la sociedad…lo que estos demandan, so pena de terminar aislándose, servir a una minoría y sostenerse únicamente por la fuerza…la democracia…en su capacidad de procesar información distribuida, opiniones encontradas y solventar problemas complejos…los regímenes autoritarios carecerían de un mecanismo de retroalimentación suficientemente capaz de procesar la información…puesto que no poseen ninguna forma de mantener una discusión abierta o proponer soluciones alternativas sin ir contra el propio sistema*".

En resumen, tanto las tendencias hacia el control -autoritarismo-, como la cuantificación de todas y cada una de las opciones de elección -incluidos los principios-, puede conducir a una automatización de las vivencias humanas. Cualquiera de los sistemas organizativos tradicionales contempla al ciudadano, al trabajador, a la persona, como garante del sistema y como la figura por la que la búsqueda del bien común tiene sentido. Aun así, el riesgo de ceder autonomía y libertad por una '*tecno gobernanza*' de los datos, controlados por entidades organizativas '*superiores*', puede acabar con la democracia y los sistemas tradicionales de gobierno, siendo que se reclama una mayor privacidad en la red (Larson, 2018). Ese riesgo era apuntado por Ortega y Gasset (1939, pág. 546) cuando presentaba que

> "*Los demagogos, empresarios de la alteración que ya han hecho morir a varias civilizaciones, hostigan a los hombres para que no reflexionen, procuran mantenerlos hacinados en muchedumbres para que no puedan reconstruir su persona donde únicamente se reconstruye, que es en la soledad. Denigran el servicio a la verdad, y nos proponen en su lugar: mitos*".

En los modelos organizativos tradicionales y sus tensiones entre la persona y el grupo, las normas han formado el trípode presentado por Weber según el cual la legitimidad social se consigue con propuestas que integren tradición, normas y carisma. La tendencia generalizada es normativizar o lo que muchos llaman hoy regular, que acaba siendo un ejercicio en el que se moldea el comportamiento social aceptable. Las palabras de Ortega y Gasset son un apelo a la conciencia humana que potencie la reflexión. La reflexión que representa la ética resulta extremadamente útil para transitar en el mundo híbrido y poder integrar principios universales en la experiencia humana, no dejando de ser eso: personas libres.

Como resultado el imperio de los datos puede llevar a una banalización de la libertad humana y un dejarnos ir hacia una ética '*del consenso*', que eluda lo que esta propuesta pretende. Esto es, presentar una narrativa de la personalización comunitaria que está en constante evolución, de modo que se podría caer en las redes de la '*etificación*'. Así lo explica Calvo (2020, pág.671)

> "*actualmente, la convergencia de tres ámbitos de aplicación tecnológica —Big Data, IA e Internet de las Cosas— permite híper conectivizar, algoritmizar y dataficar los distintos ámbitos de actividad humana para optimizar sus procesos productivos, comunicativos, asistenciales y/o relacionales, y, con ello, aumentar su eficiencia, eficacia y sostenibilidad…incluso es posible discernir*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *mejor qué es lo justo y bueno a través del análisis y procesamiento algorítmico de datos masivos sobre lo moral procedentes de los individuos híper conectados. Sin embargo, este enfoque dataficado de ética alberga dudas razonables respecto a su viabilidad, posibilidad y eficacia. Pero, sobre todo, produce inquietud su aceptación y puesta en marcha acrítica por las importantes anomalías que produce en el mundo de la vida, especialmente en la concreción y perdurabilidad del saber moral".*

Así las cosas, un consenso que deje en manos de las máquinas decidir, en función de información, lo que es éticamente aceptable, supondría un modelo dataficado y etificado que acabaría con la diversidad. Impondría, además, un sistema de principios determinados, sin permitir la capacitación continua, tan necesaria para las personas.

Para el liderazgo, la validación social de ciertas decisiones, quedan comprometidas si no se sustentan por la moral acordada. Un grave problema discutido por la ciencia es dejar en manos de la IA lo que es moralmente aceptable o no. Así Calvo (2020, pág.673) apunta que

> *"una de las consecuencias más negativas de este mundo cada vez más híper conectado es la exacerbación de las desigualdades en todas sus dimensiones… colonización sistémica del mundo de la vida, generando distorsión y crisis en sus diferentes componentes estructurales —cultura, sociedad y personalidad— tal y como advirtió Jürgen Habermas (1987)…La etificación … «ética» por un lado y «cuantificación» en sentido amplio por otro, la etificación (ethificatio en inglés) es la acción de recopilar, registrar, cuantificar, procesar y gestionar datos masivos sobre las opiniones, preferencias y conductas de la ciudadanía híper conectada para… establecer mediante sistemas inteligentes qué es moralmente válido".*

El aprender a vivir en crisis, con una complejidad sistémica y en una constante incertidumbre personal, resulta un desafío difícil de enfrentar.

Como consecuencia, la tendencia universalizadora de un modelo de gestión tradicional -democrático o de otro tipo- corre el riesgo de morir de éxito si despersonaliza al agente humano. Si en el énfasis de presentar principios universales generales se etifica lo moralmente válido, y se limita la autonomía y la libertad individual, se puede incurrir en un sistema autoritario que, en vez de abogar por la diversidad o la equidad, limite las capacidades de las personas.

De esta manera en época de crisis organizativa y de liderazgo, la libertad se presenta como una característica marcada por la acción para modelar los cambios. Es la integración de agentes y acciones lo que marca la realidad del siglo XXI. La acción humana se expresa a través de la gerundibilidad, al estar siendo mientras se transita por la realidad (Zubiri, 1979): la importancia de la acción como elemento fundamental del agente humano tiene su punto álgido en el mundo híbrido al ser, mientras se hace.

Las acciones limitadas por principios universales que recogen la moral de las diferentes comunidades, reconocen cierto grado de autonomía y es desde la narratividad del personalismo comunitario que la acción social -organizativa- toma conciencia de los límites a los que la ética de mínimos y de máximos que permite a la persona dirigir su narrativa en comunidad y su creatividad como autor y no necesariamente como ejecutor de sus actos. Esta integración de cualquier principio universal hacia el humanismo integral, se sirve de las realidades naturales y virtuales para hacer, siendo.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El humanismo integral incorpora la acción intencional y requiere hoy más que nunca de una consciencia a la hora de guiarse por determinados principios heredados, para hacer, pero al mismo tiempo seguir siendo. Este es uno de los parámetros más relevantes que este trabajo reflexiona. Se intenta presentar que el líder puede tener la ética como un ejercicio sustantivo de lo que es y hace, al verse reflejada su ética en sus virtudes, en sus acciones y en su vivencia de las realidades. Este es un ejercicio de responsabilidad, porque la mera regulación no garantiza que la ética sea aplicada en las organizaciones. Para que ello ocurra, el líder tiene que ser persona ética. Más aún, el personalismo comunitario es un ejercicio de la centralidad de la persona en el contexto híbrido actual.

La realidad del contexto marca que la autonomía de la IA se basa en principios alineados con los creadores de ese aprendizaje máquina, cuyas intenciones no siempre se reflejan en los resultados obtenidos y cuyas consecuencias pueden ser indeseadas, generando problemas, que algunos proponen controlar con un método (Taylor et al., 2017). Y es que esas consecuencias indeseadas, representan en cierta forma una '*desincronización de las actividades humanas*', presentado desde un metaverso anómico, esto es, sin normas (Calvo, 2022). Es por ello que, si lo que realmente deseamos, como objeto de nuestra felicidad y nuestras necesidades, es construir realidades que integren nuestra creatividad y libertad, junto a nuestra moral social y sus regulaciones, toda esa realidad debería verse integrada y volcada a acciones desde un humanismo integrador, que facilite el diálogo y que, desde una narrativa del personalismo comunitario, permitiera florecer desde la diversidad. Ese florecer humano en una época de creciente mecanización es un reto mayúsculo. Si la intención de quienes diseñan y/o usan la tecnología -IA- es lucrarse, o mejorar procesos, o automatizar: ¿se verá reflejada la intencionalidad del ser humano en esas acciones? Por el imperio de los datos y la virtualización ¿acabará lo tangible con lo intangible?

Si la etificación impone sus reglas se corre el riesgo de limitar la autonomía y libertades de las personas, descrincronizándolas. Por ello, los desafíos del contexto actual obligan a los diferentes modelos de liderazgo a asumir los retos, desde la perspectiva de un liderazgo humanista integral. De esa forma, se constatará la perspectiva psicosocial de las teorías tradicionales de liderazgo. El mundo híbrido desordenado, desde el punto de vista organizativo, se descubre con regulaciones cada vez más monopolísticas en el campo de la empresa (Thiel 2014); más manipuladoras a través del uso de redes sociales y, en la administración, con propuestas cada vez más autoritarias -China, EEUU y Europa-.

Esta realidad debe llevar sin más dilaciones a reflexionar acerca de la necesidad de la diversidad ética de *stakeholders* que cuente con principios reconocibles adaptables y un orden moral, a través de un liderazgo ético, que abra una nueva fuente de reafirmación a una propuesta efectiva por el desarrollo humano integral.

Con este objetivo, el reto de la crisis organizativa cuestiona la dignidad humana, si la propuesta supone pertenecer a un sistema que confunde la búsqueda de la felicidad individual con un bienestar a golpe de recompensas idiotizadoras en un estado de bienestar insostenible.

Todo ello abre la puerta a una gestión humanista que, independientemente de la perspectiva desde la que se encauce, parece incompleta. El mundo híbrido y sus retos obligan a un desarrollo humano integral del mundo natural -*noosfera*- y la importancia de la genética y la vivencia hermenéutica.

En la realidad natural actual, la gestión humanista destila una necesidad por la integridad, como se destaca desde perspectivas no europeas como compartió Pirson (2022a) en un seminario al reconocer que

USC DE COMPOSTELA

> "*el futuro ya se ha alcanzado, puesto que trabajamos en diferentes cosas con otras personas; la integridad/integración y la dignidad se alcanza colaborando, siendo empático: amando a la gente con la que trabajas…la integridad en los equipos actúa cual pegamento: mantiene las promesas como componente, te da poder al vivir en un contexto de empoderamiento y supone una actitud positiva. La integridad permite alcanzar el futuro*".

La actitud positiva que se desprende de las reuniones de la *Humanistic Management Association* para el desarrollo humano integral, Aguado et al. (2022a, 2022b) propugnan la necesidad desde la reciprocidad en la relación contribuyendo para el futuro. Domingo-Moratalla (2022c) presenta esa integración de pasado, presente y futuro en una narrativa reconocible cuando se presenta el siglo XXI de "*la integración de Ricoeur de lo justo, entre lo legal -nomos- y lo bueno -telos-*". Para alcanzar el futuro el desarrollo humano integral, atendiendo a la narrativa tradicional de justicia, legalidad, virtudes, felicidad y liderazgo ético, los principios universales limitarán los desequilibrios en relaciones tanto en el plano natural como en el virtual.

El riesgo que se corre hoy en día de involucionar por una tecnología como explica Crawford (2013, pág.1) puesto que desde "*el 'fundamentalismo de los datos' la noción de que la correlación siempre indica causalidad, y que los conjuntos de datos masivos y el análisis predictivo siempre reflejan la verdad objetiva… Los datos y conjuntos de datos no son objetivos; son creaciones del diseño humano"*. La experiencia humana tiene un sesgo ético para el que los principios universales pueden serle tremendamente útiles para integrar ideas, acciones y propuestas en un contexto en constante cambio (entiéndase por contexto aquí, la *infoesfera*).

Nunca como ahora las posibilidades de deshumanización de las organizaciones habían sido tantas, nos comunicamos con algoritmos y no con personas de carne y hueso. No es lo mismo liderar o programar algoritmos que trabajar con personas: la tecnología, la racionalización, la funcionalización...llevadas a dimensiones globales y en permanente cambio, hacen más necesario que nunca dimensiones humanas que creíamos que eran individuales, privadas o simplemente, emocionales. La ética de la vivencia y los principios universales que formatean las comunidades ayudan a ese líder a desarrollar un humanismo integral, que supone que es ese dar y ser siendo del que hablamos en esta propuesta, donde las dotes son necesarias para los datos, a los que ciertamente, complementa.

4.3.3. El reto de la persona ante la digitalización

En la realidad híbrida en la que nos adentramos se corren riesgos por la despersonalización. Como concepto, la despersonalización supone un descuidarse utilizando la razón como algo instrumental. Esto deriva en una crisis del humanismo y del personalismo comunitario, y en la datificación y etificación de las conductas, decisiones humanas que acaban sucumbiendo al imperio de los datos: el autoritarismo cobra forma, dejando al humanismo fuera de juego.

Si la toma de decisiones se está despersonalizando con la presencia de la IA (Perez-Gonzalez, 2021) y el modelo organizativo es cada vez más autoritario, se están desconstruyendo o desorganizando las estructuras sociales que apelan a la libertad desde la justicia tradicional. La libertad es básica en el proceso creativo del ser humano. Actualmente con la cantidad de información que nos circunda, sólo una persona con un desarrollo humano integral es capaz de expandirse.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El mundo híbrido, gracias a la digitalización, supone una oportunidad para la interacción. La relación desde el personalismo comunitario permite integrar persona y comunidad. Existen desafíos por la mecanización y la despersonalización, así como por narrativas que promulgan el lucro, frente a otras que promueven la relación próxima.

Los principios son básicos para establecer el marco de diálogo entre personas desde sus diferentes éticas y concepciones del mundo. ¿Pero cómo integrar esa realidad natural y la virtual? ¿Estamos cayendo en esa monopolización y concentración de poder que condiciona la creatividad individual? ¿Pueden los modelos de liderazgo dar soluciones a este y otros problemas como la disfuncionalidad entre persona y organización?

La mecanización y despersonalización de la realidad virtual hacen necesarias aportaciones individuales y colectivas que estén motivadas por el bienestar social y que permitan el florecimiento humano (Ryan, 2009). Ese florecimiento humano supone explorar esas motivaciones, permitiendo al agente, a su conciencia, y a su autonomía expandirse, y crecer gracias a la ética reflexiva. La autonomía, el crecimiento y la reflexión toman sentido cuando se vivencia. El mundo de la acción humana no es un mundo mecánico o de puro dominio de la naturaleza. Es necesario convivir y preservar la *noosfera*, lo que requiere ser conscientes que el monopolio de la innovación tecnológica o el control reglamentador suponen un riesgo a la creatividad y condiciona el futuro.

El líder puede erigirse como agente integrador y tiene que ponderar las oportunidades que se le presentan porque el mundo de la acción es complejo y hay muchos tipos de acciones. La acción de dirigir personas orientado a animarlas, hacerles que sean realistas y que crean en algo, a pesar de sus rutinas, es muy compleja y está vinculada con habilidades psicológicas o temperamentales, con capacidades personales y con capacidades relacionadas con la inteligencia humana, como capacidad de leer y apropiarse de lo leído. La metáfora de la capacidad de leer y apropiarse de lo leído tiene que ver con un aprendizaje basado en la galaxia Gutenberg y el aprendizaje de la Galaxia Steve Jobs -tabla 4-, centradas en el conocimiento y la información. La apropiación hoy en día supone saber elegir. Es un ejercicio vivencial, el de la apropiación, que integra reflexión, discernimiento, para elegir lo más conveniente en un mar de información y desligarse o desapropiarse de aquello que no contribuye a la situación que enfrenta la persona en el entorno digital.

El liderazgo, como expresión de la inteligencia práctica, es más que la razón práctica -o el *curriculum* académico o las competencias digitales-. La *phronesis* aristotélica, reconocible en principios universales, requiere de esa integración de la virtud individual en el pensamiento de una moralidad social. Ésta, describe una "*inteligencia práctica*" en clave de liderazgo integrador y apropiador de posibilidades. Esas posibilidades suponen una elección consciente de lo que es bueno, lo justo. Son esas vivencias que Husserl (2012) presentaba, según las cuales la primera persona, la segunda persona y la tercera persona integran sus caminos.

Esa elección consciente representa un ejercicio consciente integrador de las realidades humanas supone navegar entre la organización y la desorganización: entre las reflexiones y las emociones. La legitimidad, descubierta a través del carisma individual, la tradición social y la seguridad que aportan constructos legales y racionales (Weber, 2009) ha dotado tradicionalmente -desde una perspectiva socio filosófica reconocida- al líder ético del suficiente equilibrio para acometer las labores de creación y organización necesarias para progresar socialmente. Actualmente esto está en entredicho por el contexto y la realidad híbrida. Es por ello que este trabajo realza la figura de la persona en el contexto digital.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La credibilidad del liderazgo basado en virtudes ejemplarizantes, o la asunción de ciertos riesgos que contemplen el misterio de la operativa humana, lleva a un liderazgo integrado en la realidad del mundo híbrido. Desde el punto de vista de la gestión, si el liderazgo integrador adquiere modelos de la gestión humanística podría transitar por las necesidades del mundo híbrido con mayores garantías de colaboración. La gestión humanista presenta modelos racionales que permiten ir más allá de criterios de inclusión o exclusión en la toma de decisiones desde criterios meramente economicistas o desde la moral, siempre que no vayan en detrimento de la dignidad humana (Spitzeck, 2011).

4.3.3.1. Los retos de la creatividad y la vulnerabilidad

Hay voces alegando que la IA atenta contra la dignidad humana y su trabajo: o acaban con esos trabajos o afectan las condiciones de trabajo de las personas (Peiró y Soler, 2020). Desde la integración de inteligencias, que es una decisión meramente humana, se ofrece la oportunidad, gracias al pensamiento abstracto de las personas, de aplicar aquellas inteligencias que resuelvan determinados problemas mejor. La IA, la inteligencia sentiente y la inteligencia natural, son necesarias para la colaboración entre personas, la integración tecnológica y la integración ética. De esta forma un liderazgo integrador permite encontrar respuestas a los desafíos del momento y alcanzar esa dignidad con aportaciones creativas.

Los riesgos de la IA se subsanan desde un liderazgo ético e integrador que se sirve de la creatividad y la vulnerabilidad que forman parte del ciclo del caos que reconfigura y aprende constantemente. En términos tecnológicos supone un ciclo de obsolescencias. En el plano humano aplicar un pensamiento utilitarista -meramente economicista- resulta pernicioso, al restar de sentido a la vida. Domingo-Moratalla (2001) señala que, para el humanismo, la búsqueda de felicidad y dar sentido a la vida supone tomar decisiones adecuadas en el sentido de ser decisiones correctas en una espiral hermenéutica [interpretativa (entendida como experiencial -Husserl-, así como alterativa -Ortega y Gasset-)]. Esto demuestra ese sentido de vida en la autoría reflexiva ética frente a la acción empírica racional -como es la 'prueba error'-, que se expresa en la fenomenología poética del lenguaje con sus símbolos y metáforas que son signo de identidad (Domingo-Moratalla, 2022c), o esa razón vital hermenéutica -la razón cordial de Cortina (2014)-. Esta reflexión supone recuperar la antropología no sólo desde el prisma sentimental, sino también desde la voluntad.

La autoría que define al líder ético, incluye ejercicio antropológico que resulta de repensar la persona en este cambio de paradigma que es el contexto digital. Así pues, Jordan Peterson -famoso psicoterapeuta- entiende que la prueba error o '*experimentación*' en el mundo virtual permite psicopatías que no son controladas como en sistemas organizacionales tradicionales, que expresan una racionalidad cortoplacista en la búsqueda de su felicidad que no apela al bien común, siendo que la regulación en internet no existe y esas personas tampoco la tienen internalizada (Bigger, 2022). El problema de un mundo híbrido que permita cualquier tipo de comportamiento creativo es la posibilidad de la deshumanización y auge de vulnerabilidades con comportamientos cuestionables. La voluntad y sentimientos forman parte de una realidad natural que invade las inteligencias que interaccionan en el mundo virtual.

Con la integración de experiencias y expresión de diferentes vulnerabilidades, queda claro que existen muchos retos en la digitalización, y es que, en este mundo híbrido, con la creciente mecanización y digitalización, es necesario un conglomerado de modelos, teorías,

sinergias, colaboración, organizaciones, racionalidades, narrativas…, en definitiva: diversidades, que, desde propuestas éticas consistentes, integren perspectivas.

Para posicionar en el centro de la realidad híbrida al ser humano reconociendo la diversidad y para recuperar a la persona, que vuelva a ser el centro de un contexto que vilipendia y al mismo tiempo necesita lo humanístico, es necesaria la figura del líder que ayude en este tránsito. La aportación del pensamiento abstracto humano trae tensiones que es necesario dilucidar. El liderazgo humanista no viene representado a través de la cuantificación de dimensiones que lo circunscriban todo a los datos. Esto es así porque son tan humanas las características positivas analizadas desde los liderazgos tradicionales como aquellas características reconocibles en un líder desordenado -culpa, miedo, ansiedad, remordimiento, falta de conciencia o empatía- que llevan al '*liderazgo destructivo*' (Clarke, 2022), y que conducen a comportarse sin compasión.

Ante esta realidad, en este trabajo lo humanista se presenta como una dimensión hermenéutica integrando tanto aquellos aspectos positivos que definen a un líder como su vulnerabilidad, su fragilidad y su finitud. Algunos especialistas en el liderazgo humanista definen esas vulnerabilidades como malas prácticas (Chapman y Sisodia, 2015).

La complejidad del mundo híbrido requiere repensar acerca de la persona y sus dimensiones, para afrontar los retos que suponen las incertidumbres y riesgos de sus tecnologías. Si se reconoce el humano centrismo tecnológico y las narrativas sociales del liderazgo se deben completar sus carencias antropológicas.

En este trabajo se presentan horizontes para la renovación de modelos que no consideran esas carencias antropológicas en sus postulados, que presentan sesgos en el desarrollo de tecnologías o que parte de propuestas críticas con los modelos de liderazgo (Clarke, 2022), al apuntar características psicosociales del liderazgo que desorganizan en vez de organizar las comunidades. Son comportamientos que desde la gestión humanista se reconocen como desmotivaciones, porque tienden a no contribuir positivamente a las organizaciones (Pirson, 2022b). Repensar supone no sólo apuntar las perspectivas positivas o negativas del liderazgo.

Desde la narrativa del personalismo comunitario es posible presentar propuestas de liderazgo ético que contribuyan a crear una comunidad organizada en función de principios universales que reduzcan riesgos, gestione las incertidumbres, cohabiten con ellas y crean nuevas propuestas afrontando los retos de la realidad híbrida.

Bajo este escenario se proponen tres retos para afrontar la realidad del cambio de paradigma que transitamos:

En primer lugar, ante la digitalización se presenta el reto de la integración. Así, cualquier herramienta de integración que use la inteligencia humana y máquina, propone la toma de decisiones considerando las redes entendiendo estas, como explican Balkundi y Kilduff (2006, pág. 419), teniendo "*contactos directos o indirectos de los lideres*"; siendo que los líderes de las organizaciones los activan. Esa idea de activar las conexiones de diferente forma, en función de una estrategia basada en objetivos de corto o largo plazo, siguiendo los patrones o criterios de eficiencia y valores intrínsecos para dejar un legado, es un reto para los líderes apropiándose y creando posibilidades.

En segundo lugar, ante la digitalización, se propone una estrategia adecuada para recuperar la persona que supone prever y anticipar escenarios donde sea reconocible la huella o impacto ético en la búsqueda del bien común. La percepción de las relaciones en red y cómo

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

gestionarlas depende del individuo, del líder (Balkundi y Kilduff, 2006). De esta forma, si tomamos en consideración la definición de red como estructura cognitiva en las mentes de los miembros, trae sentido de propuesta al activar la inteligencia política y de negocios como una herramienta potente para articular la mejor integración y tomar la decisión óptima, desestimando o desapropiándose de otras, cuando se tiene una estrategia clara acerca del legado que se pretende compartir. Se habla de legado, porque la integración tiene que tener un fin. El legado, la expectativa, supone una visión. En función de esa visión, se toman decisiones con el objetivo estratégico de hacerlo por y para el bien común.

Una de las características más reconocibles del liderazgo ético humanista es la búsqueda del bien común, reconocible también en la reglamentación de las propuestas de estados varios, pero que no es tan evidente en otras propuestas de liderazgo que se centran en datos y objetivos cortoplacistas. El legado se construye en función de las narrativas del líder. Cabe recordar que el contexto influye de tal manera en el liderazgo que medirlo y no contar con la belleza que supone liderar hermenéuticamente, resta valor humano a esta actividad.

En tercer lugar, si la integración es un reto mayúsculo, no lo es menos la operativa de dicho modelo. Esto es así porque liderar sin certidumbre es complejo. El poder trata de presentar escenarios controlables. La oportunidad que nos ofrece la fenomenología de Husserl u Ortega supone vivenciar desde la alteridad en la incertidumbre del orden y el desorden. Como decía Ortega, el hombre vive en una constante incertidumbre. Si tomamos en cuenta la presentación del hombre capaz, se trataría de un líder que opera desde el discernimiento, la abstracción, mientras experimenta vivenciando y contando con su capacidad de relacionarse en cualquier entorno. Saber transitar en la incertidumbre, es un componente humano al que la IA no está entrenada.

Los retos que plantea la digitalización respecto a las relaciones, la estrategia y visión consecuente con un legado que busque el bien común o vivir en una constante incertidumbre, en un mundo modulado por los datos, es una operativa que permite al líder capaz ser empático, siendo el mismo y el otro, sirviéndose de una alteridad en el contexto digital y en el mundo híbrido que signifique, no sólo la capacidad de ponerse en el lugar del otro, sino a través de la imaginación -que es tan real como el mundo natural- poder desarrollar y generar en las redes sociales y el mundo digital creaciones, relaciones o proyectos, que se hacen difíciles de conseguir en el mundo natural. Los peligros de la complejidad del empeño suponen enfrentarse a las incertidumbres de tecnologías incontrolables y a algunos líderes o voces en el mundo virtual que desorganizan.

Si es un reto ser empático en el mundo natural, no lo es menos en el virtual y más cuando no está definida la identidad digital, siendo que se está abierto a la impunidad, donde todo está permitido. Existe una fragilidad de la voluntad que puede desencadenar en una ausencia de escrúpulos. Como afirma Clarke (2022), hay un tipo de liderazgo desorganizado para el que el espacio virtual se presenta como una oportunidad para mostrar sus carencias de liderazgo, exentas de empatía, que en la organización física trataban de ocultar. Existe una tensión entre la realidad verdadera y la realidad virtual. Esto desemboca en que los criterios de juicio de la realidad virtual presentan problemas de coherencia, credibilidad, en definitiva, de legitimidad.

Una vez presentados algunos de los retos para las personas por la digitalización, es necesario plantear un contexto antropológico reforzando las necesidades del humanismo en el contexto digital. El liderazgo humanista se presenta como una oportunidad hermenéutica *strictu senso*: interpretar la realidad -sea esta la que sea-. Este es un ejercicio consciente, desde la gerundidad de Zubiri y que, como afirma Ortega y Gasset (1939, pág. 539)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*Son pues, tres momentos diferentes, que cíclicamente se repiten…: 1º, el hombre se siente perdido, náufrago en las cosas; es la alteración; 2º, el hombre, con un enérgico esfuerzo, se retira a su intimidad, para formarse ideas sobre las cosas y su posible dominación; es el ensimismamiento, la vita contemplativa, que decían los romanos… 3º, el hombre vuelve a sumergirse en el mundo, para actuar en él conforme a un plan preconcebido; es la acción, la vita activa, la praxis.*
> *Según esto; no puede hablarse de acción sino en la medida en que va a estar regida por una previa contemplación; y viceversa, el ensimismamiento no es sino un proyectar la acción futura.*
> *El destino del hombre, es pues, primariamente acción*".

Para encontrar coherencia, credibilidad y legitimidad en el desarrollo del mundo híbrido, la prueba error no es un buen método en la realidad virtual por los riesgos que conlleva, sino que hay que controlarlos e interpretarlos. Se han levantado voces acerca del peligro de la IA, que requieren reflexionar acerca de la falta de veracidad de las informaciones que generan, de la falta de revisores del trabajo de desarrolladores de esas tecnologías, o de la posibilidad de desarrollar inteligencias superiores a la humana como apunta Max Tegmark director del Future Life Institute (2023). Esta digitalización sin control presenta retos y dilemas éticos que requieren ensalzar la figura de la persona en dicha reflexión.

Es por ello que ponerse en el lugar del otro, siendo empático desde la alteridad, puede generar avatares e identidades varias que reflejen esa apropiación de la fenomenología alemana nacida en Hegel (2017) y el espíritu del hombre. La secuencia histórica supone que se transforma narrativamente en una fenomenología de Husserl (2012) en vivencial vital. Actualmente se puede integrar dentro de la identidad propia multitud de posibilidades. Ese fenómeno, que es lo que llama Ortega ensimismarse, es el pulso del líder: supone transformar las posibilidades prácticas, gracias a una reflexión abstracta, externalizando el "*ser haciendo*" e influyendo con esa práctica a los demás. El gran problema de las acciones de los líderes, con malas prácticas o el liderazgo desordenado actual, es lo que apuntaban humanistas en el cambio tecnológico con la implantación de las tecnologías de la comunicación a finales del siglo XX. Esto es el peligro del control en el ejercicio del poder.

Este trabajo de reflexión que presenta un líder ético que "*sea haciendo*", permite en el contexto actual se puede reinterpretar que el control representado por el *homo oeconomicus* ha desplazado desde la reglamentación y el imperio de los datos a aquellas propuestas comunitarias que presentan el bien común desde la diversidad ética. Esa diversidad tiene conciencia de aportar para todos, desde una capacitación individual y colectiva, al mismo tiempo que hoy está en peligro, como en el siglo pasado, como bien explica Goulet (1983, págs. 180,181)

> *"…la verdad es que muchas naciones desean ardientemente la tecnología moderna; es su carta de identidad para el siglo XX, su pasaporte al prestigio de la modernidad. Las fuerzas armadas de numerosos países del tercer mundo han entendido rápidamente que, si se inician en armamento y tecnologías de la comunicación, pueden fácilmente controlar la dirección y la velocidad del cambio social que ocurra en sus sociedades. Más importante, pueden dictar los términos políticos en el que las alteraciones de la estructura social y su alineamiento a intereses creados que acompañan a los procesos de desarrollo que ocurran. La tecnología es claramente algo mucho más que un simple recurso capaz de crear nueva riqueza (bienes): es un instrumento de control social y una herramienta decisiva para ganar ventajas políticas".*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En consecuencia, si integración y colaboración son retos inmensos y pretenden hacerlo para el bien común, todo ello necesita disminuir la aversión al riesgo y estar abiertos a los cambios. Esa integración de opciones desde una narrativa personalista comunitaria tiene que asumir el cambio, controlando los riesgos, pero en pro del bien común. Un bien común entendido no como modelo ideológico o civilizatorio, sino como pervivencia cultural de esta especie. Balkundi y Kilduff (2006, pág. 435) apuntan que el cambio en las redes "*puede afectar al liderazgo influyendo en patrones, reputación y estatus*". Esos cambios y esos procesos determinan y condicionan al liderazgo. Las decisiones de cómo la red cambia afecta el legado del líder. Para fortalecer ese legado, el liderazgo necesita una inteligencia efectiva ayudada por un comportamiento ético para crear ese ecosistema de liderazgo.

Para no caer en los postulados de un liderazgo desorganizado, desalmado y que busca la felicidad más inmediata sin medir las consecuencias, el liderazgo humanista presenta a un líder consciente de sí mismo, autónomo y auténtico, porque refuerza su persona desde los otros. Uno se puede gustar a uno mismo por las experiencias vividas en función de acciones que son determinadas por uno mismo con los demás: si se cuida a sí mismo y a los otros es un ejercicio no sólo de cuidado, sino de liderazgo al ponerse en el lugar del otro. Reflexionar es un ejercicio de libertad. Este ejercicio creativo abstracto de la inteligencia natural, que se siente humana, es necesario en estos momentos como palanca de la autenticidad del liderazgo humano en la digitalización.

El reto actual de lo impredecible y la incertidumbre supone unos riesgos alarmantes por los cambios que se proponen a nivel personal, tecnológico y comunitario. Estamos en un punto de la evolución social, si nos atenemos a la cronología de Bell (1976), desde el que la centralidad humana propugna un cambio de paradigma gracias al mundo híbrido. La etapa del desarrollo humano integral presenta una explosividad creativa en el entorno digital. Un ejemplo son plataformas de comunicación como *Spotify* -con músicas y diálogos distribuidos digitalmente-, que utilizan métodos como el *agile thinking* para resolver complejidades en organizaciones informales -al instante- incrementando la sensibilidad acerca del contexto de los demás en busca del equilibrio de la autonomía de los participantes, fomentado a través de un liderazgo activo en la complejidad (Bäcklander, 2019). Las relaciones ayudan a la hora de pasar a la acción porque de las interacciones formales e informales se crean redes que ayudan en la complejidad a mejorar el desempeño (Soda y Akbar, 2012).

Las relaciones digitales y las plataformas tecnológicas presentan un peaje a pagar, para pasar de las organizaciones industriales a las organizaciones híbridas. Esto es, valorar en su justa medida las mediciones y los datos, y que para resolver las complejidades cuenten con un liderazgo humano integrador, que desde la creatividad del pensamiento abstracto pase a una acción responsable. Especialistas en RSC como Maak y Pless (2006, pág. 99) ayudan desde la reflexión sobre el liderazgo cómo facilitar esa integración

> "*entendemos el liderazgo responsable como un fenómeno social-relacional y ético, que se da en los procesos sociales de interacción. Mientras que la predominante literatura de liderazgo se ha centrado en su mayor parte en la relación entre líderes y seguidores en la organización y seguidores definidos como subordinados, el liderazgo tiene lugar en la interacción con una multitud de seguidores como partes interesadas dentro y fuera de la corporación".*

Esa responsabilidad necesaria en el mundo híbrido de aquellos que lideran, se intuye desde comienzos de siglo XXI, y requiere de una especial sensibilidad para ponerse en el lugar del otro, ante la multitud de *stakeholders*.

La alteración que guía a la acción supone un cambio desde una relación amo esclavo a una relación entre *stakeholders* o agentes diversos, que no dependen de relaciones de subordinación sino de conexiones por y para la colaboración. En estas condiciones y contexto en el que vivenciamos esta realidad híbrida, podemos prepararnos para el cambio de paradigma y liderar los cambios individuales y sociales, sin caer en las peores prácticas de un liderazgo inhumano.

Encontrar el sentido en el trabajo o las relaciones a través de los datos puede reforzar las capacidades de la persona para que, desde sus dotes, las personas consigan liderar cualquier proceso de cambio y cualquier agente. El desarrollo humano integral genera un ecosistema personal y social, desde una narrativa que dota de sentido a ese personalismo comunitario que denota autoría, autenticidad y que dignifica desde las relaciones su condición humana en una realidad híbrida. El equilibrio del que dota el liderazgo a los propósitos personales y organizativos ayuda a integrar las propuestas de cualquier *stakeholders*. Ese propósito genera vínculos y dota de sentido y coherencia las relaciones sociales (Lleo et al., 2021). Es el propósito personal o de liderazgo el que facilita navegar en la complejidad actual, reforzado desde una declaración de intenciones para gestionar el caos (Craig y Snook, 2014).

En resumen, el liderazgo necesita de un ecosistema en el que sostener cualquier propuesta y propósito para el bien común desde una perspectiva autónoma a la vez que colectiva. El ecosistema del líder es creado, capa sobre capa de interacciones formales e informales que, combinadas, afectan el desempeño y las capacidades del agente (Soda y Akbar, 2012). La integración de posibilidades depende de personas que lideren su propia narrativa.

4.3.3.2. Las dotes y los datos para el desarrollo humano integral

En ecosistemas de liderazgo complejos la tendencia es adaptarse para alcanzar resultados en una realidad híper conectada, con abundante información que afecta el enfoque del líder con cambios constantes, sus expectativas y su comunicación (Uhl-Bien y Arena, 2017). Pese a la importancia creciente del sistema que todo lo afecta y la complejidad para el agente humano, la nueva realidad del mundo virtual ofrece oportunidades, siendo que ese exceso de información avasalla. Si el agente humano valora aquella información confiable y real en función de sus valores y principios, las distorsiones se convertirán en mero ruido, quedando la reflexión y decisión final al respecto de la obtención de resultados en el líder, que de esta forma mostrará su legado. Ante estos retos y complejidades de la mecanización humana y las tecnologías disruptivas, que modifican comportamientos y desplazan y desorganizan a la persona y la comunidad, el reto supone centralizar, desde la persona, para liderar en este contexto. Para ello hay que pensar en cuidar ese legado que pretendemos construir, y que pasa por dotar de sentido al desarrollo humano integral.

Dotar de sentido las acciones o la vida es una expresión popular que contiene un elevado elemento cultural de lo que supone la recuperación de las humanidades, hacia la 'transcendencia' sea lo que sea que ello supone hoy en día. Un desarrollo humano integral, que desde la centralidad del ser humano completo devuelva el buen gusto recogido por Baltasar Gracián o Castiglionni, y que desde la ética y la estética represente esa gracia a través, tal vez, del alma del espíritu del caballero solitario de Miguel de Cervantes. No hay nada más humano que fijar unos objetivos deseables y convivir desde la humanidad positiva y negativa del Quijote, enfocado al cuidado de lo más preciado.

Esos objetivos, en lo relativo al desarrollo humano integral y la ética del cuidado, se reflejan en el cuidado por el ecosistema y la comunidad, pero no existe una sola ética del cuidado humano integral. Domingo-Moratalla (2022b, pág. 498) propone tres significados

> *"cada vez es más difícil precisar qué entendemos por 'cuidado integral'. Hay un primer significado (A) que ha puesto de moda el papa Francisco que describe un amplio campo de significado que va desde el 'cuidado del medio ambiente' hasta el 'cuidado de los pequeños gestos cotidianos'. Es una forma de concretar y materializar la civilización del amor.*
> *Hay un segundo significado (B) vinculado con la relación que mantenemos con nuestro propio cuerpo. No nos referimos al cuidado integral del cuerpo sino al cuidado integral del 'propio' cuerpo, el término 'cuidado integral' aplicado al cuerpo nos remite al campo del bienestar y la salud personal.*
> *Hay un tercer significado (C), relacionado con la extensión y ampliación del significado del verbo 'cuidar' (to care) pensado desde el 'curar' (to cure - entendido como sanar-). En el ámbito médico y socio-sanitario se ha comenzado a cuestionar la separación radical entre las prácticas profesionales orientadas por el 'curar' y las prácticas profesionales orientadas por el 'cuidar'…. En contextos sanitarios y sociales adquiere carta de naturaleza un nuevo modo de plantear la ética médica porque categorías como la compasión, la piedad, la solicitud, la benevolencia, la sensibilidad o incluso la misericordia, dejan de ser categorías periféricas para convertirse en categorías centrales en la práctica profesional de la medicina. En segundo lugar, desde un ángulo sociológico y político porque se propone una recreación de toda la teoría social desde la 'Ética de los Cuidados'".*

La ética del cuidado descrita representa dotes que definen al ser humano. El desarrollo humano integral incluye el cuidado entre sus valores, puesto que a nivel micro cuidándose a uno mismo, a nivel meso cuidando la organización o comunidad que le ampara, y a nivel macro cuidando el ecosistema natural y virtual, la persona puede servirse de sus dotes además de los datos, para contribuir positivamente desde su creatividad. Esto lo explica Domingo-Moratalla (2022b, pág. 499) reflexionando cuando

> *"…se genera la posibilidad de comprender, explicar e interpretar toda la acción social desde esta nueva ética. Sin que desaparezcan o se diluyan las éticas tradicionales de la justicia, los derechos humanos y la democracia, la ética del cuidado reclama una transformación. La sensibilidad y los buenos sentimientos ya no podrán ser marginales a la justicia, tendrán que ser replanteados y repensados desde la ética de los cuidados. El cuidado deja de ser una categoría marginal y subsidiaria de la justicia para ser una categoría transformadora e innovadora en toda la acción social y política. Así se configura y reconfigura el concepto de justicia, aunque ahora recobra un protagonismo renovado el concepto ético-político de 'justicia social'. Podemos preguntarnos si esta extensión y ampliación del cuidar al ámbito socio-político ha supuesto una transformación radical de tal naturaleza que nos ha llevado a un nuevo concepto de cuidado (D). Extraído de su contexto médico y socio-sanitario, el cuidado integral puede ser pensado desde la justicia social".*

Esta materialización conceptual está en total sintonía con la noción humanista del análisis macro de la *noosfera*, pasando por el cuidado del yo individual y del nosotros como comunidad o colectivo que constituye la esencia de la reflexión de este trabajo. Domingo-Moratalla (2020b; 2022a; 2022b) propone una integración, repensada en este trabajo, por la que afrontar el reto de la transformación tecnológica del siglo XXI. La propuesta de este trabajo supone reformular postulados tradicionales, y servirse de esa evolución narrativa para presentar

propuestas y cambios desde la reflexión más humana para potenciar el personalismo comunitario. Esto puede hacerse tanto desde un liderazgo representado por un líder corpóreo, como desde el comunitarismo representado por conceptos como la justicia.

De esta manera el cuidado es una característica definitoria del ser humano y sirve para recuperar la figura de la persona en la era de la digitalización. Para fomentar dinámicas éticas innovadoras, en el sentido de integrar propuestas humanistas con el deseo de vivir en instituciones justas, la lógica del don como propuestas desde el interés desinteresado promueve un cuidado desde la competencia, la confidencia, la compasión, la confianza y la conciencia como valores transversales en la era digital (Domingo-Moratalla, 2020b).

En la tabla 6 se recoge la relación entre el liderazgo tradicional, humanista y ético. Los datos son fuente del liderazgo tradicional para entender la consecución de objetivos como son el desempeño, los resultados, el comportamiento o procesos y contexto. Los datos ayudan a configurar y entender las dotes del líder y representan en el mundo virtual una apropiación de posibilidades. La apropiación de posibilidades es una de las características definitorias del liderazgo ético que recoge la figura 2, por el que, desde la responsabilidad, un líder ético integra conciencia, competencia y confidencia de la figura 6. Las dotes han sido características reclamadas en el liderazgo tradicional y el humanista para la consecución de la sociedad del bienestar. Para repensar todo ello, se postula que un liderazgo tradicional o humanístico que no contemple las vulnerabilidades de las personas (y de las máquinas) puede resultar en un desastre a nivel micro, meso y macro. Desde la responsabilidad del líder ético se aboga por apostar por las competencias de las personas desde la confianza de la relación con el otro, como reivindica la narrativa del personalismo comunitario.

Esa exposición al otro -entendido como alteridad consciente- y a las vulnerabilidades propias de la realidad híbrida; esa '*insoportable levedad del ser*' de Kundera (1984), necesita un entrenamiento. También necesita una capacitación constante ante la complejidad de la realidad digital. La capacitación ayuda ante nuestras debilidades y no se refiriere a ser disciplinados mental o cognitivamente, sino ser disciplinados en cuerpo y mente por el reto que supone ser vulnerable en la realidad natural y virtual. Esta capacitación es una oda a la responsabilidad (Casarotti 2008).

Para entender esta propuesta por la integración, que considera vulnerabilidades y presenta al hombre capaz, Domingo-Moratalla (2020, pág. 175), comparte que *"No nos referimos aquí a una vulnerabilidad antropológica o estructural que es propia de la naturaleza humana, sino a una vulnerabilidad propiamente ética que puede calificarse como contextual (Martínez, 2020) o socio-política (Feito, 2007, 2020)".* Las personas en el ejercicio de sus actividades se ven afectadas por el contexto y eso, junto a los intereses que les mueven hace que actúen. Los riesgos, retos y complejidades a los que se enfrenta requieren de personas capaces que desde la responsabilidad superen vulnerabilidades.

La integración y desarrollo humano integral se consigue cuando se cuida la persona, la justicia social y la transformación de las relaciones la comunidad y el ecosistema (tecnológico y ecológico), se consigue desde la ética. Como expone Domingo-Moratalla (2020a, pág. 175-176)

> *"en este contexto, la ética del cuidado puede ser una ética de la capacitación y de la responsabilidad. Para ello, el profesor Martínez diferencia entre una vulnerabilidad que llama voluntaria de otra que llama involuntaria. Cuando una persona afronta riesgos naturales (deportes de riesgo), riesgos socio-sanitarios (sanitarios, policías, militares, etc.), o riesgos profesionales (minería, buceo, vuelo, etc.), estamos ante una vulnerabilidad voluntaria donde*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *el cuidado está relacionado con la precaución, la vigilancia, la prudencia y la capacitación. Cuando vivimos situaciones de catástrofes imprevisibles, tiempos de guerras, pandemias, contagios por sustancias cancerígenas o lluvia ácida, entonces estamos ante una vulnerabilidad involuntaria (Martínez, 2020, pág. 86). Aquí es donde una ética del cuidado debería ser completada con una reflexión filosófica sobre los riesgos y su papel en una vida moral obsesionada por la seguridad, donde asistimos a una cierta des-moralización de la responsabilidad. El imperativo del cálculo aplicado al campo de la responsabilidad hace que nos olvidemos de la importancia del riesgo en la vida cotidiana. Nos olvidamos habitualmente de una máxima que nos recuerda Ricoeur: «el riesgo es la expresión más alta de la persona» (Ricoeur, 2020, pág. 63). Estas consideraciones sobre los riesgos y la voluntariedad son importantes para que, cuando hablamos de ética del cuidado, no perdamos de vista el horizonte de la justicia, los derechos humanos y la responsabilidad"*.

Esa capacitación, que empodere a la persona y disminuya su vulnerabilidad en el contexto dado, requiere de líderes que afronten el reto, reduzcan los riesgos de la desorganización tanto individual como social, así como los de la incertidumbre y la complejidad. El liderazgo ético integra, trae sentido y ofrece una narrativa desde el pensamiento crítico que ayuda a afrontar dicotomías y dilemas de toda índole. El líder capaz genera experiencias en base a acciones meditadas, reflexionadas y empáticas, que alterarán la realidad en base a principios universales reconocibles, que ensalzan propuestas humanistas por anteponer el otro al yo. El sentido de justicia o de identidad en el mundo virtual se desvirtúa en el vaivén del flujo de informaciones, que hace pensar a los agentes, por momentos, que un posicionamiento es correcto en vez de otras opciones.

El cuidado, como dimensión fundamental para recuperar a la persona en la realidad digital, explícitamente coloca al ser humano en el centro de su propuesta Domingo Moratalla (2022b). Es la integración de los valores tradicionales como la justicia, junto a su aplicación práctica en el mundo de los datos, que hacen de la acción humana el sello característico en el que encontrar las soluciones del futuro. Esa acción intencional en pro de la justicia se sirve del cuidado como una de las características que más humanizarán el entorno virtual.

El liderazgo ético del futuro tendrá en cuenta los postulados y narrativas de las teorías tradicionales de liderazgo, independientemente de tener foco en los agentes o en los sistemas, en los individuos o los colectivos. Las perspectivas éticas de las relaciones humanas considerarán el sentido universal de comunidad, que es más amplio que la mera identidad o justicia, aplicado a un sistema concreto, ya que estará abierto a diferentes inteligencias, diferentes perspectivas y abierto a una constante discusión y los efectos de una creciente información. Todo ello es clave en una sociedad interconectada como la de hoy.

Ante esta nueva sociedad de la información (Castells 2005), el dilema ético tradicional de lo que es correcto o errado se ha superado, por ejemplo, cuando en la teoría de liderazgo compleja se presenta el concepto de emergencia como una nueva situación donde el ecosistema, compuesto por agentes tales como personas, tecnología, información y otros recursos, necesitan enfrentar un cambio desafiador de un estado no preexistente (Uhl-Bien y Arena, 2017). La digitalización ha traído una desorganización individual con psicopatías y sociopatías que crea dependencias, cambios comportamentales y un gran número de problemas. Estos problemas, unidos a la desorganización institucional, con una ética y moral comprometidas a los principios tradicionales, requieren de un planteamiento humanista que lidere esta digitalización transformadora.

USC DE COMPOSTELA

Para concluir y recapitular esta reflexión acerca de los retos de la persona en la digitalización: existen situaciones o problemas donde la influencia de los agentes o los sistemas desequilibrarán el proceso de toma de decisiones, que requieren un enfoque humanístico al confrontar más y más realidades, donde la desinformación o la información maliciosamente manipulada reconfiguran identidades o problemáticas bioéticas -modificaciones genéticas, Covid-19, cambio climático…- que impactan en la vida tal y como la conocemos. Si a esto sumamos cómo la tecnología ha cambiado la forma como los agentes humanos se relacionan, tenemos que reconsiderar cómo afrontar esas realidades. Estas realidades requieren reconsiderar qué es confiable en esas situaciones, así como si es posible un tipo de liderazgo que garantice un futuro en equilibrio para todos. Ese liderazgo tiene que ser un liderazgo responsable y reflexivo o no podrá ser.

Es ese equilibrio del líder el que dota de dotes a los datos desde unos principios universales reconocibles, el que dota de dimensión ética a las relaciones, se den éstas en la realidad que se den. Todo ello responde a la pregunta de cómo recuperar la persona en la digitalización: se trata de dotar de sentido a la acción humana.

Para buscar el equilibrio, en el curso de colisión de acciones y realidades hay que entender la importancia de una adecuada integración de toda nueva situación y problemas sin importar la escala, puesto que toda interacción rica, requiere un liderazgo dialógico, consciente y responsable.

Toda disfuncionalidad en la gobernanza, sin importar si proviene de cuestionamientos éticos individuales o por la evolución de estándares morales organizacionales, requiere de una narrativa consistente que ayude a comprender y aliviar tensiones, que resuelva problemas y, sobre todo, que genere opciones que ayuden a tomar las decisiones adecuadas. La justicia no depende de un estándar moral o de valores determinados, sino que debe considerar una narrativa dialógica que permita la coexistencia con respeto -que incluya información confiable y procesos comunicativos que apunten hacia realidades-.

No se trata sólo del contexto o de la gobernanza lo que requiere de un enfoque ético. La ética es fundamental en la esencia del proceso relacional: la confianza ayuda a entender la distancia entre el líder y el seguidor (Antonakis y Atwater, 2002) y es una relación que genera un gran campo de libertad y crecimiento (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a, pág. 101).

Si el contexto de redes híper conectadas, junto a la disparidad informacional y la diversidad ética no generan el equilibrio que las relaciones necesitan hay que buscarlo y encontrarlo allí donde esté. Hoy en día autonomía y capacitación entendidas como libertad y crecimiento, permiten a los agentes entenderse. Se trata de integrar capas de interacciones que faculten a unos y legitimen a otros a contribuir para el futuro.

La confianza no representa al líder o al seguidor. La relevancia de la distancia en las relaciones de liderazgo influye en la confianza (Antonakis y Atwater, 2002) hasta el punto que, actualmente, con la realidad digital es obligatorio invertir en confianza para generar el clima organizacional adecuado, para que los agentes tengan un desempeño acorde a las expectativas. La responsabilidad de crear el ecosistema adecuado a través de la confianza debe ser integrado por el líder. El cuidado del personalismo comunitario incorpora por tanto la dimensión de la confianza como elemento fundamental que ayuda a recuperar la centralidad humana y permite el desarrollo íntegro entre personas.

La confianza aparece, entre otras consideraciones, porque en esta era de híper conectividad y acceso a la información, el líder se confronta y es cuestionado como cualquier otro agente. Esto le lleva, junto a la necesidad de distribuir funciones y colaborar a relacionarse,

USC DE COMPOSTELA

a fomentar la confianza en los sistemas en los que sean organizadas las comunidades. La confianza es una de las cinco 'ces' que se han apuntado en este apartado como condicionantes humanizadores del contexto tecnológico actual.

Son muchos los hitos que se han descrito ante la nueva realidad híbrida. Esta nueva realidad presenta la oportunidad de pasar a crear y pensar para uno mismo y pensar entre o para otros. El reto de la persona en la digitalización es una oportunidad para crear un bien común universal desde la diversidad del espectro que supone ser humano. Para ello es necesario un equilibrio individual en el líder y en la comunidad -en la que el liderazgo pueda contribuir-. ¿Qué trae pues equilibrio?

4.3.4. Justicia y equidad

¿Cómo se alcanza el bien común? ¿En una época de cambio de paradigma cuales son las condiciones de vida de las personas y que se entiende por bienestar? ¿Qué es lo justo en la realidad vivencial híbrida? ¿Es necesario? ¿es un principio universal? ¿Qué es el juicio para la persona? ¿Por qué reflexionar a su respecto?

Reflexionar sobre el principio de justicia es necesario en la realidad híbrida, puesto que las vulnerabilidades de personas y sistemas así lo requiere. Como anticipa Sadin (2020, pág. 43)

> "*los imaginarios actuales condicionan la posibilidad de erigir modos de vida que se resignen, sin resentimiento, a la imperfección fundamental de la existencia y que celebren la diversidad de los seres, la autonomía de la voluntad, nuestra aprehensión multisensorial de lo real, a la vez que busquen construir modos de ser en común que no hieran a nadie. Esta es la puesta en práctica del accionar humano a la que nos convoca Hannah Arendt, ya que es la única capaz de convertirnos plenamente en autores de nuestros destinos porque está basada en el respeto de ciertos principios que se juzgan intangibles*".

La capacidad de juicio es reflejo de una intención y una reflexión acerca de la convivencia, ayudando a la persona a integrarse en su comunidad. Se trata de una condición puramente humana: el resignarse a someter las propias capacidades a crear y construir (en solitario o en conjunto) sin 'herir' a nadie.

El hombre capaz, cuyo juicio e intención representan su contribución y autoría a la sociedad en el mundo híbrido, viene representado por un agente libre, líder de su propio destino. Asimilando la reflexión de Sadin (2020, págs. 43,44) sobre el tránsito hacia el personalismo comunitario

> "*particularmente se trata de la defensa de nuestra facultad de juicio. Arendt la consideraba como la cuestión política principal en la medida en que determina la posibilidad de acciones individuales, y colectivas que se niegan a toda normatividad infundada y a juegos de poder ilegítimos: 'de la facultad de juicio se podría decir, con justeza, que es la más política de las aptitudes mentales del hombre…Juzgar consuma el pensamiento, lo hace manifiesto en el mundo de las apariencias…La manifestación del viento del pensamiento no es el conocimiento, es la aptitud para decir lo que es justo y lo que es injusto…'* (Arendt, 2007)".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Una persona capaz se refleja en juicio humano y representa en la interpretación de los principios éticos el *summum* de la acción humana reflexiva: someterse conscientemente a un bien superior y de esta forma garantizar el futuro, el destino, porque se comparte una visión aspiracional que supone la justicia para la comunidad a la que se pertenece. Ser autor del propio destino puede representar la aspiración del individuo a ser feliz. Se trata de un '*equilibrio reflexivo*' según Rawls, una materia que transciende la justicia al presentarse como equidad práctica puesto que ese equilibrio reflexivo de la persona es como afirma Daniels (2020, pág.1). "*el punto final de un proceso deliberativo en el que se reflexionan y revisan nuestras creencias*".

La integración de dotes y datos que representa el equilibrio reflexivo otorga a la equidad del juicio de la persona ese sentido de justicia que tiene, en un ejercicio de integración de su actitud hacia el entendimiento del otro y la sensación de compasión que le genera el semejante, haciéndolo operativo poniéndose en lugar del otro.

Esa capacidad de juicio y la actitud que representa ser actor y autor, puede llevar al dilema de resultar incómodo al individuo la exigencia de justicia de otros. La equidad supone una aplicación práctica del ejercicio que supone deliberar, desde la reflexión, qué tipo de relación se quiere para con el otro. La felicidad como estado humano incluye el sentido de justicia y no tiene nada que ver con el estado del bienestar. En pro de esa dignidad humana que profesa la gestión humanista, felicidad y justicia se alinean al incluir la compasión dentro de lo que se entiende por búsqueda de un mundo mejor para los demás (Domingo-Moratalla 2017; 2020a).

Esa ética del cuidado supone ensalzar la relación y gracias a la empatía, el ponerse en el lugar del otro como explica Ortega, supone entender el sufrimiento del otro y compadecerse y ayudarle. Parece de justicia ayudar al prójimo y que la búsqueda de la felicidad esté alineada con lo justo. Es el equilibrio que ofrece estabilidad y cohesión social. Para ello son necesarias instituciones justas. Para entender la diversidad integrada en el mundo híbrido de individuos, instituciones, datos y perspectivas, la equidad es central. Como dice (Rawls 2002), la equidad supone la aplicación de la justicia a cada uno de los casos concretos, teniendo en cuenta el contexto y las personas.

El hombre capaz, justo y empático tiene a la acción, los agentes y el contexto interiorizados puesto que resultan claves para el desarrollo humano e institucional integral. Los desafíos que presenta la eticidad, representada por el imperio de los datos, representa la oportunidad para servirse de la tradición y las mejores prácticas, para generar y estructurar lo que entendamos por bien común justo.

Es persona con juicio desde la equidad se sirve de una estratificación micro, meso y macro puesto que es útil para entender la integración desde la perspectiva ética del liderazgo. En el nuevo orden social, que supone el cambio de paradigma hacia la integración tecnológica y ecológica, el equilibrio que el líder proporciona lo hace en función de la legalidad o coacción externa social, que representa el estrato macro o general. Gracias a las prácticas y hábitos organizativos o de nivel meso, el líder tiene un referente ético por el que regirse y que le ayude a encontrar el equilibrio institucional. Por último, a nivel interno o micro la moralidad le otorga convicción al líder ético en sus actos por el bien común.

La justicia y la equidad son principios fundamentales para entender la tensión de la persona y la organización. Son la definición moral y práctica de la apropiación de posibilidades de las que se hablaba al presentar el humanismo integral. El concepto de "*apropiación de posibilidades*" puede ser muy importante. Las dinámicas de liderazgo organizativo son

USC COMPOSTELA

dinámicas de apropiación o des-apropiación. Se produce esto último cuando el líder piensa sólo en él mismo o su ombligo y no se identifica con la organización o el equipo que representa, es decir, cuando se mantiene en su perspectiva de primera persona y no de tercera. La apropiación es un ejercicio de discernimiento que requiere juicio para elegir lo correcto, para seleccionar el camino adecuado. Representan la determinación y carácter para asumir riesgos. El resultado de la apropiación de unas posibilidades es la exclusión de otras y, por tanto, un ejercicio de libertad desde, o libertad entre. La apropiación también es incorporación, es decir, vivir y sentir esas decisiones desde el propio cuerpo, lo que significa depresión posible o alegría posible, estrés o jovialidad, es decir, impacto existencial en la persona que hace esos ejercicios. La apropiación de opciones supone un dilema en ese ejercicio de liderazgo.

Es la realidad, donde la acción no siempre es determinada por el agente humano sino por el agente máquina, plantea una serie de cuestionamientos morales y éticos que requieren de un análisis ponderado ya que, como apunta Henaff (2003, pág. 319): "*las intenciones de los agentes es lo que marca la diferencia entre un acto egoísta o que busque el provecho*". Dada la realidad y contexto actual: ¿es el juicio de la persona que visa por su beneficio a corto plazo la mejor opción para liderarse? ¿es necesario un juicio reflexivo para vivenciar e integrar el mundo natural y el mundo virtual?

Cuando un autor como Henaff (2003), o cualquier análisis antropológico consideran cuestiones éticas, lo hacen desde los condicionantes históricos de los agentes humanos. Se señalan los cuestionamientos éticos, porque esa intención se refleja no sólo en el diseño, estrategia y ejecución de acciones, sino en el análisis, adaptación y condicionantes del entorno real y su evolución histórica. Todo ello hace que el agente humano se cuestione (cuando se trata de acciones cognitivas reflexivas) sobre la idoneidad de cumplir con objetivos que satisfagan sus necesidades más básicas (digamos que egoístas), o cumplir con objetivos provechosos (sean para sí u otros) que consoliden el objeto de esa intención y tengan una utilidad mayor.

La interacción requiere de una integración de perspectivas que, desde un humanismo responsable, responda a los desafíos que se presentan en el mundo híbrido. Una de las preguntas latentes en este trabajo tiene que ver con si el liderazgo es parte del problema de nuestra realidad o parte de la solución. Apunta Pirson (2020, pág. 203) que "*actores sociales, clientes, empleados e inversores se preguntan si los gestores son parte de la solución o del problema. Actores…están preocupados que el cortoplacismo haya socavado la responsabilidad del largo plazo en las corporaciones*". El cortoplacismo, latente en las contribuciones utilitaristas, requiere de una revisión y la creación de ejemplos que permitan presentar alternativas más humanas desde la gestión en el contexto híbrido.

El comportamiento de las personas, modificado por la tecnología, las incertidumbres que esta genera, así como el autoritarismo palpable y el conflicto de racionalidades que pululan en la realidad natural y la virtual, nos hace reflexionar como apunta Sadin (2020, pág. 33) acerca de

> *"…ambiciones hegemónicas gracias a la emergencia de una 'mano invisible automatizada'…una data driven society en donde cada cosa que ocurre en lo real se ve sometida a una serie de operaciones con vistas a asumir la inflexión justa según criterios definidos con precisión…en ese sentido la IA converge para organizar el fin de lo político, sin entendemos lo político como la expresión de la voluntad general de suspender las decisiones, dentro de la contradicción y la deliberación, para responder lo mejor posible al bien común. ¿Cómo no captar que también se desprende de un fenómeno psicológico que*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *tiene origen en nuestra angustia fundamental producto de la incertidumbre inherente a la vida, que nos obliga indefinidamente a determinarnos, incluyendo la duda y la posibilidad de cometer, en cualquier momento, un error?*".

Esta tensión, claramente reconocible, de inteligencias diversas, e intereses diversos, requiere de un cuidado especial. En el contexto híbrido, este es un ejercicio de apropiación que supera con mucho la fenomenología de la vivencia humanista que se presenta en este trabajo. Actualmente la tensión y la incertidumbre del proceso de toma de decisiones se intenta reducir según Sadin (2020, pág. 34), puesto que

> *"más que una 'singularidad tecnológica', a saber, el advenimiento de una ruptura antropológica, debida a la emergencia cercana de una 'superinteligencia' omnipotente…lo que está dándose es más bien una 'singularidad ontológica' que redefine de cabo a rabo la figura humana, su estatuto, sus poderes, sus derechos, que hasta ese momento se suponía, garantizarían a todos, la posibilidad de su libertad y de su plenitud*".

La ruptura y tensión generada por la tecnología nos redefine.

El hombre que ejecuta decisiones lo hace desde sí mismo. Lo hace desde un sistema de dotes que conflictúan entre sí y con otros, pero que en ese dinamismo que supone reflexionar, sirviéndose de la ética para integrar posturas y opciones libremente. La decisión final se desea que sea buena. Como escribe Sadin (2020, págs. 37,38)

> *"por todas estas razones es imperativo no otorgar a estas lógicas el monopolio de la racionalidad, y hacer valer, contra un modo de racionalidad normativo que promete una supuesta perfección en todas las cosas, modos de racionalidad basados en la aceptación de la pluralidad de los seres y la incertidumbre fundamental de la vida. Tendremos que vivir en un conflicto de racionalidades…¿Cómo llegamos a esa forma de narcosis y renuncia colectivos que contribuyen a dejar el campo libre a quienes obran encarnizadamente para instaurar una conducción automatizada de los asuntos humanos?...Contra esta enunciación robotizada de la verdad, debemos apoderarnos de nuestra facultad de hacer valer otro espíritu de la verdad…apela a un esfuerzo de aprehensión que nunca se consuma y sobre el cual debamos ponernos regularmente de acuerdo…dentro de la diversidad de las subjetividades existentes a fin de esforzarnos por actuar, individual y colectivamente, del modo más justo y al margen de toda imposición unilateral que amordace nuestro derecho a la palabra*".

La equidad es, en este contexto, un principio que permite humanizar los procesos mecánicos que tienden a uniformizar y automatizar, perdiéndose una oportunidad por la libertad racional del pensamiento abstracto humano.

La salvaguarda o cuidado con el que tratar los temas humanos se deviene a situaciones, conflictos y dilemas, que requieren apropiarse o saber elegir, es un reto de recuperación de la persona en un mar de opciones. Hay que descartar desapropiándose de ellas, en el mundo de los datos. La humanización de Domingo Moratalla (2020a, pág.171) en el mundo digital requiere que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*Recordemos, con Zubiri, que la inteligencia humana no solo es «sentiente», sino «posidente», es decir, que se apropia de posibilidades reales mediante un proceso antropológico de «apropiación». De hecho, en la ética zubiriana, la consecución de la felicidad está relacionada con este proceso de apropiación que no solo es «formal» sino «físico», un proceso con el que el ser humano se configura de una manera personal y comunitaria. Estamos ante un proceso que no es de simple «ajuste» sino de «justificación». A veces, la IA responsable se plantea como simple «ajuste» de los seres humanos a los algoritmos, como si estos mismos no fueran obra de la propia inteligencia humana construida en una determinada dirección. Y ahí es donde tenemos que contar con una voluntad humana que selecciona, discrimina y discierne en el proceso de «apropiación». Nuestra voluntad no es «responsiva», se le plantean opciones sobre las que tiene que responder con argumentos y es disyuntiva, por eso nuestra relación con la realidad no es de «justeza» sino de «justificación». Ante la digitalización, el hombre no puede sólo ajustarse, sino que tiene que justificarse y plantearse la forma de «hacerse cargo» de la realidad*".

Hacerse cargo, apropiarse de opciones y ajustarse e integrar realidades es un ejercicio de justicia y de liderazgo. Una justicia de reflexión, desde el juicio propio, y que representa desde esa ética aplicada o equidad un concepto del bien común, por el que se busca desde el acto propio al otro, y se encuentra al verse reflejado en la comunidad que ampara a esa persona. Sea esta una comunidad natural o virtual.

Desde un ejercicio de revisión histórica podemos entender los motivos que han traído al contexto actual a preguntarse por qué existe una crisis de liderazgo y cómo un principio universal como la justicia es clave para la persona y para la comunidad y su integración. A comienzo de los 70, los intelectuales europeos y norteamericanos intentaban encontrar una respuesta a la crisis institucional apuntada años antes por Berger y Luckmann (1966), en la que la dicotomía entre el ejercicio del poder por parte de los individuos y la justicia como principio universal, devenía en discursos conservadores o progresistas, de izquierdas y derechas, pro creatividad individual o pro limitaciones desde la organización -que devino en discursos pro empresa o anti empresa- (Foucault y Chomsky, 2011).

Los modelos organizativos no contemplaban elementos fundamentales para la convivencia, para el equilibrio social u organizacional, o esos elementos faltaban por no representar la naturaleza humana. Décadas después, la reflexión de este trabajo presenta un desequilibrio en el actual contexto, pero que representa la misma esencia, esto es: las éticas discursivas, las narrativas que intentan 'imponer' un modelo concreto dejan de lado componentes esenciales de la naturaleza humana, que tenemos que redescubrir y valorar.

El principio de justicia para la comunidad tecnológica viene recogido por grandes corporaciones como Microsoft (2018). Las definiciones de principios universales tienden a ser propuestas bien intencionadas, pero con falta de aplicabilidad práctica. Acaban suponiendo una imposición de una definición sobre otras, el imperio de la normativización, cuando lo ideal serían propuestas abiertas y dinámicas que representen la variedad o diversidad de opciones que puedan existir.

Autores como Rawls (2009) o Ricoeur (2000) son relevantes en tanto en cuanto conceden valor a las instituciones y sus transformaciones culturales al proponer relaciones justas. Rawls (2009) cuestiona la distribución, proponiendo un criterio que corrija el utilitarismo habitual en economía. Ricoeur (2000) complementa su propuesta hacia la justicia distributiva al proponer tener en cuenta las circunstancias y las prácticas de la justicia. Aquí es

USC DE COMPOSTELA

donde podemos servirnos del principio de proporcionalidad -no proporciones aritméticas o geométricas-, entendiendo proporcionalidad como una función de proporcionalidad en los juicios: lo importante es ajustar principios a situaciones mediante un juicio prudente o una valoración sensata -ese juicio de la prudencia clásica junto a una valoración o reflexión sensata o siente del liderazgo más innovador-.

Uno de los puntos interesantes de la reflexión de Habermas (1990; 2011) sobre la cuantificación d opciones morales dentro de la ética individual, unido con el término de justicia de Rawls, es que existen diversas éticas, diversas perspectivas de justicia en base a las realidades o contextos que se enfrentan, ayudan a entender la relevancia de la capacidad de juicio. Por eso es tan necesaria una perspectiva de liderazgo que genere y traiga equilibrio al líder para "*integrar*", a través de una ética comunitaria, la justicia social. Si la narrativa en la que se propone es recíproca, siempre tendrá en cuenta al otro.

Si el líder busca equilibrio desde la reciprocidad, y apelando a un bien común moral -recogido en algún principio de justicia social-, presentará la durabilidad y apariencia de consistencia necesaria para formatear el futuro. Así, Sadin (2020, pág. 72) refleja que

> "*la contemplación de las cosas o la familiaridad que alcanzamos con ellas nos aportan una forma de quietud. Más allá de su utilidad inmediata…mediante su aspecto imperturbable y perenne…los objetos, al estar en todo momento sometidos a la impermanencia de lo real, nos garantizan al menos la presencia reconfortante de un orden aparentemente contrario, esa necesidad que Hannah Arendt supo analizar 'los objetos tienen como función estabilizar la vida humana'*".

Para contar con el otro en una relación recíproca, el sentido de 'bien común' en el mundo tecnológico en base a una ética de responsabilidad en la innovación y de la IA supone integrar soluciones tecnológicas y tener en cuenta los componentes éticos y de mercado (ventas) que les lleva a contribuir responsablemente y a traer estabilidad. El sentido de 'bien común' en el estrato organizacional supone presentar unos valores comunes que permitan a la empresa, comunidad, nación etc., ser un lugar para la convivencia, el intercambio y el beneficio (recíproco, mutuo...). El sentido de 'bien común' para el líder requiere generar. Esto le hace feliz. Cortina (2021) lo recoge en una de sus clases magistrales al explicar que

> "*la felicidad incluye el sentido de justicia (deberes o derechos, más allá de la compasión. La felicidad no tiene nada que ver con el bienestar…La equidad supone la aplicación de la justicia a cada uno de los casos concretos, teniendo en cuenta el contexto y las personas. La justicia hay que aplicarla en casos concretos*".

Desde la equidad, como representación práctica de la justicia como principio universal, se presentan oportunidades para promover ecosistemas particulares desde los que ejercer liderazgos que contribuyan para el futuro.

Compartir cultura, valores y métricas con responsabilidad son la base de un ecosistema de colaboración (Liadle, 2016). El liderazgo ético y el aspecto dialógico de la narrativa de la ética aplicada permiten una evolución hacia un liderazgo que genere oportunidades.

En esos lugares donde se dan las relaciones es importante generar un proceso afectivo en el liderazgo para fortalecer la relación entre el líder y el seguidor (Garfield et al., 1994). Si se propone un liderazgo ético en una realidad hibrida desde la reciprocidad, la confianza o la

USC
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

colaboración, ese liderazgo debería reinstaurar las emociones humanas en un ecosistema virtual necesitado de relaciones confiables y reales.

Lo real viene representado por la vulnerabilidad del líder que presenta trazos desorganizados y por la vulnerabilidad del estar necesitados puesto que no lo podemos todo ya que existen límites a todo lo humano, debido a que no queremos describirnos como seres vulnerables. Para Domingo-Moratalla (2022a, pág. 108) "*pedir ayuda es motivo de vergüenza: somos autosuficientes. No queremos describirnos como seres vulnerables. 'Restituir la fe en los demás es un acto reflexivo: requiere menos miedo a la vulnerabilidad propia'* (Sennett, 2009, pág. 152). Esto nos hace desconfiados, creamos la sociedad dando la espalda a la confianza. Las ciencias sociales en la realidad híbrida presentan la importancia de una visión transcendente del líder, al reforzar la confianza del seguidor generando lealtad, confianza y hasta devoción (Antonakis y Atwater, 2002). La integración y equilibrio que deben proporcionar determinados agentes en la realidad híbrida se presentan como una oportunidad para un liderazgo diferenciado e integrador.

La visión transcendente se entrevé al describir la dignidad como pilar de la gestión humanista. Pirson (2017, pág. 111) destaca que

> "*la dignidad sirve como principio de humanidad, enraizado en la espiritualidad global y las tradiciones religiosas. Waldron sugiere que el concepto de dignidad provee un principio de moralidad y un principio de ley (derecho). Discute que la dignidad es una idea constructiva, con una función explicativa y fundacional como una utilidad; es compleja aun fundacional, de diferentes maneras*".

Y es que la complejidad regulatoria actual, para poder justificar desde una perspectiva legal y ética la IA, requiere de esa cobertura que presentan principios universales como la justicia. Una justicia que, imbricada en sistemas legales (que pertenecen a diferentes culturas y tradiciones), puede transmitir la narrativa y la racionalidad que permea un sistema social concreto en un espacio temporal determinado.

Esta necesidad por la centralidad humana representa el encuentro entre personas, además de la justicia de la comunidad. En el contexto del mundo híbrido en el que transitamos, Pirson (2017, pág. 111) reconoce que

> "*…en el reino de los fines todo tiene un precio o una dignidad. Lo que tiene un precio puede ser reemplazado por algo más entendido como su equivalente; lo que por otra parte está por encima de todo precio y por lo tanto admite una no equivalencia, tiene dignidad*".

Las inteligencias actuales, cuando parten del equilibrio de las diferentes morales que las constituyen, pueden aportar en beneficio de la comunidad, disminuyendo el riesgo que supone depender de tomadores de decisiones que no lo hicieran desde parámetros éticos reconocibles y aceptados. En este sentido, contribuir desde una narrativa del personalismo comunitario que genere, como dice Francisco (2016), una "*cultura del encuentro*", desde la que integrar tecnología, relaciones, colaboraciones y agentes de todo tipo. Esto puede representar una ventaja competitiva y, al mismo tiempo, una contribución que garantice la existencia de un futuro.

Siendo que el encuentro es fundamental en la realidad virtual o la natural, hay que destacar que la tecnología favorece el encuentro, pero no sustituye la relación personal. Se hace necesaria una reflexión y hasta un cambio de paradigma, en la que los viejos sistemas

organizativos no consiguen responder a las preguntas y los problemas actuales y de futuro. Existe una reconfiguración de lo que ha sido el control y dominio que ha llevado a la persona a una mutación identitaria, excluyéndole de su autenticidad para formar parte de un enjambre asfixiado por la información, en la que la postmodernidad ha traído el fracaso de los relatos (Lassalle, 2019). De la cultura del encuentro, y del fallo sistémico organizativo y social, se abre una oportunidad para presentar un relato cuya narrativa contemple las distintas realidades, en base a principios reconocibles en todas las esferas, sean estas naturales o virtuales, y que permita recuperar una persona que se encuentra perdida en un mar de comunidades.

4.4 *EL HOMO OECONOMICUS* Y EL *HOMO RECIPROCANS*

Al analizar en el mundo híbrido, la necesidad de recuperar el reto de la persona ante la digitalización, se presentaba una oportunidad para presentar horizontes para la renovación. Se anticipaba un cambio de paradigma por la transformación tecnológica, pero las vulnerabilidades del agente máquina y de las personas hace pensar que la propuesta del *homo oeconomicus* que propugna el lucro sin más requiere ser repensado por insostenible.

Las consecuencias de un desarrollo humano desordenado nos hacen repensar el cambio narrativo, para presentar un liderazgo generativo que no sólo responda o participe, sino que asuma riesgos gracias a la confianza desarrollada en las relaciones. El cambio y la transformación trae al líder al centro de la acción, lo que desde una propuesta generativa supone, además, transformar las organizaciones desde la ética.

Como refería el profesor Fukuyama (2000, págs. 3,4),

> "*la cultura del intenso individualismo, que en el mercado y en laboratorio lleva a innovar y crecer, desembocan en normas sociales, que corroen toda forma de autoridad y debilitan los lazos que unen familias, vecinanzas y estados…El cambio tecnológico trae lo que el economista Joseph Schumpeter llamó 'destrucción creativa' en el mercado, causa una disrupción similar en el mundo de las relaciones sociales*".

El intercambio entre personas ha permitido evolucionar socialmente hasta las cuotas alcanzadas gracias, entre otros, al intercambio económico. Este intercambio, cuando medido, permite valorar el nivel de las transacciones y lo que cada parte recibe a cambio de lo que entrega. La historia económica, que es una ciencia nueva, permite reconocer las motivaciones que llevan a individuos y sociedades a alcanzar altos niveles de desarrollo y, midiendo su actividad, reconocer qué mueve a cada individuo en los intercambios. El precio y el valor son conceptos semánticos diferentes. El intercambio medido en niveles de desarrollo también puede ser entendido desde un prisma que no contemple la precificación como sistema de medida. Interpretando a Kant, en el desarrollo de la sociedad existen innumerables conceptos que no tienen por qué poseer un precio, son dignos.

La medición de datos y dotes ayuda a las personas a entender, escalar, segmentar y tangibilizar. De la misma forma la valoración, como conceptos abstractos de datos y dotes, ayuda a las personas a conceptualizar convirtiendo en intangibles dignos ciertas ideas, sentimientos y elementos de la naturaleza o la virtualidad. ¿Qué es lo que valoramos? ¿Qué es lo que precificamos?

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Se ha tratado la intencionalidad de las acciones y cómo éstas representaban algo identificable puesto que podía observarse. Partiendo de esta premisa, Mises (2019, pág.2) afirma que

> "*no hay torres de marfil para alojar a los economistas. Le guste o no, el economista siempre se ve arrastrado a la agitación de la arena en la que las naciones, los partidos y los grupos de presión están luchando. Nada absorbe las mentes de nuestros contemporáneos más intensamente que los pros y los contras de las doctrinas económicas …Lo que divide a la humanidad en dos campos hostiles, cuyo violento choque puede destruir la civilización, son ideas antagónicas con respecto a la interpretación económica de la vida y la acción humanas".*

Y es que cuando el intercambio no es posible y se impone cierto criterio sobre otro, a modo de modelos económicos o doctrinas concretas, ciertas acciones resultan en una tensión que requiere un acuerdo que resuelva la disparidad en un elenco de opciones varias.

Siguiendo la línea de raciocinio de Mises (2019), Stefunko (2018, pág.11) explica que

> "*la gradación de los medios es como la de los fines, un proceso de preferencia de* a *a* b. *La base de la economía moderna es el conocimiento de que las personas compran y venden solo porque valoran menos las cosas que se entregan que las que se reciben. Así, la noción de una medida de valor es vana. Valorar significa preferir* a *a* b. *En la sociedad del mercado hay precios de dinero. El cálculo económico es el cálculo en términos de precio de dinero… Los precios de los bienes y servicios son datos históricos que describen eventos pasados o anticipaciones de eventos futuros probables. Debido a que la principal tarea del cálculo económico es lidiar con el cambio, este último es más importante.*
>
> *El cálculo económico no puede comprender las cosas que no se venden y compran contra el dinero. Hay cosas que no se pueden evaluar en dinero. Y, por lo tanto, es absurdo considerar el ingreso nacional o la riqueza nacional.*
>
> *La proporción de cambio (precios de dinero) están sujetos a cambios perpetuos porque las condiciones que los producen están perpetuamente cambiando".*

Ya desde la publicación de '*La Riqueza de las Naciones'*, Adam Smith identificó el fenómeno económico como base del intercambio social. Si a esto sumamos la fenomenología económica que cuantifica la acción humana, actualmente podemos diferenciar como dice Ehrenfeld (2019, pág. 8), las preferencias de la toma de decisiones sabiendo que

> "L*a observación de que muchos desacuerdos sociales son dicotómicos no es el resultado de cierta parsimonia lógica, sino que tiene sus raíces en la forma en que el cerebro humano trabaja* (McGilchrist, 2012). *Sobre la base de acuerdos bilaterales anteriores modelos del cerebro, McGilchrist afirma que los hemisferios del cerebro izquierdo y derecho funcionan de manera diferente, cada uno proporciona una vista distintiva del exterior, del mundo real …La*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *ausencia en general de florecimiento de nuestro mundo moderno refleja el predominio del cerebro izquierdo: Homo oeconomicus, el moderno ser humano, vive en el mundo del cerebro izquierdo; Homo curitans, mi definición para el ser humano auténtico y cariñoso que da a luz y puede exhibir florecimiento, es un criatura de la parte derecha del cerebro. El reto que tenemos por delante es devolver el equilibrio de los hemisferios para que vuelva la autenticidad y las formas en que aprehendemos el mundo traiga toda su riqueza contextual como el escenario en el que actuamos nuestra vida individual y colectiva*".

Sea por una motivación natural o por un condicionante social, lo tangible y lo intangible, el cálculo o el cuidado forman parte de la persona. Se han analizado los riesgos a los que conlleva un mecanicismo que excluye la humanidad presente en las personas. Desde la narrativa del personalismo comunitario se pretende presentar una propuesta integradora que supere las limitaciones de un liderazgo tradicional desligado de una realidad ético filosófica en la que la figura del yo y el nosotros -la comunidad-, la figura del líder y el liderazgo se vean integradas en el entorno de la información y la digitalización.

Las tensiones cada vez mayores, requieren de mayor liderazgo que ayude a través de los líderes a resolver los problemas actuales, entre los que se encuentra la desorganización de las personas e instituciones. El personalismo comunitario pretende, desde las ideas desarrolladas por la tradición católica, poner a la persona en el centro de su actividad. Así lo refleja Acevedo (2012, pág. 197): "*el personalismo no pasa por alto ni la individualidad ni subjetividad, pero tampoco reduce a los seres humanos; considera a los seres humanos como personas humanas. El personalismo ha sido reconocido como una base adecuada para la economía*".

La economía tiene que considerar al sujeto de la acción económica como persona puesto que tiene intencionalidad y es un agente activo en constante relación. Esta perspectiva representa el personalismo comunitario como apunta Domingo Moratalla (2020a, pág145,146) al recordar que

> "*como señala Zamagni, la ciencia económica moderna se ha olvidado de la relación interpersonal por dos razones, primero porque como disciplina se ha ido separando de la filosofía y la política, y segundo porque llega a confundir la noción de intercambio de equivalentes con la noción de reciprocidad. Es importante una reconstrucción epistemológica de la economía para que no se obsesione con el individualismo metodológico y se abra al ámbito de la alteridad relacional*".

La estructura de este trabajo ha introducido varias ideas complementarias: la importancia narrativa del liderazgo, del agente, las diferentes metodologías al entender el liderazgo, así como los condicionantes éticos y del contexto en el que se ejerce el liderazgo -incluida la realidad híbrida en la que vivimos-. Ha llegado el momento de presentar el impacto en el contexto actual de lo tangible y lo intangible al liderar. Persona y comunidad se conforman de realidades cuantitativas y cualitativas. ¿Se impone el sistema u organización a la persona?

Se han analizado horizontes para la renovación en un contexto de crisis institucional y crisis de liderazgo. La apuesta por el personalismo comunitario acaba siendo un canto a la vida porque "*los negocios no son un problema matemático. No es una máquina, es un emprendimiento humano. No es un juego. Es acerca de vidas reales de personas reales*" (Chapman, 2017).

USC

El líder debe integrar la realidad, así como el histórico evolutivo de la persona. Esta evolución es constituida por culturas, aprendizajes, experiencias de todo tipo que conforman el ser reconocido como líder de un colectivo. Analizaremos más adelante la importancia de la integración de propuestas partiendo de la ética del líder.

Los problemas son humanos, estos muchas veces vienen representados en clave de intangibilidad. Esta realidad se confronta en un contexto histórico donde el comando de los datos y la digitalización determinan lo "*real*" y tangible, diferenciándolo de lo "*irreal*" por ser intangible. Los límites y grilletes que marcan actualmente el universo de los datos, confluyen junto a la dialéctica del líder intuitivo, que toma decisiones en función del conocimiento, información, experiencia y parecer, que le aúpan a liderar a otros. Esta integración de lo tangible y lo intangible en el mundo híbrido presenta la oportunidad -que es al mismo tiempo un desafío- de reducir las incertidumbres midiendo y utilizando los datos.

El reduccionismo, que simplifica las complejidades y las dinámicas de la realidad híbrida; requiere de una revisión, puesto que el sistema organizacional actual se encuentra en crisis y la transición hacia el mundo híbrido requiere, no solo de obtener beneficios cuantificables y satisfacer intereses, sino también elevar y dotar de sentido al cambio de paradigma por el que se transita. Los últimos siglos han sido de un evidente avance centrado en la transaccionalidad de los actos.

La transformación es, en cierta manera, un nuevo paradigma "*comunitario*", que, tras una época de exacerbado individualismo, ayuda para transitar entre lo tradicional y lo moderno, trayendo un equilibrio virtuoso a las relaciones entre comunidades (Etzioni, 1999). Debido a este cambio de paradigma en el que nos encontramos, es necesario proponer, desde estos horizontes para la renovación presentados -humanismo tecnológico, incertidumbres, mundo híbrido-, un liderazgo que garantice el futuro. Se trata de una verdadera integración de lo individual y lo colectivo, de la persona en la comunidad creada por ella misma. La comunidad virtual y la comunidad de relaciones humanas suponen un ecosistema personal que se retroalimenta en este mundo híbrido.

Este cambio de paradigma viene representado en última instancia por el "control" de lo tangible frente al "valor" de lo intangible, y se refleja en un modelo económico que ha buscado obtener ventajas competitivas pero que, debido a las disrupciones tecnológicas y las crisis antropológicas, necesita transitar a un modelo sostenible en el tiempo.

Según la Real Academia Española, "*Tangible: 1 Que se puede tocar 2 Que se puede percibir de manera precisa. Intangible: 1 Que no debe o no puede tocarse*". De las definiciones se interpreta un halo que supera lo meramente material y la esfera de lo cuantitativo y lo cualitativo. Lo tangible es cuantificable o demostrable, frente a lo misterioso y abstracto que es lo intangible, presentando un paradigma de la realidad que condiciona a la persona que necesita entender su entorno, su esencia y también su vivencia.

Estamos en un periodo de la historia en el que los modelos tradicionales económicos, organizativos y sociales se encuentran en crisis. Se presentan entonces las siguientes preguntas: ¿es el modelo económico tradicional, representado por el *homo oeconomicus* el que responde adecuadamente al cambio de paradigma que representan los horizontes para la renovación? ¿Qué tipo de liderazgo es el más adecuado ante esta disyuntiva del cambio de paradigma? Seguidamente se presentan dos modelos que pueden converger hacia el equilibrio social. La estructura de esta reflexión es un intento de integración de propuestas tradicionales en un contexto digital y social que clama por un cambio para adaptarse a las realidades del momento.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En primer lugar, hay un intento humano por responder a las necesidades más individuales del sujeto en una sociedad post industrial que le ha llevado a ensalzar el método de cálculo para medir su nivel de felicidad en una sociedad que presenta históricamente diferentes propuestas para perseguir el bien común.

En segundo lugar, los modelos de gestión reclaman perspectivas más humanas ante una mecanización y despersonalización que ha roto el equilibrio social.

En tercer lugar, tras reconocer que el modelo social actual supone un verdadero cambio de paradigma, se presenta una sociedad y un liderazgo centrado en el intercambio. Existen diferentes modelos de reciprocidad que incluyen el cuidado, la consideración por el otro, las competencias, la confidencia, la confianza o la conciencia, siendo que lo natural ha sido desplazado por lo digital.

En cuarto lugar, tras esta reflexión cabe preguntarse si el cálculo y los datos cohabitan con la abstracción y la reflexión de lo intangible para responder a las preguntas de la realidad híbrida.

4.4.1. Hermeneutización de la economía

Lo tangible, en cuanto a que se puede percibir de manera precisa, puede representarse por el cálculo, los datos e información. Se basa en ciencias exactas como la matemática y se complementan con técnicas de aprendizaje máquina o IA. El aprendizaje o capacitación de las máquinas, sus modelos en sistemas, no pueden ser tomados como universales puesto que robustez, bases de datos sesgadas o simplemente el análisis de riesgo general y la estadística aplicada, no permiten universalizar soluciones que reduzcan los errores e incertidumbres a cero. La optimización de procesos con la automatización mejora las prestaciones, pero la reducción a cero de la incertidumbre no es plausible en un contexto cambiante, de diversas realidades y diferentes inteligencias interaccionando constantemente. Es por ello que gestión e integración se hacen tan necesarias.

La gestión organizacional y el instinto de supervivencia del individuo ha intentado reducir los riesgos a mínimos, para dotar de aparente seguridad a sus sistemas. Esta aproximación al mundo se ha visto cuestionada por la velocidad tecnológica y la abundancia y almacenamiento de datos.

La interpretación que proponemos de la economía pretende servir de apoyo al pensamiento económico para evitar la abstracción matemática como única fuente de conocimiento. La transformación de datos en dotes tiene un componente humanista que resulta fundamental para la interpretación del contexto actual.

La economía no es sólo cálculo ni es el único motor que legitima un sistema organizativo. La cultura organizativa (actitudes, valores y creencias) de un colectivo (Landes, 2000) son los que marcan su progreso. La ética en el trabajo del protestantismo marca las diferencias de la riqueza económica en países europeos del norte y del sur (Weber, 1978) Teniendo estas premisas en cuenta, las organizaciones, sean estas del tipo que sean, requieren integrar contexto, persona y progreso.

La reflexión económica que se propone se centra en una gestión humanística. También requiere de la ética como pilar de las relaciones, así como de integrar el cuidado en una reciprocidad que supere el mero utilitarismo. La relación económica no es un mero intercambio,

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

se trata de una alianza entre personas y organizaciones, por la que se promueve la centralidad humana en un contexto digitalizado.

Se presentan siete razones por las que reflexionar sobre la economía se hace necesario para afrontar el reto del cambio de paradigma que supone la digitalización. En primer lugar, el humanismo tecnológico integra datos a través de la IA pues representan la tangibilidad de las cosas. Al mismo tiempo integra lo intangible del pensamiento humano abstracto. En segundo lugar, esa abstracción humana imperfecta, facilita las relaciones y capacita aprendiendo y aprehendiendo. En tercer lugar, las capacidades humanas hermeneutizan la economía puesto que tienen un gran poder transformador como agentes del cambio. Ante la segmentación de los datos, en quinto lugar, la ciencia económica que presenta a un tipo de *homo oeconomicus* utilitarista tiene que repensar ese modelo debido al contexto tecnológico actual. En sexto lugar, el humanismo ético se sirve de la reciprocidad para integrar realidades y que todos los *stakeholders* estén representados y no separados por la segmentación economicista tradicional. Por último, el personalismo comunitario permite una perspectiva más humana y reflexiva frente a la simplificación economicista.

La primera de las razones supone que el humanismo tecnológico y la gestión humanística que propugna este estudio requiere un sentido de la responsabilidad que, pese a que haya tecnología con una inteligencia diferente -y superior en cierta forma a la nuestra-, o pese a que las organizaciones dependan de datos, estas realidades no excluyen que la responsabilidad sea humana -aun en un mundo virtual-.

La velocidad y almacenamiento de datos del mundo híbrido propuesto por Floridi muestra, entre otras consideraciones, que el big data, la algoritmia y los sistemas matemáticos y de análisis estadístico *per se* no transmiten la respuesta que el emisor pretende compartir, puesto que el lenguaje y procesamiento de la inteligencia humana y la IA es diferente. Ambos necesitan ser explicados adecuadamente.

Es el aprendizaje máquina -que sus diseñadores no consiguen explicar-, a través de la IA, la que toma decisiones que dotan de aparente tangibilidad una decisión que responde a los intereses de la organización; es el uso de esos datos lo que acaba afectando al comportamiento del usuario (O'Neil, 2016). Si datos y capacitación son necesarios para explicar la gestión organizacional y el humanismo tecnológico, la medición es una herramienta fundamental, de la misma forma que el uso de un lenguaje inteligible para la abstracción humana, que explique el comportamiento y el proceso de pensamiento de las personas.

Previamente se presentaba un modelo de liderazgo dependiente del sistema operativo (Taylorismo), frente a un modelo humanista que potencia la responsabilidad de la persona gracias a la creatividad o la calidad de sus propuestas (López Novo, 1994). La tangibilidad de los datos y los procesos no puede resultar en una medición y limitación de las capacidades, sobre todo de las humanas. Si la toma de decisiones es automatizada, si existe una tendencia hacia el imperio de los datos, pese a que lo tangible muestre la apariencia de explicabilidad, también existe un componente humano misterioso, irracional, cognitivo e interpretativo que cuestiona la realidad y le permite adaptarse -y mejorar- al contexto. El componente humano sigue siendo crítico en el mundo híbrido.

En segundo lugar, de las lecturas sobre capital social (Calvo, 2013; Embarek, 2008), se extrae que existen componentes intangibles, que, pese a que la responsabilidad social tiende a querer medir, resultaría en un reduccionismo que debería contemplar el misterio de lo que está por venir. De la misma forma que es imposible saberlo todo o hacerlo todo conforme a un

USC COMPOSTELA

sistema perfecto, la propia condición humana es imperfecta. Aun así, pese a ese elemento presente de la imperfección de la condición humana, existe una tendencia recurrente en querer emular lo perfecto, sea esto dado por un ente superior, como si es creado por personas. Buscar la felicidad y el bien común son aspiraciones de esa búsqueda por el estado de perfección. Así, la tecnología y el análisis de datos hacen que la apariencia de felicidad de un *click* entregue al usuario lo posibilidad de estar feliz.

Ser feliz, la conciencia de alcanzar un estado de plenitud, depende de las relaciones que se tienen. Las relaciones, como elemento del capital social, representan capacidades netamente humanas y son un componente intangible que, como otros muchos intangibles, representan lo más profundo del ser humano.

La tercera razón supone que las capacidades humanas conforman ese capital social de los tangibles e intangibles y marcan el progreso civilizatorio. Cuando las transformaciones son sustanciales, como las que están ocurriendo actualmente cabe pensar si la transformación de un sistema es necesaria. Esto se ha visto en la historia de la humanidad, al pasar de sistemas como el agrícola al artesanal, o de este al industrial. Ahora cabe pensar si nos encontramos en una transformación de un sistema de *homo oeconomicus* a *homo reciprocans*, o quien sabe, si estamos ante el preludio de un *homo curans* u otras propuestas más evolucionadas. Todos esos elementos, los tangibles y los intangibles, tienen que ser tomados en consideración al proponer un modelo de liderazgo que responda a los retos del presente.

En cuarto lugar, el imperio de los datos, puesto que determina comportamientos y auspicia decisiones, genera silos al agrupar grupos de población en función de modelos algorítmicos que no pueden resolver o generan sesgos de conceptos intangibles como la justicia, la exclusión, o también sobre cuestiones mayormente económicas -como acceso a créditos, trabajos o rankings de todo tipo- (O'Neil, 2016). La segmentación social en virtud del aprendizaje máquina y la IA se resuelve en modelos que, por el sesgo en el diseño o de los datos, genera injusticias y exclusiones que afecta a realidades económicas. La importancia del modelo económico es relevante, puesto que ha formateado históricamente los modelos sociales en función del cálculo de su riqueza, ha permitido que se impongan unos sobre otros, así como ha supuesto un avance civilizatorio. La economía describe perfectamente la competitividad organizacional en función de la medición de elementos tangibles.

La quinta razón por la que reflexión es necesaria parte de la teoría económica clásica que ha considerado los postulados de Hobbes o Adam Smith como elementos centrales de lo que se ha llamado *homo oeconomicus*. La economía es una herramienta de gestión que probablemente nació por la necesidad de pequeñas comunidades, como las familias y las primeras poblaciones, para reducir las incertidumbres y complejidades de un entorno agresivo. Cuando estructuras organizativas como las naciones, o colectivos culturalmente afines por el comercio practican los intercambios, es "*natural*" que nazcan propuestas como la del *homo oeconomicus*.

La ciencia económica habla del *homo oeconomicus* en un periodo de tránsito donde se pasa de un sistema social muy jerarquizado a otro más individualista: el tránsito de un cristianismo basado en los ritos sacramentales a un cristianismo que fomenta el individualismo como fuente de salvación encontrando el propósito en el trabajo (Henaff, 2003). Esta propuesta tiene sentido dentro del proceso evolutivo social, pero ese modelo de individuo, como explica Melé (2009a, pág.413) "*liderado por deseos de poder, satisfacción personal, y que evite el trabajo innecesario*", es un modelo válido durante siglos, pero incompleto a todas luces en el

USC DE COMPOSTELA

siglo XXI. Los diferentes renaceres que muestra la historia han presentado un hombre adaptado al medio. Para poder desarrollar sus capacidades, las personas han tenido que intercambiar bienes para alcanzar los niveles de bienestar de los que hoy disfrutamos.

La riqueza de las naciones, entendida como la acumulación de recursos (Smith, 2000 (1776)), conlleva a reducir en una simplicidad de los números situaciones, colectivos y decisiones tremendamente complejas. Esta cuantificación económica de la realidad ha llevado a posturas, racionalidades y narrativas basadas en la confrontación que han apuntado determinados problemas, pero no han presentado soluciones prácticas adecuadas que presenten un sistema social en equilibrio. Una de las responsabilidades de los líderes resulta en reconducir situaciones de confrontación hacia estados de equilibrio que permitan permear realidades complejas.

Complementando el reduccionismo de la tangibilidad economicista, aparecen aportaciones como la de la neurociencia. La "neuroracionalidad" de la ética aplicada en la economía supone racionalizar la búsqueda de lo útil, así como establecer relaciones de confianza o de cooperación con fundamentos en la química y la neurología (Conill, 2017). En un mundo híper conectado en el que la velocidad de las transacciones de todo tipo no sólo resuelve, sino que presenta muchos retos, es conveniente presentar propuestas que integren, no que disgreguen.

La transición de la búsqueda de la felicidad y satisfacer las necesidades humanas de los planteamientos de Aristóteles hasta llegar a Adam Smith y el *homo oeconomicus*, supone una evolución hacia posicionamientos "egoístas" y es, por tanto, disgregador. Este individualismo o "egoísmo" no se ha fundamentado en influencias que representan la evolución del pensamiento hacia posturas más colectivistas, donde hay otras preocupaciones aparte de cubrir las necesidades más elementales del individuo. Esa necesidad como es lo tangible -que nace de los intercambios- necesita complementarse con la consecución de otros objetivos que valoran más lo relacional que lo economizable.

Sexto, como expone Pees Boz (2021), ese esfuerzo por construir un desarrollo social desde el humanismo ético, se presenta en "*la economía al transformar al homo oeconomicus en un hombre social, un ser integral donde sus planes de acción no necesariamente estén inspirados en beneficios y costos monetizables*". En las teorías de gestión humanista, se presentan narrativas donde la fraternidad (recordar los principios de la revolución francesa) es una fuente inspiradora de la integración humana de propuestas en las ciencias sociales. Supone transcender al tiempo, lugar, o realidades, gracias a un "*amor*" sencillo y sin fronteras (Francisco, 2020b). El no poner límites a las relaciones humanas supone someterse a ciertas doctrinas sociales que influyen no solo al comportamiento, sino que establecen puentes de entendimiento entre propuestas que pueden estar en conflicto. La intangibilidad de creer en el otro requiere de la alteridad orteguiana.

Desde la reciprocidad se pueden plantear nuevas propuestas organizativas, que transiten hacia nuevos modelos, como recoge López Novo (1994, pág. 19) puesto que

> "*…estas propuestas de gestión participativa no cuestionaban la arquitectura básica de la burocracia industrial forjada a inicios del siglo XX por los paladines del productivismo tecnocrático: la empresa como una constelación de stakeholders ligados por obligaciones recíprocas cuyo bienestar aquella ha de proteger, y la relación de empleo como una relación de pertenencia con una orientación a largo plazo gobernada por reglas burocráticas que garantizan la equidad*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La equidad, como principio derivado de la justicia universal es la demostración de la evolución narrativa hacia una reciprocidad y diversidad actual, reclamada por los diferentes *stakeholders*.

La reciprocidad es entendible desde el punto de vista moral organizacional, y también lo es desde el punto de vista individual al existir una predisposición a la cooperación con base neurológica tendente a la reciprocidad (González-Esteban y Calvo, 2021). Esta "neuro racionalidad" individual puede describirse como esa ética personal que coopera para integrar realidades. La integración de realidades en el espacio híbrido es un gran desafío que requiere de cooperación.

El concepto de reciprocidad no nos puede confundir, ni caer en la tentación de crear compartimentos o silos que diferencien organización y persona, que diferencien *stakeholders* por el hecho de asumir roles o pertenecer a jerarquías. La reciprocidad tampoco nos puede hacer caer en el error de creer que la cooperación sólo representa un tipo de colectivismo.

El reto y, por ende, la oportunidad, radica en lo que Adela Cortina explicaba en el prólogo de la obra cumbre de Zamagni (2012, pág. 7) donde

> "*se niega a admitir que no haya más propuestas económicas que las que tienen por santo y seña el principio del individualismo axiológico, que en el mercado se convierte en la búsqueda del máximo beneficio privado, o las que apuestan por ese colectivismo que acaba ahogando a la persona. Frente a uno y otro, la economía civil hace de la persona su centro, en la línea de Emmanuel Mounier y Jacques Maritain, y se propone buscar el bien de todas las personas sin exclusión…En la obra de Zamagni se destaca como irrenunciable una característica de la persona, una característica en la que estarían de acuerdo todos los autores mencionados y que, en consecuencia, la economía debería tener en cuenta: su carácter relacional*".

Ello es característica de la centralidad humana: la contribución de cualquier líder o modelo social requiere potenciar la relación entre aquellos que persigan el bien común. Es una relación representativa del "*humanismo cívico*", se trata de una narrativa integradora.

Por último, existen propuestas que tienen un halo que ha superado los dualismos basados en una "*coincidentia oppositorum*", con la que Nicolás de Cusa presentaba la unidad de los opuestos. Este concepto teológico ha evolucionado en una narrativa dialógica, humanista desde el personalismo comunitario, explicado por Domingo Moratalla (2020a, pág. 133) al explicar que

> "*necesitamos una 'hermeneutización' de la Economía para evitar abstracciones matemáticas que simplifican y para realizar cálculos económicos que cuenten con «actores» y «autores», no solo con «agentes» económicos considerados en términos de utilidad. Una hermeneutización que tiene que afectar a una visión más humanista e integral de todos los ámbitos de la economía, incluida la Economía* Institucional *o propiamente política. La hermeneutización es una forma de humanización y personalización donde buscamos reflexiones realistas que no abstraigan o separen al ser humano del contexto histórico, social, familiar y personal*".

4.4.2. Limitaciones del pasado y realidades del presente

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Existen propuestas que fundamentan sus modelos en la integración de intereses de *stakeholders*, en base a una prosperidad y calidad de vida que trae consigo el florecimiento humano, que algunos definen como el "*capitalismo consciente*" (Mackey y Sisodia, 2014). Se trata de métodos que aceptan el capitalismo como plataforma para hacer negocios, pero exigen de las partes una consciencia o predisposición al intercambio buscando el bien común (Frémeaux y Michelson, 2017). Se trata de la búsqueda de beneficios -no solo económicos- en organizaciones, bajo éticas y culturas humanistas. Esa gestión humanista, basada en una ética occidental y capitalista, ha desarrollado tecnologías que se plantean una revisión de sus sesgos. La cuarta revolución tecnológica presenta interrogantes que no han sido solucionados. Históricamente toda propuesta tendente a la universalidad nos cuestiona acerca de la idoneidad de su aplicación en función de las realidades que se enfrentan. Respecto a la tangibilidad e intangibilidad de la cuarta revolución, nos planteamos cuestionamientos del *homo oeconomicus* -reduccionista y egoísta en la consecución de objetivos- y que puede representar actualmente una transición hacia el *homo reciprocans*.

Como refleja López Novo (1994, pág. 52)

> "*en este nuevo escenario, la empresa capitalista ya no es vista como una comunidad de stakeholders ligados por su contribución a un fin común y por obligaciones recíprocas (esto es, como una comunidad ética), sino que se diluye en un haz de relaciones contractuales contingentes gobernadas por criterios de mercado. Como cada relación contractual tiende a la individualización, ya no hay lugar para la solidaridad, y la pertenencia se vacía de comunidad, de la experiencia de compartir*".

Existen numerosas propuestas que invierten la perspectiva de lo meramente individualista a una perspectiva más consciente para con el entorno -Felber, Pirson, Chapman, Papa Francisco, entre otros. Si consideramos elementos transversales del contexto como la cultura (Hofstede, 2011; Schwartz, 1999) con base en criterios de calidad tecnológica (Michael Dukakis Institute, 2020), y que hay incertidumbres que nos limitan -pandemias, guerras, desigualdades- (Francisco, 2020b), todo ello representa aspectos incontrolables que nos influyen y que son difíciles de gobernar. Existen movimientos por la transformación y preocupación porque la persona se conciencie, sabiendo que no sólo hay que buscar el beneficio propio, sino que todo ello tiene un impacto y se le ofrece la oportunidad de buscar el bien común. Estas realidades deberían concienciarnos que los modelos y culturas organizacionales tienen que dialogar para integrar perspectivas y presentar cambios que beneficien al conjunto social -limitando los sesgos que aparecen en cualquier propuesta -.

La propuesta del *homo oeconomicus* a lo largo de los últimos siglos ha transitado por realidades que han requerido de contactos e interacciones concretas, puntuales. Esta cultura del intercambio ha estandarizado propuestas "*egoístas*" basadas en la consecución de objetivos a corto plazo. Esta perspectiva no contemplaba condicionantes que regulan consistentemente los riesgos de un colapso sistémico debido al imperio de los datos, la tecnología y otras realidades incontrolables por el ser humano. Un *homo oeconomicus*, que sólo se sirve del otro, no parece preparado para afrontar las realidades del siglo XXI. En cambio, un *homo reciprocans* que, entre otras, considera y reconoce al otro al más puro estilo orteguiano, está preparado para afrontar desde el equilibrio los desafíos que le plantan sus realidades. Esta es una oportunidad digna de considerar. Las transacciones, la estandarización de procesos o de políticas que incluyan la regulación colectiva, Iula (2020a, pág.72), "*son fuentes de orden y estabilidad, en virtud de expectativas recíprocas que producen*". Desde esa reciprocidad se pueden encontrar

equilibrios en la gestión y en las relaciones. Traer equilibrio en una época tan cambiante como la que vivimos tiene que servir para pasar de un formato del *homo oeconomicus*, centrado en el valor transaccional, a un *homo reciprocans* centrado en el valor humano de la transformación, que gracias al liderazgo humanista facilita encontrar puntos de encuentro donde las expectativas se colmen.

4.4.3. La verdadera transformación, del intercambio a la reciprocidad

La transformación es un concepto fundamental en el liderazgo y sirve para definir la transición histórica en la cultura occidental, con las diferencias dentro del cristianismo, al entender como elemento central del humanismo cristiano la caridad -que se consagra en una relación más íntima o amistosa-, junto a la centralidad del intercambio que genera unos beneficios del protestantismo (Henaff, 2003). Nótese que se habla de "*junto a*": se trata de sistemas culturales complementarios que evolucionan al unísono. La diferencia de perspectiva respecto a la transformación, es un detalle fundamental para comprender las diferencias entre el *homo oeconomicus* y el *homo reciprocans*.

La reciprocidad no se limita a ponerse en el lugar del otro, la empatía, o a obtener en función de lo que se da. El *homo reciprocans* supone ver en el otro lo que somos. Supone dar, ser, al mismo tiempo que reconocer al otro. Ese reconocimiento del que se ha hablado al presentar la propuesta de la centralidad humana, independientemente del modelo social, de estado, o de desarrollo de tecnologías, se depara como una realidad que hay que atender.

Esos modelos se han consolidado a lo largo del tiempo. La identidad digital y la soberanía digital se están conformando. Cualquier base de datos tiene que integrar diversidades para no caer en el sesgo de un *ground truth dataset* fallido. No cumplir con ciertas reglamentaciones hace que se vean afectados los lucros organizativos, la estructura organizativa de los estados, así como las identidades digitales de personas y organizaciones. Es difícil representar la diversidad cuando el poder tradicional apuesta por el intercambio, por acuerdos y regulaciones. Como analiza Larsen (2022, pág.8)

> "*Google, por ejemplo, dejó de proporcionar acceso a su sistema operativo Android (OS) a Huawei después de que la empresa fuera incluida en la Lista de Entidades de la Oficina de Industria y Seguridad. Estos desarrollos provocaron que las ventas de teléfonos inteligentes de Huawei se desplomaran en los mercados internacionales debido a una repentina falta de acceso a Android (OS) y a la tienda de aplicaciones, lo que afectó la interoperabilidad entre el hardware, las aplicaciones y los servicios…en todos sus productos... La regulación de los algoritmos de recomendación de China va mucho más allá del espacio digital al dictar qué tipo de comportamiento el gobierno central de China considera favorable o no en la sociedad".*

Los líderes responsables tendrían que encontrar cómo transformar intercambios en relaciones de verdadera reciprocidad en el entorno digital. Continúa Larsen (2022, pág.16)

> *"Las diferencias ideológicas entre las tres grandes potencias podrían tener consecuencias geopolíticas más amplias para la gestión de la IA y la tecnología de la información en los próximos años. El control sobre los recursos estratégicos, como datos, software y hardware, se ha vuelto primordial para los tomadores de decisiones en los Estados Unidos, la Unión Europea y China, lo que ha dado como resultado un enfoque de gobernanza del espacio digital*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *de tipo neo-mercantilista... Si EE. UU. decidiera adoptar la Ley de responsabilidad algorítmica, los enfoques regulatorios de la UE y EE. UU. estarían mejor alineados.*
> *Sin duda, la IA seguirá revolucionando la sociedad en las próximas décadas. Sin embargo, sigue siendo incierto si los países del mundo pueden ponerse de acuerdo sobre cómo se debe implementar la tecnología para obtener el mayor beneficio social posible".*

La transformación se aprecia en organizaciones de todo tipo. Es la cultura organizacional, tan demandada en la realidad digital actual, la que representa una herramienta con la que poder desarrollar la reciprocidad. Una reciprocidad (Vygostkij, 2008) citado por Iula (2019, pág.4) "*de acciones habituales por parte de grupos ejecutores*". Esta reciprocidad del *homo reciprocans* supone ensalzar la acción y los actores en las instituciones. Se trata de apreciar el valor y la centralidad de la contribución del agente humano y sus relaciones, que le permiten generar y compartir procesos creativos que resuelvan aspectos puntuales, pero que considera responsable y conscientemente la aportación a futuro: la transformación, la organización y los ejecutores con sus acciones presentes marcan el devenir del futuro en busca del equilibrio y la pervivencia organizacional.

La digitalización ha contribuido a la mecanización y la deshumanización, así como el utilitarismo que impregna la economía, entre otras dimensiones sociales. El lucro se convierte en objetivo principal de empresas y cada vez más personas. En este sentido, López Novo (1994, pág. 52) explica que

> *"si la obligación recíproca y difusa de la pertenencia es un modo de expresión de la humanidad en las instituciones, la disolución de la pertenencia conlleva, querámoslo o no, la deshumanización de las instituciones. En este sentido, la empresa capitalista de hoy es menos humana de lo que lo era tres décadas atrás. Resta ver si esta evolución es irreversible o si se puede retomar el camino que se abandonó".*

Sea la organización del tipo que sea, es la institución como agrupación la que está en crisis. Existen organizaciones que han perdurado muchos siglos y que, con la evolución de sus principios fundacionales, han asimilado propuestas que resultan en una contribución adecuada -hay quien llama positiva- a las necesidades de los miembros que las conforman. Estamos sufriendo una crisis sistémica- institucional, que se trata de resolver al presentar los resultados de la investigación. La tensión institucional, debida al cambio de paradigma, requiere de una reciprocidad de actores y acciones (Berger y Luckmann, 1966) para los cambios de la realidad que afrontamos.

La lógica del don (Toso, 2013) promueve la dignidad humana como eje fundamental de las relaciones (Castro Cea, 2015). Este autor (2015, pág. 580) lo desarrolla describiendo que

> "*en la propuesta de la economía civil encontramos una primera posibilidad de implementar la lógica del don en la acción económica. No obstante, la economía civil tiene sus propios límites ya que básicamente solo es operativa en el campo de las relaciones más cercanas o de proximidad, con otros conocidos, en el interior de los grupos de pertenencia, en los que es posible la generación y percepción de los bienes relacionales. El concepto económico de bienes relaciones encaja bien como instrumento explicativo para ese refugio de la lógica del don en nuestras sociedades, constituido por las relaciones personales al interior de grupos de pertenencia más o menos homogéneos y que*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *funcionaría en un sentido circular, donde la reciprocidad es la razón de la circulación de los bienes…El capital social se fundamenta teóricamente en el enfoque conocido como racionalidad limitada, que viene a proponer que los agentes económicos en muchas ocasiones no se comportan como optimizadores racionales por diversos motivos. En estas circunstancias muchos de los comportamientos económicos no son fruto de un cálculo racional sino de un aprendizaje*".

Con esta propuesta de la lógica del don para la economía, se potencia el ámbito relacional del capital social y todas las transiciones -*homo oeconomicus* a *homo reciprocans*, mundo analógico a mundo digital etc- por las que navegamos. Esta propuesta engloba la esencia del cambio transformacional que sufren actores o agentes organizacionales y las propias organizaciones. Esa transición que se aprecia en teorías de liderazgo tradicionales, que moldean las relaciones de un punto de vista transaccional a otro transformacional, determinan la realidad que afrontamos y contribuyen a un cambio que ayude a encontrar equilibrio a un momento de transición transformacional y de cambio de paradigma. Todas estas realidades y cuestionamientos inciden en mejorar las condiciones de las relaciones y promueven la búsqueda de la dignidad humana.

Es la relación, la centralidad humana a través de la reciprocidad, lo que abre una oportunidad a un mundo híbrido en el que el capital social no sólo optimice y obtenga resultados, sino que al mismo tiempo aprenda -gracias a esa convivencia social- y las personas aprehendan. Este aprender y exponerse a otros supone que la forma de garantizar la pervivencia y futuro del modelo es gracias a un intercambio recíproco que dignifica a la persona.

Cualquier cambio afecta a los agentes, las organizaciones y el entorno, pero no se trata de un aspecto puntual, sino que se percibe en la evolución de los conceptos, de los comportamientos y en las formas de integrar las realidades en una asimilación del pasado, presente y futuro. Esta integración la hace el ser humano en sus narrativas que justifican lo hecho, lo que se hace y lo que se hará.

Existen ejemplos que contribuyen a la medición de intangibles como la reciprocidad en el contexto de las donaciones y como resultado, un rasgo social en el altruismo, que es medido econométricamente en muestras con cierto sesgo (Brañas-Garza y Espinosa, 2006). La intención en esta parte del trabajo es tratar la disyuntiva entre el cálculo económico y su tangibilidad respecto a la intangibilidad o como dice Berns (2018, pág. 21), una "*inmensurabilidad… de aspectos de la existencia humana como la religión, la política, el arte, el lenguaje, parentesco*…". De esta forma se podrá presentar una propuesta de liderazgo consciente de la realidad hibrida del contexto.

El *homo reciprocans* se ve alterado por la importancia y relevancia de lo relacional, que actualmente es cambiante como nunca antes se había vivenciado. Lo importante no es el tú o el yo ni el nosotros, sino lo que está "entre" nosotros. La integración de estructuras superiores (Coleman, 1990) genera estructuras sociales basadas en la relación, el intercambio y la confianza. Martínez Navarro (2020, pág.92) deduce que hay que

> "*preguntarse por la posibilidad de una nueva mentalidad capaz de ir más allá del homo reciprocans, para explorar las posibilidades de un homo miserator, cuyo imperativo general, en cambio, fuera este otro 'yo reconozco a las personas como iguales y libres, como seres valiosos en sí mismos, a quienes*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *debo en gran medida lo que he llegado a ser, y libremente me comprometo a respetarlas y cuidar de ellas, más allá del sentimiento de reciprocidad'* ".

La capacidad de juicio ayuda a entender el tránsito del utilitarismo del individualismo del *homo oeconomicus* a unas perspectivas mucho más plurales representadas por la reciprocidad del *homo reciprocans* o la responsabilidad y mutualidad del cuidado del *homo curans* o *custodians*. El principio de justicia, entendido como principio universal, supera establecer meros lazos de reciprocidad interesada o de cuidado. Se da un paso más hacia el bien común presentando la realidad de una ética compleja en la que la vulnerabilidad natural humana es reconocida del *homo miserator* o compasivo (Martínez Navarro, 2020). El ejercicio colectivo de reducción de la vulnerabilidad humana se consigue con un concepto de justicia e igualdad que reconozca a la persona por lo que es.

La propuesta del *homo curans* se plantea desde la conceptualización que recoge la ética que según Domingo-Moratalla (2022a, pág. 16) "*estima de sí, preocupación por el otro y deseo de vivir en instituciones justas*" (Ricoeur, 1996, pág. 320) entendiendo que

> "*la razón cordial no está antes o después de la responsabilidad, como si fuera una condición o una consecuencia en la tarea de «cargar con», «en cargarnos de» o «hacernos cargo» del mundo. Es un talante filosófico generador… A diferencia de quienes recuperan lo cordial en clave puramente visceral, epidérmica, emocional o sentimental, nuestra recuperación quiere ser también histórica y reflexiva. No se trata solo de promover una «cultura del cuidado», sino una «cultura del cuidado» que sea agradecida, inteligente y vigorizante*".

En definitiva, no es una cuestión económica, de reciprocidad o de cuidado; se trata de una cuestión, gracias al acceso a la información y conocimiento de que disponemos, de responsabilidad.

Como apunta Zamagni (2012, págs. 19,20)

> "*En el bien común…el interés de cada uno se realiza junto al de los demás y no en contra (como sucede con el bien privado) ni prescindiendo del interés ajeno (como ocurre con el bien público) …Común es el lugar de lo que no es propio, es decir, el lugar de las relaciones interpersonales*".

Es desde el respeto a la dignidad humana que promueve la gestión humanista, que se resumiría en un comportamiento humano integral, que podemos conseguir garantizar la continuidad del humanismo.

La estrategia nacional española para la IA se elabora alineada a la estrategia de cooperación en IA europea, estableciendo prioridades para capacitar las estructuras, sectores de la economía digital de los datos con formación en base a una ética de la IA bajo el prisma investigador e innovador recomendando por el Ministerio de Ciencia e Innovación y Universidades (2019, pág.10) que "*sus resultados cumplen con los compromisos éticos, legales y sociales*". La IA representa una tecnología que conforma parte sustancial de la realidad del nuevo mundo híbrido. Desde esta integración de voluntades y compromisos se vislumbra una necesidad por el *homo reciprocans*.

El Plan nacional español en IA tiene su refrendo en el BOE (2020, pág. 55144) cuando el legislador afirma que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*desde el Gobierno de España se debe liderar el desarrollo, la integración y la cooperación en este ámbito. Este liderazgo de los poderes públicos es especialmente importante en la medida en que contribuye a poner el desarrollo tecnológico al servicio de la sociedad y como un factor de salvaguarda de nuestro estado de bienestar social…".*

El compromiso hacia la digitalización de un sistema organizativo como es el estado, centrado en el desarrollo de soluciones desde la cooperación, la legislación la ética y los valores sociales, responde a la realidad híbrida en la que se transita.

Esos valores sociales son medidos, en cierta forma, por el análisis de los riesgos que la aplicación de la IA trae consigo, y que vienen recogidos tanto en los principios de las Naciones Unidas, como de la U.E., y en los de sus estados miembros bajo el amparo normativo que supone como declara la Comisión Europea (2021, pág.14)

> "l*a Comisión propone consagrar la legislación en la UE una definición tecnológicamente neutral para los sistemas de IA. La Comisión propone también adoptar diferentes normativas diseñadas con una perspectiva del riesgo con 4 niveles del mismo: riesgo inaceptable… Alto riesgo… Riesgo limitado…Riesgo Mínimo…*".

El análisis de riesgos en la aplicación de nuevas tecnologías, calcular lo intangible, viene a demostrar ese tránsito del *homo* meramente *oeconomicus* al *reciprocans*. Se pueden medir los riesgos de la aplicación de la IA, pero esta está integrada en modelos que superan el plano nacional, por tanto, la reciprocidad y las relaciones colaborativas son necesarias. Históricamente el concepto económico del *homo oeconomicus* ha tenido sentido en una amalgama de estados nación que competían entre ellos. El plano virtual o digital no está anclado al concepto identitario del territorio, sino a la identidad digital de las personas y las organizaciones.

Se presenta la oportunidad de medir ciertos principios que pueden considerarse universales, si los diferentes modelos organizativos los asumen, en pro de un desarrollo de la IA óptimo que contempla la diversidad en sus bases de datos para constituir soluciones sin un sesgo de raíz. La oportunidad que ofrece un modelo basado en la reciprocidad puede suponer un nuevo modelo social que reconozca, en su expansión y cambios, narrativas desde la persona hacia la comunidad.

Las propuestas supranacionales y nacionales que aparecen, junto a desarrollos de otros *stakeholders*, contribuyen a resaltar principios para la convivencia y el avance tecnológico. Así, se presentan valores democráticos de la IA en think tanks como el Michael Dukakis Institute (2020, pág.1) "*con foco en los derechos humanos, el imperio de la ley, y las métricas de gobernanza democrática"*.

La IA no nace de la preocupación, desarrollo o innovación de una organización como el estado, sino que nació de un esfuerzo colectivo por definir el uso e impacto de esa tecnología en 1956, en un curso impartido en Dartmouth College con la presencia de 11 científicos -mayormente de instituciones académicas y alguna empresa-. En un ejercicio de responsabilidad es el individuo, sea este científico o emprendedor, el que usa su inteligencia y creatividad para encontrar nuevos caminos. Es en esa interacción entre el individuo y la sociedad que surgen las limitaciones, oportunidades e integración de ideas que aporten al equilibrio y avance social. Se hace desde la responsabilidad y ética individual, así como desde la moral y principios colectivos.

Las inquietudes innovadoras de la ciencia marcan generalmente los comienzos de cualquier cambio y no siempre con la ética como motor del cambio. En el desarrollo de la IA es necesario contar con la dimensión ética. El siguiente paso supone que haya organizaciones que desarrollen estándares que marquen las líneas maestras de lo descrito hasta el momento en lo relacionado con la IA y su futuro. La IEEE (Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos) marca un diseño de IA basado en los Derechos Humanos, el bien estar humano, la Protección de los Datos, Eficacia, Transparencia, Responsabilidad, Conciencia del mal uso y la Competencia (IEEE, 2018).

Esta estrategia de integración de lo tangible y lo intangible en entornos tecnológicos ayuda a navegar en este cambio de paradigma que transitamos. No se trata de imponer un método o que sólo ciertos principios marquen las pautas de las nuevas tecnologías. Este es un marco necesario por la realidad que ha destapado casos de uso inadecuado de tecnologías, así como el desarrollo de soluciones o la toma de decisiones egoístas y con fines de dudosa ética. No sólo eso, también hay sesgos de todo tipo que hacen de las tecnologías y la IA una solución que puede no dar pie a que se vean representados todos los *stakeholders* que conforman la sociedad.

4.4.4. El valor de la digitalización del cálculo economicista a la reciprocidad

El sesgo forma parte del proceso de interpretación humano que acomoda los datos externos a su criterio moral, experiencias y conocimientos. El sesgo en el cálculo viene de la mano de sistemas y modelos y métodos que nos ofrecen respuestas a lo desconocido en las relaciones. El sesgo ético se produce por el uso de la inteligencia o pensamiento abstracto que desemboca en una interpretación de la realidad por parte de cada persona, se trata de una aprehensión particular de la realidad, que es diferente y que se integra en el colectivo social a través de narrativas que ayudan a desarrollar conceptualmente esa reflexión.

Todos los procesos, estrategias, o integraciones comentadas, suponen un aprendizaje continuo del que deberían sacar provecho todas las partes implicadas. El reduccionismo a lo tangible de las propuestas del *homo oeconomicus*, así como lo expansivo de lo relacional con diferentes y diversas inteligencias del *homo reciprocans* marcan el devenir social. Cómo llegar a entender este contexto reflexionando -acerca de las oportunidades que se presentan-, debería ser uno de los valores sustanciales de toda propuesta de liderazgo y de los líderes del mundo híbrido.

Toda organización está compuesta por agentes diversos que cohabitan en función de ciertos principios que dan cohesión a las relaciones. Los valores fundamentales de una comunidad como la UE, el impacto de las tecnologías como la IA, los pareceres cuantitativos y cualitativos (tangibles e intangibles) para agregar valor en todos los sectores industriales que la UE, es lo que lleva a esta comunidad a sugerir que se tome un frente común conjunto al tratar los aspectos éticos de la IA (Evas, 2020).

Que estamos viviendo un momento de cambio de paradigma no es una frase manida, sino una transformación evidente que se refleja en la economía digital y en el mundo tecnológico con propuestas que promueven principios éticos para el cambio, necesitado de un liderazgo que va más allá de propuestas nacionales, supranacionales, o de sector (Michael Dukakis Institute, 2020). Esto es así puesto que como apunta la Unesco (2020) citado en un informe del Michael Dukakis Institute (2020, pág.22) "*la revolución tecnológica lleva a nuevos desequilibrios que tenemos que anticipar*". Esa anticipación, visión o presentación de tendencias y escenarios permiten disminuir los riesgos del uso de tecnologías impredecibles.

La digitalización no es más que una expresión tremendamente humana que basa la comunicación, las relaciones y sus modelos organizacionales en función de una reciprocidad (entre grupos y personas) que surge, entre otros motivos, para reducir riesgos en las propuestas. Los desequilibrios de la digitalización se permeabilizan con la integración de tecnologías, y a tenor de lo descrito por la Comisión Europea (2020a, pág.1), con normativas "*que definan las responsabilidades y obligaciones de los prestadores de servicios digitales*" que cumplirán los estándares europeos que ayudan a formar la "*Soberanía digital europea*" basada además en los valores y modelo social europeo (Comisión Europea, 2020c, pág. 3). El cambio normativo responde a una nueva realidad digital. Presentar regulaciones atiende a una preocupación del impacto incontrolado de un nuevo modelo social basado en la tecnología de la que no se puede prever que acabe con las incertidumbres, sino más bien todo lo contrario. La europea, es una propuesta que intenta preservar al ciudadano por encima de organizaciones de cualquier tipo -recordemos que la propuesta norteamericana de la IA tiende a preservar las corporaciones y la propuesta China, al Estado-.

Todas estas cosmovisiones demuestran una intencionalidad hacia el futuro basada en el propósito, la responsabilidad, la ética e integración y colaboración tecnológica, individual y organizacional. Todo ello demuestra la condición humana en el empeño. ¿Cómo no reflexionar en el cambio de paradigma del *homo oeconomicus* al *homo reciprocans*?

Los modelos empresariales que promueven la sostenibilidad intentan presentar propuestas medibles de elementos que han sido tradicionalmente intangibles. Se presenta el propósito (Lleo et al., 2021), como elemento medible para una mejor gobernanza; o la confianza y justicia en empresas que quieren crear un clima ético contribuyendo a medir su integridad (Novartis, 2021). La economía, así como las propuestas sobre sostenibilidad, buscan equilibrios culturales entre el altruismo y el egoísmo (Jackson, 2011) que garanticen una transformación social adecuada.

Desde la reciprocidad -que incluye dar a través de acciones representando la actividad y voluntad del agente humano (Iula, 2020a)-, resulta posible alcanzar objetivos comunes y cumplir con los aspiracionales de los individuos y del grupo -si se encuentran vínculos comunes desde esa reciprocidad-. Es lo que se definirá más adelante como una generatividad -que contribuye para el futuro intergeneracional-. Se trata desde la reciprocidad que apuntan los líderes espirituales católico y musulmán, Francisco y AhmadAl-Tayyeb (2019, pág.1) "*que lleve a todas las personas…en la fraternidad humana a unirse y trabajar juntas, para que sea una guía para las nuevas generaciones hacia una cultura del respeto recíproco*".

Para ese encuentro de vínculos comunes que acercan aspiracionales, resulta fundamental en un contexto digitalizado como el que se ha presentado entender que la centralidad del ser humano no supone encerrarse en uno mismo o excluir la virtualidad presentada por la tecnología. Simplemente se trata de reconocer que la responsabilidad, que conlleva un cambio de paradigma, requiere de contribuciones conscientes, requiere de mayor colaboración entre agentes, requiere de mayor reciprocidad entre participantes, y para ello es necesario confiar en las aportaciones que contribuyan a mejorar el proceso civilizatorio que creamos.

La nueva realidad por la que transita el proceso civilizatorio requiere de una regulación y acuerdo social que integre propuestas organizativas -que como colectivos diversos- que propongan soluciones que garanticen la estabilidad y robustez de sistemas para el futuro. Toda disrupción o cambio -sobre todo si proviene del entorno tecnológico con propuestas creativas cuyas implicaciones no siempre pueden adelantarse al proponerse por agentes autónomos- plantea cuestionamientos éticos. Cabe pues, plantearse si estamos ante una tecnología

USC COMPOSTELA

humanizadora o un humanismo tecnológico, puesto que existe tal interdependencia. La relación entre personas y estas con la IA se ha creado un marco moral regulado. En este estudio se presentan posicionamientos que demuestran y cuestionan al mismo tiempo las funciones cognitivas de los agentes humanos y máquinas. La conciencia reflexiva supone una aportación claramente humana.

Para responder a los horizontes de la renovación nos servimos de las estructuras organizativas tradicionales, así como el concepto humanista del individuo que obliga a relatar las implicaciones éticas prácticas -como pueden ser la necesidad de un aprendizaje continuo de los agentes. Esta integración de inteligencias humana, colectiva e IA, demanda reflexión, datos y reciprocidad en la relación, en un sistema interconectado.

El nuevo orden social requiere propuestas que atiendan estas nuevas realidades y que reconozca las diversas inteligencias y éticas que marcan las relaciones y son base de una diversidad, que es cada vez más consciente, más activa y más empoderada. Así, por ejemplo, otro líder espiritual para los indios, Prajnanananda (2002, pág.19) apunta que "*El mundo está en constante evolución, el sujeto no cambia…al descubrir el sujeto inmutable, alcanzamos una consciencia de que la relación permanente no es posible en un mundo cambiante…las relaciones crecen con el conocimiento, establecer una relación dependerá de nuestro estado de la mente que tiene que estar en equilibrio*". Desde el reconocimiento e integración de la diversidad ética las relaciones se fortalecerán, permitiendo un uso de las diversas inteligencias más acorde con la búsqueda del bien común. Para ello, si el principio de reciprocidad condiciona las interacciones actuales y futuras, es necesario presentar un eje conductor y dinamizador de la nueva interconexión en la que transitamos. En este trabajo se presenta para ello lo que se ha bautizado bautizado como Confianza 4.0. Reconocer que desde la relación humana somos capaces de vivenciar la realidad actual ayuda a reconocer la diversidad y la integración de inteligencias.

El altruismo, la reciprocidad o la cooperación, forman parte de la naturaleza humana y son útiles para el ejercicio de un liderazgo ético (Ciulla, 2005). Por ello, elementos integradores como la confianza ayudarán en esta propuesta hacia el futuro. Esta reflexión presenta un liderazgo diferenciado acorde con los tiempos que agrega valor desde la ética de Ricoeur (1996; 1999; 2000; 2005). Es por tanto el "*entre*" lo que permea la realidad actual. Esta realidad que necesita un entorno "*entre*" agentes confiables.

Se plantea una relación con un valor intrínseco, reciproco, que es expresión de la vida civil (Bruni, 2003). Se basa en una narrativa diferente a la de la economía de libre mercado de Smith o de las relaciones de explotación de Marx. ¿De dónde viene pues ese valor de la reciprocidad? Se trata de una reciprocidad del reconocimiento (Castro Cea, 2015). Este reconocimiento implica que su valor subyace en una relación entre pares, entre agentes que se reconocen como participantes, pero necesitan de un nexo de unión que les ayude a superar las complejidades del entorno, así como el mero contacto puntual de una relación transitoria. Ello tiene que ayudarles para que se constituya una relación con el objetivo del tiempo indefinido para la colaboración.

El valor en el contexto de la digitalización de la reciprocidad se da desde la relación donde el agente humano, la persona, genere -como apunta Bruni (2003)- relaciones de asistencia mutua que no son impersonales ni anónimas. De hecho, actualmente en el mundo de la *infoesfera* la confianza, que transmitían tradicionalmente los medios de comunicación y la gestionaban las organizaciones, sufre un momento de crisis (Han, 2017). La confianza, que merece una reflexión más profunda, se basa en una relación de interacción recíproca y

USC DE COMPOSTELA

voluntaria y aumenta cuando se desarrolla gracias al fenómeno de la reciprocidad institucional (Zamagni, 2012). Pero, ¿qué tipo de organizaciones nos encontramos? ¿Aquellas que buscan el control o aquellas que ofrecen libertad?

La reciprocidad integradora (Becchetti, 2020) aporta un plus altruista hacia el bien común (Francisco, 2019). Se trata de una reciprocidad comprometida y de constante reaprendizaje. Esto la diferencia de otras relaciones. Por ejemplo, la relación entre cooperativistas en redes económicas, acaban fracasando tras el paso del tiempo por una disfunción entre el liderazgo y los principios rectores del asociacionismo local (Basterretxea et al., 2019). También se ha encontrado esa disfunción entre la ética y valores morales de ciertos líderes que, al transformarse la organización en algo mayor, ha perdido esa esencia entre la ética del líder y la maximización de objetivos económicos (López Novo, 1994). Existen otros ejemplos como BNI (Business Network International) que basa su éxito en las relaciones entre sus asociados. El asociacionismo, la colaboración y toda iniciativa que requiera de un espíritu de equipo que sea relacional, basado en el principio de la reciprocidad, necesita generar confianza entre los agentes para la consecución de objetivos. El valor de la reciprocidad se encuentra en la propia relación con el otro.

Esta propuesta agrega valor y es necesaria puesto que la digitalización, entre otras cosas, conlleva en la práctica la búsqueda de recompensas inmediatas. De ahí que la perspectiva de un *homo oeconomicus* -egoísta- tenga tanta preponderancia hoy en día. Además, los sistemas de IA tienden a no ser transparentes, generando resultados sesgados -aunque se apunta a una evolución hacia una IA con una inteligencia que exceda las capacidades humanas- (Liao, 2017). La falta de transparencia y explicabilidad, así como las recompensas inmediatas, genera cuestionamientos éticos, siendo un riesgo inasumible cuando se tratan determinados aspectos del uso de estas tecnologías. En su informe Arteaga y Ortega (2019, pág. 7) explican que

> *"la transparencia es, además, imprescindible cuando la IA afecta a derechos, libertades y expectativas de vida de gran parte de la población, por lo que un ecosistema tiene la responsabilidad social de la transparencia hacia afuera y hacia adentro del mismo. Siendo inclusivo y transparente, el ecosistema puede intermediar el diálogo social desde el principio incorporando disciplinas no asociadas a la IA que enriquezcan el debate ético, moral y social, facilitando la "explicabilidad" de la IA".*

La realidad de las relaciones en el mundo híbrido requiere generar confianza en el sistema. Ante esta problemática de inteligencias varias, surge la necesidad de un líder ético. Este líder se diferencia en un entorno falto de transparencia y necesitado de explicabilidad, por tener como elementos centrales su humanidad y la tecnología.

La tecnología y la IA presentan unos condicionantes, tan particulares y transformadores, que el regulador y el legislador, como explica la Comisión Europea (2020b, pág.2) coinciden en que para generar confianza la IA "*tiene que basarse en nuestros valores (los europeos) y derechos fundamentales como la dignidad humana y la protección de la privacidad*".

Independientemente de los valores sobre los que un modelo económico se sustente, la dignidad humana, representada desde la gestión y el liderazgo humanista, apuesta claramente por una narrativa desde el personalismo comunitario que recoge, por ejemplo, el modelo centroeuropeo de Felber y Hagelberg (2020, pág. 1 y 2) con características de manera que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*representa una alternativa al capitalismo y al comunismo. Emerge de una visión del mundo holística basada en la 'democracia soberana', por la fortísima democracia que existe hoy. El modelo tiene 5 objetivos: 1 Reunificar la economía con los valores fundamentales que guían a la sociedad. 2 Transicionar hacia un sistema económico que defina servir al 'bien común' como su objetivo principal. 3 Cambiar hacia un sistema de negocios que mida el éxito de acuerdo a los valores descritos arriba. 4 Asentar los pilares del marco legal para la economía democráticamente. 5 Cerrar las brechas entre sentir y pensar, tecnología y naturaleza, economía y ética, ciencia y espiritualidad…".*

Este trabajo pretende presentar una propuesta que, desde un liderazgo responsable, no por el modelo sino por lo que representa, aporte para el futuro. Es un liderazgo que concibe los esfuerzos y sacrificios del presente, como propuesta que permita integrar las diferencias descritas por Felber y Hagelberg (2020).

El bien común resulta un elemento fundacional de las propuestas humanistas y de las organizaciones tradicionales como los estados, que más han aportado para el desarrollo de la nueva tecnología y que crean los marcos reguladores sobre los que transitar hacia el mundo híbrido. El cálculo economicista resulta ser un valor cuando resulta ser una herramienta para las relaciones, de igual forma que la tecnología.

Esta perspectiva es recogida también por Dolderer et al. (2021, pág. 1 y 7) quienes explican que

> "*en el sistema económico actual, el crecimiento en la cantidad de bienes producidos (en conjunto con innovaciones tecnológicas, aumento de la productividad laboral y división internacional del trabajo) se ve como la solución a muchos desafíos sociales…El desarrollo de la prosperidad también va acompañado de una desigualdad extrema…La economía del bien común está explícita e inequívocamente comprometida con el objetivo de satisfacer las necesidades desde una perspectiva social y ecológica a largo plazo…La economía del bien común funciona con un concepto formal del bien común, lo que significa que la operacionalización concreta debe ser definida democráticamente. De acuerdo al conocimiento científico actual, hay mucho que sugiere que un concepto apropiado del bien común debe incluir, y lo hará, aspectos ajenos al mercado, así como la existencia de almacenamiento de recursos a largo plazo.* (Stiglitz et al., 2009) *Una vez realizado este ejercicio, una posible definición de 'economía del bien común' podría ser 'la ciencia de la satisfacción de las necesidades de las generaciones humanas vivas y futuras, en alineación con los valores democráticos y los límites planetarios ecológicos'* (Felber, 2019, pág. 258)*".*

La limitación de recursos, el respeto al planeta y a los valores que nos han sido entregados, son una buena forma de democratizar la regulación que se impone por parte de los gobiernos. El bien común y el bienestar social se entiende de diferente forma según la cultura y el sistema político bajo el que se desarrolla la IA. No existe una unicidad de criterio, por lo que se hace necesaria esa relación "entre" y desde la diversidad que puede ser integrada desde la reciprocidad.

El valor en la era de la digitalización se puede encontrar en la relación independientemente de la narrativa bajo la que procedan las personas y las organizaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

4.5 HIPÓTESIS

El análisis del contexto actual representa uno de los desafíos del modelo de gestión por el impacto de la digitalización. Se presentan unos horizontes para la renovación que reclaman un tipo de liderazgo que integre convenientemente las personas y las máquinas en las organizaciones. El tránsito de un modelo de gestión desde el homo oeconomicus al homo reciprocans permite la propuesta de los objetivos generales y cuestionar si éstos son alcanzables.

La realidad digital presenta una serie de desafíos organizativos que, al estar inmersos en una época de cambios radicales y de modelo social, hace que nos cuestionemos acerca del liderazgo. La tensión entre la persona y la organización es una dimensión fundamental en este trabajo, agudizada por la nueva realidad híbrida que se está construyendo con los cambios por la digitalización. Se habla de organización desde la filosofía social representando a un grupo humano. De la misma forma, en la economía, por ejemplo, se habla de ese grupo humano organizado en empresas. Independientemente del grupo humano analizado, la reflexión de este trabajo presenta el liderazgo en clave de organizaciones humanas.

Bajo este punto de partida, y dado que la teoría sobre liderazgo está cambiando en tiempos de digitalización, las prácticas empresariales y las estrategias operativas, se están modificando. Sin embargo, la literatura presenta un gap en el estudio de las teorías del liderazgo necesarias ante estos cambios.

Es por ello que se necesita explorar, revisar y analizar las teorías del liderazgo por el papel que pueden desempeñar para entender las transformaciones que se están produciendo. En el nuevo orden social el humanismo tecnológico aspira a crear un nuevo modelo híbrido que es complejo, incierto y con riesgos difícilmente regulables que supera el cálculo economicista del homo oeconomicus.

El contexto actual de este trabajo demuestra, parte del presupuesto de estar inmersos en un cambio de paradigma, por la influencia de un modelo tecnológico, que modifica comportamientos, toma decisiones e influye en los usuarios, erigiéndose como un agente más que moldea realidades. Los retos de la digitalización exigen una revisión de las prácticas y las teorías de liderazgo actuales, por tanto, nos preguntamos si el liderazgo está en crisis o si se hace necesario en el contexto tecnológico actual.

Así las cosas, la literatura teórica analizada en los contextos tradicional y actual no muestran acuerdo sobre el impacto de la digitalización. Son dos las perspectivas para la gestión organizativa y los modelos de liderazgo. Una que tiene en cuenta la teoría, y otra no tiene en cuenta los modelos teóricos. En detalle, la primera agrupa los que consideran que sí hay que tener en cuenta la dimensión teórica (Cortina, 1996; Lopez Novo, 1995). La segunda, por el contrario, considera los que no la tienen en cuenta y no hacen una reflexión sobre los recursos humanos que el *management* considera fundamentales. Esas propuestas no teóricas utilizan la práctica en función de una perspectiva mecanicista. Desde esta perspectiva los líderes se ajustan a la mecanización y se somete a la digitalización. El factor humano son objetos que se someten a los sesgos de la mecanización. Este tipo de *management* lleva a un transhumanismo, como el que propone Niel Bostrom (2014). Esta investigación no comparte esta segunda perspectiva porque la complejidad de esa tradición no ha desarrollado una teoría propia de liderazgo, aunque Susskind y Susskind (2016) entrevén la gestión profesional desde un sistema donde el conocimiento sustituye a los especialistas.

Ante este desacuerdo se propone la siguiente hipótesis:

H1: La práctica del liderazgo en la sociedad digital considera la dimensión reflexiva y humanizadora de las relaciones interpersonales y organizativas

USC DE COMPOSTELA

5 METODOLOGÍA

El método que se utiliza para contrastar la hipótesis propuesta es el de la hermenéutica crítica. Con este método se explora, analiza y dialoga con los textos y teorías de liderazgo tradicionales. Domingo Moratalla (2020a, pág. 133) expone esta metodología de la siguiente manera

> *"La hermeneutización es una forma de humanización y personalización donde buscamos reflexiones realistas que no abstraigan o separen al ser humano del contexto histórico, social, familiar y personal*"

Esta herramienta responde a los problemas que resuelven las teorías de liderazgo y que varía según los modelos y perspectivas de las organizaciones humanas tradicionales. La hermenéutica crítica permite una exploración y revisión de los textos, documentos y prácticas en los que se concretan las diferentes teorías. Eso permite su análisis, comparación y valoración. No es una simple descripción o analítica -hermenéutica- porque saca a la luz las posibilidades y los límites, las carencias y las fortalezas, de las diferentes teorías que se analizan, por eso es "crítica", porque realiza una valoración en orden a su reconstrucción en una dirección más completa y mejorable.

Quintana (2014) refuerza la validez en tiempos de cambio omo método de interpretación de las ciencias sociales. La interpretación no significa especulación, puesto que repensar las actividades humanas desde el método hermenéutico (Cortina, 1996), es posible repensar modelos productivos (Bleischwitz, 2001) o modelos de gestión (López Novo, 1994), en pro de la mejora de la competitividad empresarial y la mejora organizativa. La interpretación y teorización en la economía precede a la estadística descriptiva (Arribas et al. 2009). Existe pues una relación entre la economía, los modelos organizativos y el método hermeneútico (Berger, 1989).

Bajo esta herramienta se realiza una lectura detallada de las diferentes propuestas de los modelos de liderazgo ante la complejidad institucional y sistémica que encaramos. Esta herramienta sigue dos pasos. El primero de ellos es realizar una revisión sistemática y, el segundo, una reflexión dialógica.

El primer paso de la herramienta es la revisión sistemática. Esta se hace necesaria porque no podemos servirnos de una propuesta concreta, sino que tiene que ser más amplia y holística. Las teorías de liderazgo presentadas en esta sección de la investigación provienen y nacen en un contexto particular para solucionar inquietudes determinadas. Por ello, en la estructura se describirá el contexto determinado en el que se desarrollan y presentan soluciones específicas, proponiendo cambios que afectan tanto al individuo como a las organizaciones donde se desarrolla su liderazgo.

Para la realidad digital que vivimos actualmente es primordial considerar el agente humano como aquel que, debido a su capacidad de reflexión, es capaz de comunicar y actuar de forma diferente al agente máquina.

En el contexto actual podemos describir la comunicación, en general, bajo tres perspectivas: la personal, la impersonal -englobando organizaciones sean estas públicas o privadas- y la comunicación mecánica. La comunicación representa la esencia de la persona y

USC DE COMPOSTELA

la organización, en el caso del líder tanto de su ética como de la moral del grupo que lidera. La narrativa ética del liderazgo integra, desde la comunicación, una responsabilidad con la sociedad representada bajo una cosmovisión que debe atender las preocupaciones del momento, como son la tecnología y la ecología.

Todo esto representa algo que parece incontestable y que debe definir al líder agente humano del siglo XXI: tiene capacidad -entre otras- de reflexión, no sólo de comunicación. Resulta crítico saber cómo se ha entendido el liderazgo hasta la fecha y si los desafíos que se enfrentan actualmente tienen respuestas en las teorías clásicas de liderazgo.

La revisión sistemática se complemente con la reflexión dialógica. El ejemplo de Adam Smith, padre de la economía moderna como filósofo de la moral, estableció sus modelos desde una metodología hermenéutica. Compartió su modelo económico en 1776 en el libro "*La riqueza de las Naciones*" que completaba la evolución de su narrativa tras proponer en 1759 sus fundamentos ético-filosóficos de su obra "*Teoría de los sentimientos morales"*.

Partiendo de ese ejemplo, la revisión metodológica que ofrecemos está vinculada a nuestra experiencia de dirigir organizaciones y equipos humanos. El método hermenéutico presentado, así como esta experiencia antropológica que es el diálogo de este trabajo, se inspiran de la tradición humanística y ética de los orígenes de la economía moderna para presentar una aportación a la gestión organizativa de grupos humanos en las ciencias sociales. Planteamos reconstruir el *humanistic management* con las aportaciones de la ética generativa y discutiremos acerca de un modelo de liderazgo donde la dimensión ética (virtud, valor, responsabilidad) no es un complemento o añadido sino algo sustantivo al líder, su formación, sus prácticas y sus relaciones. Esta metodología es una dimensión teorica de las teorías de liderazgo. La dimensión teórica que aporta valor a la digitalización puesto que afecta a las prácticas de liderazgo. Esas prácticas organizativas empresariales y económicas necesitan ser repensadas.

Bajo este contexto, ¿por qué es necesaria una propuesta teórica reflexiva en el mundo del liderazgo?

El individuo, en la tradición de la ciencia psicosocial, es el agente que, a través de un comportamiento y determinadas características emocionales, interacciona en una organización influido por una cultura.

La teoría de la agencia, la gestión de las dicotomías que enfrenta el liderazgo, el nivel de consciencia que se necesita del líder para determinar hacia donde se dirige la organización y él mismo, son reflexiones indispensables para transitar por el contexto actual. El mundo híbrido, con sus realidades, ha hecho que nos cuestionemos si determinadas características sociales están en crisis. En el caso del líder, éste sufre una crisis identitaria porque su credibilidad, al ser superado por la velocidad de los acontecimientos y el imperio de la información, ha hecho que no sea solucionador de problemas sino fuente de los mismos. No es un problema exclusivamente de credibilidad; se trata también de un problema de legitimidad ya que características carismáticas, o usos y costumbres de la herencia tradicional y hasta los cimientos legales, racionales y éticos, se han visto desequilibrados por el agente máquina, que no sólo toma decisiones por nosotros, sino que nos influye cambiando comportamientos y el modelo social, para presentar una realidad virtual que cuestiona al líder y su función.

Las teorías tradicionales de liderazgo individual centran su discurso en la importancia de la relación del líder con el seguidor, y del líder y los miembros, dándose un intercambio recíproco (Sparrowe y Liden, 1997). De hecho, ha existido y existe una tendencia generalizada a entender la relación de liderazgo basándose en la importancia de los roles y la jerarquía organizacional (de Klerk y Kroon, 2008). El rol y la jerarquía definen muy bien una de las

USC DE COMPOSTELA

razones fundamentales para la existencia de la función de liderazgo, esto es, el líder forma parte de un sistema. El hecho de que existe un intercambio entre el líder y otros miembros eleva el cuestionamiento en el entorno digital por la presencia de nuevos agentes y por las relaciones en el entorno virtual. Hay voces que claman una vuelta al humano centrismo en una época de alta digitalización.

En este momento de la reflexión, sobre el liderazgo en cualquier sistema de gobierno, nos retrotrae a la aparición de comunidades antiguas, donde el liderazgo suponía una responsabilidad adquirida por miembros del grupo que dirigían o gobernaban por el bien común (Aristóteles, 1999). Hoy nos sometemos a sistemas de gobierno que, desde el punto de vista institucional, están en crisis al verse superados por la realidad. El mundo científico ofrece modelos para liderar, creados a través de métodos que ofrecen procesos predictivos de comportamientos, habilidades o actitudes del líder marcando las diferencias individuales en el liderazgo (Antonakis et al., 2012)

Este predominio del aspecto científico positivista en el liderazgo tradicional es útil para entender las peculiaridades de un estilo de liderazgo auténtico y marcar la autonomía del agente concreto y su organización; pero también es posible que del análisis de los datos se creen perfiles determinados por lo que, si no se cumplen las variables del método concreto, el líder puede ser prescindible. En el mundo de los datos, la autoría y autenticidad pueden verse en peligro.

La perspectiva psicosocial del liderazgo se centra en la relación entre el líder individuo, y sus seguidores y el sistema. Una integración adecuada desde un liderazgo ético supondría la búsqueda, a través de acciones concretas del bien común, marcando la necesidad de relaciones, que bien comunicadas, justifiquen las necesidades e intereses del líder afrontando problemas o situaciones en la que el colectivo se encuentre.

Que la literatura sobre liderazgo se haya centrado en el individuo, en el actor, y en el agente se ve reflejado también en teorías de liderazgo colectivistas. Tras la irrupción de la IA en el siglo XXI, se fomenta la visión del humanismo digital -cuya figura central es el agente-. En este contexto tecno-cultural, la evolución organizativa hacia organizaciones planas en un contexto globalizado, o las dependencias de sistemas, redes y relaciones virtuales, reclaman un líder abierto y actualizado. El líder necesita actualizarse como los *softwares* "*non legacy*". Estos, pese a responder a necesidades en los procesos o sistemas donde se implantaron hace un tiempo, necesitan actualizarse periódicamente. La reflexión que se propone es si el liderazgo tradicional desde la perspectiva psicosocial puede responder a las demandas o problemas identificados, siendo que se presenta al individuo como agente y por lo tanto la pregunta es donde queda la persona.

En definitiva, la disrupción del mundo digital ha presentado dilemas que van más allá de lo individual y lo colectivo, pero el agente humano sigue siendo fundamental en los nuevos procesos, redes y sistemas de las realidades actuales. Hay muchas razones socio-psicológicas y de adaptación a las realidades por las que las teorías de liderazgo se han conceptualizado centradas en el actor humano. El reto consiste en que la centralidad humana que reclama la realidad híbrida responda, desde el liderazgo, a la preocupación actual respecto a tecnología y ecología.

Ante el cambio de paradigma presentado por la tecnología actual, dada la pluralidad de métodos y modelos organizativos existentes y la contribución científica de innumerables teorías de liderazgo ligadas a un contexto histórico y social, se hace necesaria tener una visión que responda al reto de la centralidad tecnológica del modelo digital. Ese modelo, que desequilibra

USC DE COMPOSTELA

el orden tradicional y las relaciones, plantea cuestionamientos éticos en la gestión organizativa. Por ello analizaremos el *humanistic management*, que tiene una serie de presupuestos éticos intrínsecos, como la dignidad de la persona, por si responde al reto de la digitalización. En su propio nombre, lo distinitivo es lo humano ante lo mecanizador.

Los pasos que componen la metodología empleada se describen en una estructura reconocible en las teorías de liderazgo tradicional. Dicha estructura incluye dos etapas: 1) la revisión sistemática y 2) la reflexión dialógica.

Además, el método relaciona revisión y reflexión en aquellas teorías de liderazgo tradicional seleccionadas. Por tanto, la metodología hermeneútica con su reflexión dialógica y la revisión sistemática permite reconocer la estructura del liderazgo al analizar cada una de las teorías tradicionales de liderazgo desde tres perspectivas fundamentales: 1) el contexto en el que se desarrollan; 2) el contenido ético de la teoría analizada; y, 3) el método utilizado.

La intención de la práctica hermenéutica en la dimensión objeto de este estudio, el liderazgo, se depara en la sociedad con el problema respecto a donde se practica: en la organización. Es por ello que ese ajuste necesario entre la conciencia individual y la colectiva requiere de teorías de liderazgo que intentan presentar casuísticas bajo las que entender el fenómeno del liderazgo.

5.1 LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Se ha apuntado la importancia de la medición, así como el empeño en la época actual por la digitalización en la que los datos marcan la tendencia.

Por ello, en primer lugar, se plantea una revisión realizada por un agente máquina, gracias a la búsqueda de Linknovate (2019). El criterio para incluir los textos supone que trata la problemática de la teoría (siendo identificable dentro de esa teoría) y su método. El criterio de exclusión de textos se realizó tras comprobar que los autores no trataban alguno de los elementos del contexto en el que las teorías de liderazgo nacieron. Así pues, si el texto no estaba alineado con un contexto marcado por la estrategia reconocible de la teoría, quedaba excluido. Independientemente del número inicial de textos recogidos en los SEO's consultados sobre liderazgo multinivel (cientos de miles de textos), la concreción a la hora de seleccionar los textos surge tras identificar la narrativa imperante en el contexto del siglo XX y comienzo del XXI en las teorías de liderazgo, y tener en cuenta la realidad social del momento (que excluía el cambio de paradigma que resulta del mundo virtual).

Tras ello, y una vez identificadas las teorías de liderazgo que encajaban en la narrativa, contexto y realidad social, se hizo una selección de teorías generales que pudieran responder a los retos del foco de sus estudios. Previa a la segmentación elegida para este estudio, se filtraron las teorías seleccionadas a través del análisis SEO de Linknovate, que antecede a la revisión sistemática. Los resultados tras la selección por el agente máquina, son agrupados en la tabla 7.

La literatura y textos de la base de datos del SEO resultó extensa, pero con falta de concreción al identificar una segmentación demasiado amplia, cuando lo que se pretende es reflexionar en función de textos científicos. El aporte del SEO, puramente digital, aunque use agentes humanos para organizarlo, aporta información confusa. Basada en un criterio que no es el del propio investigador, y pese a analizar los conceptos filtrados, puesto que se incluyeron las 6 teorías de liderazgo tradicionales finalmente seleccionadas en la revisión sistemática, los resultados no alcanzan las expectativas de una revisión de literatura que incluiría criterios como identificar los objetivos de las teorías. Por todo ello esta revisión queda descartada.

En segundo lugar, la revisión sistemática tiene en cuenta la segmentación de especialistas, siguiendo la guía de una línea editorial que disgrega entre teorías sobre el liderazgo -como estructura social- y teorías del líder -como individuo que ejerce- (Day et al., 2014). También se contempla la segmentación de especialistas como Shelley et al. (2014), que tras el estudio durante 25 años de teorías de liderazgo las agrupan en 29 teorías. Vide tabla 8.

La tabla 9 ayuda a identificar los objetivos de todas y cada una de las teorías seleccionadas, tras analizar teorías multinivel y modelos teóricos. También identifica la narrativa social, el foco o marco general de este estudio, así como la realidad social en la que se desarrollaron, que no pueden resumirse en un solo concepto, ni ser recogidos en un solo artículo. La tabla 9 reconoce características fundamentales como son los objetivos de las teorías como el carisma, la autonomía, las transacciones, los sistemas, conectividad y procesos.

Las tablas 8 y 9 representan la relevancia de considerar las teorías de liderazgo multinivel como representativas de la importancia del análisis cuantitativo para la ciencia. Al mismo tiempo, si se considera la narrativa social del momento en que nacieron las teorías de liderazgo seleccionadas en la revisión sistemática, también es importante incluir en la misma, modelos conceptuales o teóricos que ayuden a responder esa dicotomía social presente en sus narrativas. Por último, las teorías seleccionadas tienen que responder al foco de la narrativa y dicotomía presentadas, así como a una realidad social que presenta problemáticas concretas para ser resueltas por diferentes modelos de liderazgo tradicional. Cada teoría seleccionada tiene un foco concreto en función de los cuestionamientos que se han hecho a lo largo de décadas sus autores principales.

En tercer lugar, el criterio de selección de unas lecturas sobre otras que tratan el tema se presenta en la tabla 10. En la columna que estructura el criterio de selección, se basa en el "*número de citas*" del artículo seleccionado en primer lugar. En segundo lugar, se recoge la "*credibilidad*" de sus autores por la trayectoria investigadora, y, en tercer lugar, el "*impacto*" de sus aportaciones. Además, de la obra de un autor se vislumbra su credibilidad en diferentes publicaciones a lo largo de una carrera investigadora, de manera que permite identificar la narrativa que motiva al autor a cuestionarse acerca del tema de investigación.

Por impacto se entiende la solución que presentan en el resumen del texto en cuestión y cómo se alinea con el objetivo o marco general de la teoría, al tratar temas críticos en las teorías de los agentes o el impacto al tratar los problemas organizacionales que tiene que ver con el liderazgo. El número de artículos y autores en cada teoría presentada, varía. La revisión sistemática ha superado los 15 textos y no excedido los 25 en cada una de las teorías. La selección incluye textos JCR, libros o artículos de referentes en el tema.

En el criterio de selección se opta por textos dependiendo del número de citas alcanzadas cuya consulta se realiza en el mes de agosto de 2022 en Google Scholar.

Las tablas 12, 15, 18, 21,24 y 27 recogen el número total de textos objeto de la revisión sistemática, divididos por teorías de liderazgo. En su estructura se presenta en el apartado de "*citas*" la media aritmética (promedio) de entre todos los artículos seleccionados. En la siguiente columna, se reconoce al "*autor*" en función del número de citas totales publicadas en su perfil de *Google Scholar* para el texto escogido. Esto no significa que todos sus artículos sean sobre la materia o teoría en cuestión. Simplemente marca su reconocimiento como autor científico. En caso de no tener perfil o publicar normalmente con algún coautor colega suyo, se incluirán esas citaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

De la información que recogen las tablas 12, 15, 18, 21,24 y 27, se nutre la tabla 10 para describir el criterio por el que se eligen ciertos autores y determinados escritos. Así pues, para el número de citas -que recoge la media ponderada del número de citas-, los artículos seleccionados en el apartado de "*autores*", pueden ser de diferentes autores. En el segundo apartado, el de la "*credibilidad*", en una escala de 1 a 5, se puntuará al autor más representativo de una teoría con una valoración de 5 si resulta el más citado -comparado con otros los otros cuatro autores más laureados de una teoría-. En el apartado tercero de "*impacto*", se puntúa si, tras el análisis del texto, se cumple con el objetivo de la teoría o no. Se cuantifican el número de síes y el número de noes de los escritos analizados, no por autor sino por recoger el objetivo en el escrito, por ejemplo, si el artículo de la teoría de autodeterminación contempla la autonomía entre los conceptos tratados. La tabla 10, en la columna del criterio se representan el número de síes respecto al número total de artículos. La columna "*objetivo*" recoge la característica principal que resume el objetivo marcado por el autor, mostrando qué características de sus estudios salen reforzadas y analizadas. Es lo que la tabla recoge en su columna "*codificación*".

El número de textos finales seleccionados y analizados son 115. Su distribución se recoge en la figura 8. El criterio de selección de las lecturas para la revisión sistemática incluye:

1. Teorías que contemplen la dicotomía individuo y colectivo.
2. Modelos reconocidos por su trayectoria cronológica con una narrativa que valide sus propuestas y legitimados por atender problemas actuales del mundo organizacional.
3. Métodos con una estructura multinivel robusta y métodos conceptuales acorde con las narrativas que son aplicadas en las diferentes realidades sociales.
4. Teorías que permitan preguntarse acerca del liderazgo.
5. Propuestas que permitan una reflexión desde la economía para atender los problemas de la empresa y que permitan cuestionarse acerca de la crisis institucional -para lo que la filosofía social es clave-, a través de una narrativa concreta. ¿Presentan una lógica contractual o una filosofía institucional sistémica?
6. Textos que intuyan propuestas para la renovación proponiendo cambios útiles para el contexto en el que nacieron.

La estructura de la tabla 9 presenta una revisión sistemática que ha ayudado a discernir en función de la realidad social y las narrativas imperantes durante el periodo de desarrollo de las diferentes teorías (29 categorizaciones), siendo que las seleccionadas son consecuentes con el contexto en el que se plantearon.

El método para seleccionar las lecturas de las seis teorías de la tabla 10, para tratar la dicotomía de lo individual y lo colectivo (el yo y el nosotros), parece adecuado al seleccionar los autores más representativos de dichos movimientos. El interés del texto seleccionado responde a un objetivo, estrategia o codificación y representa en alguna medida, la evolución cronológica de la teoría.

Esta revisión sistemática ha ayudado a organizar ideas; concretamente, la importancia de la interacción en el liderazgo. Intentar aportar una definición universalista de liderazgo es inútil. Dependen en demasía del contexto. Lo que es más universalista y puede aplicarse en el contexto es la ética.

En definitiva, construir a través de un método (Robinson, 2018) a la hora de entender y presentar conceptos, eleva el tono racional aplicado al sujeto de estudio. Diferentes perspectivas no deconstruyen verdades, simplemente las cuestionan. En las ciencias sociales la filosofía es

un claro ejemplo de una rama del saber con una tendencia a la universalización que, a base de aportaciones y reflexiones o éticas aplicadas, ha ido avanzando en sus postulados. El liderazgo es un término en constante evolución, de la misma forma que los procesos sociales cambian a lo largo del tiempo. En una realidad sumamente diversa, se trata de aportar una reflexión a través de elementos integradores.

5.1.1 Los modelos del siglo XX frente a los desafíos del siglo XXI

Los elementos relevantes en este estudio que estructuran cada una de las teorías de liderazgo tradicional son:

1) La toma de decisiones; 2) las estructuras y sistemas organizativos; 3) la importancia del método, de la metodología; 4) la integración o cohesión como punto de encuentro del liderazgo; 5) las redes y la conectividad; 6) la relación; 7) la tensión del individuo y del colectivo; 8) la cuantificación como simplificador de complejidades.

En función de estas características que moldean el estilo de liderazgo organizacional, hay que preguntarse si el contexto del siglo XXI influye de tal forma en estas características que supera las soluciones que el liderazgo tradicional propone. Con este objetivo en mente, primeramente, describiremos estas características para posteriormente analizar las teorías tradicionales y el impacto de la ética en las mismas. Este análisis ayudará a discernir si las teorías tradicionales pueden solucionar los problemas del contexto actual, siendo que parten de métodos consolidados en una realidad industrial y postindustrial, frente a la realidad digital actual.

5.1.4.1 La decisión

La centralidad humana se refleja en la toma de decisiones, entendida como el proceso donde se determinan las acciones que se ejecutan. Las decisiones humanas se presentan en muchas situaciones donde los límites pueden llegar a cruzarse, exigiendo una responsabilidad y reflexión acerca de las acciones que se ejecutan, exigencia cada vez más reducida. Esto se observa en la ambigüedad de los liderazgos políticos de hoy en día, pero también en la toma de decisiones de los agentes máquina que al decidir lo hacen desde “cajas negras”, donde nadie sabe cómo llegan a tomar decisiones. Hoy se superan a veces los límites que impone la moral. Todo es ambiguo y complejo hoy en día, por lo que una perspectiva ética se hace primordial. La toma de decisiones, la agencia y la autonomía son conceptos analizados desde diferentes perspectivas, pero el contexto obliga a entenderlas desde narrativas filosóficas. Las teorías de liderazgo tradicionales ahondan en un enfoque psicosocial.

5.1.4.2 Las estructuras

Las estructuras organizativas y la mecanización, entendidas como herramientas al servicio de la sociedad, pasan por un momento de crisis institucional. Desde el punto de vista del análisis de sistemas, la ambigüedad y complejidad se observa al integrar estructuras jerárquicas verticales y modelos institucionales complejos, junto a espacios informales y horizontales en las relaciones. No hay una forma realista para explicar matemáticamente las interacciones, debido a la ineficacia de las mediciones (Liadle, 2016). En los modelos organizativos tradicionales los líderes son reconocibles cuando las estructuras verticales u horizontales se integran con una gestión y sistemas de control y poder “institucionalizados”. En la ambigüedad actual, la tendencia es al caos.

USC DE COMPOSTELA

5.1.4.3 El método

Ambigüedad o caos viene precedidas de una narrativa sobre el liderazgo por la que, durante los últimos 60 años, se han desarrollado multitud de teorías y métodos desde el ámbito de organizaciones tradicionales, como las militares o el mundo de la empresa. Esas estructuras organizacionales han dependido de métodos que les han hecho adquirir ventajas competitivas. En ese sentido el nivel de desarrollo e inversión en artículos sobre liderazgo ha catapultado a las teorías de liderazgo empresarial a altas cuotas de investigación, puesto que ofrece un retorno "*monetizable*" y medible en su aplicación práctica. Hay artículos que marcan un claro referente y condensan 30 años de investigación en este campo de las ciencias sociales y que potencian la importancia de las relaciones en el entorno del trabajo, así como el papel del líder y las diferentes teorías o métodos de medición del comportamiento, del rol y de la influencia en su entorno de dicho agente (Antonakis, 2004; Avolio et al., 2009; Bass,1999; Shelley, et al., 2014; Yammarino, 2013). Los métodos contrastados que se presentan en este análisis utilizan un análisis multinivel para validar que el método es adecuado por las características del líder desde una perspectiva psicosocial.

Sabemos que el líder es ese agente que como persona e individuo influye en otros. De la misma forma que los métodos y escritos de Platón condensaban las enseñanzas de Sócrates, el recorrido histórico de las teorías de liderazgo permite a través de sus métodos y propuestas mejorar investigaciones que, como esta, pretende contribuir para resolver las crisis del momento y las preocupaciones sobre nuestro futuro.

Las circunstancias de la eclosión digital promueven cambios constantes en una era tremendamente relacional, donde el cortoplacismo todavía determina las estrategias de liderazgo y donde la medición y contribución para el largo plazo es tremendamente desafiador -y hasta complicado-. Existe una imperiosa necesidad para que el líder se prepare, reaccione y se adapte a los cambios. Es necesario entender el continuo cambio en nuestro entorno y continuar siendo eficientes en el empeño.

Las estructuras lingüísticas -de las personas y la programación-, así como la semántica en la comunicación humana, representa esa conceptualización de ideas creativas que como tales, pueden plantear condicionantes éticos en sus propuestas que terminen con un proceso civilizatorio. Hay que repensar esta interacción entre lo natural y lo digital. Hay que replantearse las dualidades dicotómicas que nos han caracterizado durante siglos. Hay que empezar por lo más simple y a la vez lo más complicado: la relación es fundamental en toda propuesta de liderazgo tradicional y futura.

El liderazgo colectivo difiere de otros métodos utilizados, desde patrones como el rol del individuo y la participación de los miembros del grupo (Méndez, 2009) que son observados en esas teorías. La terminología de liderazgo colectivo es conocida en métodos de psico-sociología y teorías donde el comportamiento y la resolución de problemas por parte del individuo son clave. Esto no parece diferir en demasía de las teorías centradas en la persona, que serán presentadas. Por otra parte, el liderazgo organizacional, como parte de la tradición filosófica, analiza el término desde otra perspectiva al relacionarlo íntimamente al grupo o contactos (muchos hablan de *stakeholders*), centrándose en la relevancia de la relación con una comunidad, cuestionándose si prima el beneficio particular o el colectivo.

Las teorías de liderazgo desde la psicosociología tienen consistencia en sus métodos y presentan una tradición ineludible por su importancia. Las diferentes narrativas nacen de modelos racionales diferentes, que son asimilados de formas distintas dependiendo de los trazos

culturales de las comunidades. Esto afecta directamente a los modelos organizativos que giran en torno a sus líderes, que potencian unas estructuras u otras en función del contexto cultural (Lewis, 1996). La crisis es sistémica pero no metodológica. La oportunidad se presenta si sabemos integrar perspectivas.

5.1.4.4 Integración y cohesión

Existen pues, diferentes modelos o teorías adaptadas a trazos y comportamientos del líder-individuo, que afectan a sus seguidores y a sus comportamientos, y que acaban determinando distintos cambios en todos los individuos. De la misma forma, también existen diferentes modelos o teorías adaptadas a las propuestas organizativas que moldean al colectivo o a la comunidad.

En la visión holística que se presenta del liderazgo en este trabajo en un mundo globalizado, con tendencia a disgregar y una diversidad de modelos, identidades, culturas y narrativas. En esta visión como un todo es importante un elemento cohesionador como la ética, que resuelve los dilemas y dicotomías del contexto social, ayudando a entender ese entramado social que se está construyendo.

La acción, la decisión o las estructuras necesitan líderes que aprendan, como se expone desde la narrativa de Tönnies (1931), desde un intercambio que genere comunidad desde asociaciones que busquen un orden equilibrado entre participantes, pero que reflejen la informalidad y calidez de grupos humanos, que no tengan los intercambios como algo mercantilizable o cuantificable, sino como la satisfacción de intereses que generen un bienestar colectivo y un bien ser individual. El reto es mayúsculo, puesto que se sustenta en un cambio de narrativa de *homo oeconomicus* a *homo reciprocans*. Bajo el manto del cambio de paradigma que resulta de la tecnología de la IA, un líder integrador puede presentar -independientemente del método que utilice- respuestas a la realidad del mundo híbrido. Saber interpretar la dicotomía entre individuo y colectivo requiere previamente saber encauzar cómo ha sido entendido el liderazgo hasta este momento de transición digital que vivimos.

Otro de los elementos palpables en la dicotomía individual y colectiva son los agentes que resultan fundamentales en la vieja y la nueva realidad -mundo natural y mundo artificial-. Una red social de contactos y estructuras relacionales requiere actores o agentes (Scott y Carrington, 2011), que se relacionan en una estructura social (Marin y Wellman, 2011). En la disyuntiva de que fue antes si el huevo o la gallina, no es relevante atribuir autoría o preeminencia sino destacar la correlación, porque todo agente y todo individuo tiene la posibilidad de tomar decisiones y actuar en una estructura, sea esta natural o virtual.

En la evolución de las teorías de liderazgo hay un punto de encuentro y punto de no retorno desde el momento de la preeminencia de las acciones y de los individuos hacia la consecución de objetivos de los colectivos (Cullen et al., 2012). Existe una correlación entre la acción y el agente de la misma forma que hay un vínculo especial entre objetivos y colectivo. Hoy más que nunca, la autoría, la agencia, las acciones y las decisiones requieren de un componente ético para integrar perspectivas, para adaptar modelos y teorías a las realidades y problemas que afrontamos, porque el liderazgo es mucho más que un modelo concreto. De la misma forma, la comunidad es mucho más que una cultura o momento civilizatorio. Representa, a través de sus narrativas, el presente de un pasado asimilado y la voluntad de crear un futuro en común.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

5.1.4.5 Redes y conectividad

Las perspectivas individual y colectiva tienen sentido desde el punto de vista del liderazgo ético cuando el agente o la persona contribuye en la comunidad. Este máximo ético no siempre es compartido por aquellos que ostentan el poder. La crisis institucional actual tiene una correlación con la desorganización de las personas con comportamientos erráticos y toma de decisiones narcisistas, que se agrava con la digitalización. Todo líder, ético o no, antepone crear una red de contactos. El concepto de relación en las teorías de liderazgo se ha convertido en un concepto central. Lo relevante es presentar la relación como nexo de redes dentro de la narrativa tradicional con sus tensiones colectivas e individuales.

Para Marion et al. (2016, pág. 243)

> "*El colectivismo se define como la interacción de gente, información, y estructuras de formas que procesan la información interna y externa (la información externa presiona, cambia las demandas, la información generada internamente por la producción de ideas y necesidades), siendo que ello influye en los resultados organizacionales*".

La transmisión de la información, tanto en estructuras organizativas como sobre todo en lo concerniente a la de las personas, requiere de verbalización para la psicosociología. La comunicación ayuda a aliviar tensiones, resolver problemas y la información fluye en el colectivo gracias a una estructura organizacional. A través de procesos todos los agentes intervinientes transforman ideas, producen resultados a través de contribuciones, en una estructura que se retroalimenta de individuos y líderes. En este sentido, el gran desafío para el colectivo, así como para cualquier individuo que contribuya, es la aparición del mundo digital donde desde las relaciones, pasando por las interacciones puntuales o los agentes participantes (ex machina) han cambiado. En definitiva, el colectivo ha cambiado, las redes y la conectividad han cambiado.

Desde la obtención de resultados, pasando por la gestión de la información -Floridi (2014), entre otros autores-, o las relaciones; todo pasa de un plano físico a un mix con lo virtual. Este cambio de paradigma afecta al individuo, sea éste líder o seguidor, y al sistema, con una optimización por resultados desacerbada a veces que no contempla la continuidad del negocio, los riesgos asumidos y, en definitiva, afecta la sostenibilidad del entorno. El contexto del mundo hibrido afecta a las relaciones humanas, a lo que entendemos como liderazgo y a la ética que integra todo ello.

Marion et al. (2016, pág. 243) exponen que "*los autores colectivistas coinciden que el liderazgo es el intercambio interactivo de la influencia en las relaciones*". Se observa que las influencias que se daban en escalas de relaciones en organizaciones verticalmente, o en colectivos a diferentes niveles, ahora las organizaciones que interaccionan lo hacen a un ritmo que puede desvirtuar el contacto, generando falta de confianza y de legitimidad.

Hoy más que nunca las comunidades personales son individuos conectados a través de redes sociales (Chua et al., 2011). Esas redes varían de las estructuras tradicionales (familia, compañías, estados…) a redes virtuales que impactan diferentemente en las relaciones, las estructuras y los comportamientos individuales. Las nuevas relaciones en redes virtuales afectan la colectividad y las dinámicas relacionales modificando cómo nos influimos, así como atenta contra las bases que definen las diferentes teorías de liderazgo (tanto individuales como colectivas).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

El desarrollo de la relación en el entorno virtual puede impactar al individuo hasta el punto de ser incapaz de asumir responsabilidades (Han, 2014). La falta de responsabilidad o de

descargar la toma de decisiones en agentes máquina afecta al rol del individuo -líder o seguidor-, así como a su autonomía y su capacidad de toma de decisiones. El mundo virtual cambia la realidad de las relaciones psicosociales hasta puntos que resultan difíciles de determinar en un momento de cambio como el que nos encontramos. En el aspecto de las influencias hay tendencias que resultan relevantes, al venir de colectivos, puesto que generan cohesión de perspectiva, hacen que los individuos se identifiquen y generan, a través de internet, una sensación de credibilidad. ¿Están las teorías tradicionales de liderazgo preparadas para el desafío de esta nueva realidad? Hay un claro impulso en la ciencia de enfoques para el siglo XXI que revisen el valor a las teorías de liderazgo tradicional.

Siendo así, la relevancia de las redes en los últimos modelos de liderazgo ha mostrado la importancia del colectivo. Las teorías de liderazgo mencionan al individuo desarrollando competencias sociales, o individuos y colectivos o co-creando redes (Cullen-Lester et al., 2017). No se trata solamente del desarrollo de capacidades individuales, sino de entender. Esta necesidad de pertenencia se observa en los comportamientos y las comunicaciones en redes sociales de individuos y colectivos, junto a una polarización evidente.

En las teorías de liderazgo tradicionales el efecto de las redes se engloba en la teoría de liderazgo relacional si bien, como se verá, hay una doble perspectiva en los modelos dependiendo del análisis de los agentes humanos -individuos-, o dependiendo del análisis de la red o el sistema. Lo importante es lo que señala Yammarino et al. (2012, pág.382), teóricos del colectivismo

> "*introducimos la noción del 'nosotros' o liderazgo colectivo. Un enfoque general del liderazgo desde el colectivismo se desarrolla y contrasta con la visión contemporánea y tradicional del liderazgo. Un repaso a 5 perspectivas de liderazgo colectivo -equipo, redes, compartida, compleja y colectiva- se presenta*".

La conectividad es crucial hoy en día, más si cabe con la velocidad de los cambios que hace que el proceso de toma de decisiones si se traduce en entendimiento del colectivo como la elección inteligente, y no meramente como una decisión individual, puesto que nos encontramos en una realidad de un complejo ecosistema de entendimiento integrado. No sería conveniente interpretar entendimiento como acuerdo ni como opinión generalizada, ni siquiera como conocimiento. Sería más conveniente entenderlo como alineamiento.

Este enfoque, centrándose en la importancia de la conectividad y la velocidad de las relaciones, se presenta en un mundo híper conectado (Floridi, 2014). Esta "*necesidad*" -que puede ser hasta psicológica, como mostraban Ryan y Deci (2002)- por un ecosistema que se fundamente en las influencias adecuadas, requiere de líderes individuales, colectivos y plataformas de liderazgo adecuadas.

La interacción, como momento destacado y la relación, como fenómeno social, es un proceso cambiante. El fenómeno social se entiende como hecho o evento observable y que sufre cambios constantes de forma, nombre o influencia. El comportamiento, sea colectivo o individual, se corresponde a una realidad y una relación humana. El comportamiento colectivo aparece cuando las interacciones conducen o lideran a los individuos a responder ante la realidad de cierta forma (Will, 2016). La realidad digital afecta sobremanera a este y otros aspectos psicosociales que tendrían que hacernos replantearnos toda teoría o modelo (sea este de liderazgo o de relaciones de todo tipo). El componente ético para entender y responder

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

adecuadamente a estos cambios resulta clave. No podemos prescindir de la ética de un modelo (puesto que tiene una narrativa, una racionalidad…) por el contexto que vivenciamos.

5.1.4.6 La relación

En un mundo de cambios constantes, donde el paradigma es una digitalización generalizada, ya apuntaba Wills (1994, pág.26) que "*en el excitante caos de las relaciones…vendrá a esos arquitectos que mejor visionen los procesos…*". Son aquellos creadores de contenido, responsables de procesos y en definitiva todo el que gestione ideas propias o ajenas -que y se responsabilice de acciones y relaciones-, los que tendrán que contar con un perfil de liderazgo actualizado para atender las soluciones que la realidad plantee, es el líder como arquitecto.

La relación entendida como proceso de intercambio depende de un ecosistema estructural para definir el fenómeno que ocurre. La importancia del proceso relacional y de sus narrativas, incluso las relaciones virtuales, requiere de un estudio en mayor profundidad que se acometerá tras analizar las teorías tradicionales de liderazgo. La relación o esa fenomenología asociada se mide en las organizaciones cuando su foco resulta en soluciones o en desempeño corporativo (Feunille, 1990) citado por (Wills, 1994). De esta manera se convierten en relaciones empoderadas. El empoderamiento de las relaciones es un cuerpo orgánico que depende de las interacciones y del intercambio: se basa en una influencia recíproca (Simmel, 1908) citado por (Marin y Wellman, 2011). Se podría decir que las relaciones no sólo conforman redes, sino que hacen de las organizaciones estructuras vivas.

Cuando la relación se define por individuos trabajando en conjunto para incrementar los beneficios de la red -*networks*- (Snow, 1992), de alguna forma también se incluye una estructura organizada en cierto sentido. Implícitamente, incluye una reciprocidad respecto a las contribuciones de otros, y servirá para alcanzar mejores resultados basándose en la efectividad alcanzada por la interacción. La eficiencia es la pieza clave en cualquier propuesta sobre liderazgo del siglo XX. La eficiencia de las relaciones supone su mecanización.

Para dirigir un equipo la mecanización resulta útil pero la comunicación, la toma de decisiones y la acción, son características no solo demandadas en los líderes, sino en todo proyecto que se precie en el contexto tradicional. Las relaciones dotan de sentido tanto al individuo como a la organización. El yo y el nosotros dependen de una relación, dependen de un intercambio.

La tabla 9 recoge ese intercambio, así como representa a las teorías tradicionales de liderazgo que son diferentes. Pese a ello, uno de los objetivos de este trabajo es reflexionar sobre la integración de perspectivas. Es por ello que se propone una integración desde el yo representado por teorías sobre el individuo y el nosotros, representado por narrativas colectivistas dependientes de un entorno cultural e intelectual, cuya coherencia con este enfoque narrativo potencie un ecosistema de pensamiento cooperativo (Scholz, 2020) en el mundo tecnológico y digitalizado. Se trata de un pensamiento sistémico (Ackoff, 1994), no dependiente sólo de una narrativa, sino de elementos relacionales y nodos de un ecosistema interrelacionados que se retroalimentan independientemente de su aportación.

Estos conceptos introductorios integrados son claves para cualquier enfoque de teorías de liderazgo y su impacto en la realidad actual. Resulta clave reseñar, también, cuán importante es la conceptualización y análisis del significado y contribución de procesos, colectivismo, narrativa, relaciones, redes, cultura o liderazgo en cualquier propuesta para un nuevo liderazgo ético (y para la ética en el liderazgo) que resulte útil para los desafíos actuales.

5.1.4.7 Tensión del yo -individuo- y la organización -colectivo-

El liderazgo se desarrolla en organizaciones y equipos de trabajo (Gil-Monte, 2014). Hoy no se trata simplemente de seguir a un individuo, sino hacerlo y reconocerse en el colectivo. Existen capacidades formales e informales que fortalecen la contribución del liderazgo, sobre todo al tener en consideración el rol central que suponen los procesos (Friedrich et al., 2009). De esta forma, la colectividad resulta fundamental para entender el liderazgo en las realidades y las "*virtualidades*" actuales. Con todo ello, estamos ante un claro signo de interrogación en los modelos actuales de liderazgo cuando tratamos el tema de la tecnología en el rol que esta juega respecto a la autonomía, los procesos, los ecosistemas de relaciones y las responsabilidades. Si la tensión generada entre la persona y la organización ha sido uno de los problemas más importantes para el liderazgo, hoy lo es más que nunca.

La aparición de determinados individuos en momentos clave de cualquier proceso parece indicar nuevos modelos de liderazgo. Se trata del liderazgo en, desde y como proceso. En este contexto las relaciones y las redes, los individuos y las organizaciones, las realidades y las interacciones, moldean el camino.

Hay un foco teórico tremendamente fuerte, centrado en aspectos relacionales, distributivos, o acerca de compartir en teorías colectivistas, que reconocen el liderazgo en el grupo o en el sistema (Ospina et al., 2020). Necesitamos dotar de practicidad al análisis cuando presentemos aspectos claves (como en la teoría de liderazgo relacional), al presentar objetivos a ser alcanzados (teoría de liderazgo complejo) o siendo pragmáticos (en la teoría de liderazgo instrumental), ya que la colectividad es transversal para todas esas teorías, sean sus narrativas colectivistas o individualistas. Tratar de integrar diferentes métodos desde una sola teoría es una tarea hercúlea; resulta innecesario dada la cantidad de perspectivas. Es irreal, por cómo lidera cada ser humano. Las definiciones de liderazgo colectivo son muchas teniendo en común la pluralidad de liderar (Gagnon, et al., 2018). Esa pluralidad y pragmatismo se complementan con requisitos fundamentales de las teorías individuales de liderazgo. El uso eficiente de experiencias que incrementa la efectividad del liderazgo en los equipos define el liderazgo colectivo (Friedrich et al., 2009). El esfuerzo y liderazgo colectivo depende de las interacciones entre individuos que construyen redes de relaciones (Cullen-Lester y Yammarino, 2016). Cualquier relación genera un vínculo entre el individuo y su red, el colectivo. Este esfuerzo colectivo debe tomarse en consideración al analizar el liderazgo.

5.1.4.8 La cuantificación

Medir la transición orientada hacia la relación desde consideraciones individualistas o situacionales y los impactos colectivos debería considerarse (Fiedler, 1967; citado por Avolio y Bass, 1995). Es desde teorías multinivel que se aprecia todo ello. Las teorías de liderazgo multinivel tienen una estructura común, por lo que tendremos que analizar el contexto en el que se aplican y resolver las dudas dicotómicas de narrativas utilitaristas y narrativas reciprocas.

Las teorías multinivel son adecuadas para medir los efectos de los comportamientos del grupo y de sus individuos. Puesto que el líder influye en los demás, por ello, al medir resultados simplificamos la complejidad de las relaciones.

La medición es una característica apreciada en la ciencia tradicional. La narrativa acorde con tal preocupación recibe influencias del utilitarismo del modelo económico capitalista y sus modelos organizativos exaltando el lucro individual. La eficiencia en la consecución de los objetivos marca un común denominador en las teorías. Otras teorías donde la importancia de

los sistemas, devienen de una narrativa más colectivista y enfocan su preocupación en las relaciones y el pragmatismo necesario para que se instrumentalice la resolución de problemas. Así se podría decir que es un liderazgo enfocado desde la organización hacia los agentes.

La figura 3 resalta la importancia de la medición en modelos de liderazgo tradicional multinivel por el que contexto y momento afectan a los resultados. Momento y contexto moldean la medición de variables que, a su vez, constituyen la gradación de las relaciones entre agentes (líder y seguidor). Esas variables dan con la consecución de resultados que muestran la eficiencia de un método. El análisis que se presenta de todas las teorías va a tener en cuenta el contexto en el que se han desarrollado. Este contexto dará pie a entender las propuestas de los distintos autores, y por qué se centran en determinadas narrativas o se centran en analizar determinados comportamientos o trazos que marcan las variables que justifican los modelos. De todos los contextos que influyen en las teorías (histórico, organizacional, científico, tecnológico o antropológico), el más relevante es el contexto metodológico, por el que los autores formatean una teoría. El método usado y sus mediciones determinaran las propuestas para el cambio.

Se presentan 3 teorías de liderazgo cuyos métodos ofrecen resultados interesantes para entender las motivaciones del líder y la organización -1) transformacional (Bass, 1990), 2) ejemplarizante (Kouzes y Posner2002) y 3) complejidad (Uhl-Bien et al., 2007)-. Nos servimos también de un método relevante para entender el concepto de agencia - 4) autodeterminación (Ryan y Deci, 2000)- y cómo esta ha generado una disfunción en el liderazgo actual. Por último, dos modelos teóricos para mostrar la sensibilidad que provocan ciertos problemas para los que se propone un cambio social. En uno de estos modelos -5) relacional (Uhl-Bien, 2006)- se propone un cambio del sistema por parte de su propuesta de liderazgo, en el otro -6) instrumental (Antonakis y House, 2014)- se proponen cambios desde el contexto monitoreando las acciones del líder. En esta revisión se comparten 4 modelos multinivel y dos teóricos.

5.2. LA REFLEXIÓN DIALÓGICA

En el campo de las ciencias sociales y, concretamente, en las diferentes teorías de liderazgo tradicional, la medición de determinados parámetros ha ayudado a validar modelos de liderazgo.

Hoy, este modelo de medición está en entredicho desde el momento que la tecnología permite recabar datos constantemente y, por lo tanto, poner en cuestionamiento los modelos que en este trabajo llamamos teorías tradicionales de liderazgo. El contexto actual Calvo (2020, pág. 671) representa

> "*actualmente, la convergencia de tres ámbitos de aplicación tecnológica —Big Data, IA e Internet de las Cosas— permite híper conectivizar, algoritmizar y dataficar los distintos ámbitos de actividad humana para optimizar sus procesos productivos, comunicativos, asistenciales y/o relacionales, y, con ello, aumentar su eficiencia, eficacia y sostenibilidad… Sin embargo, este enfoque dataficado de ética alberga dudas razonables respecto a su viabilidad, posibilidad y eficacia"*.

La tensión de la voluntad de la persona y la responsabilidad para con el entorno, así como el cambio de paradigma en el que nos encontramos, condiciona la medición y la experimentación como la concebíamos hasta este momento. La medición ha sido un método positivista tremendamente útil en diversas ciencias como la estadística. Hoy la datificación es abrumadora y de aplicación general.

La necesidad de controlar y modelar las relaciones del mundo industrial, con la optimización de los procesos y el control de los agentes, nace así. Hox y Maas (2005, pág. 787) lo representan al analizar que

> "*Las relaciones de distinto nivel suponen que cuando un coeficiente de regresión de una variable del nivel individual varía a través de los grupos, esta variación puede ser modelada introduciendo un término interacción de tal variable con una de las variables de nivel de grupo. Esas interacciones de distinto nivel son comunes en los análisis multinivel*".

Es de esta forma, y por esta narrativa, que las teorías tradicionales de liderazgo de mitad y finales del siglo XX contrastan sus propuestas a través de mediciones. No se trata solamente de una diferencia en las perspectivas, sino en los métodos que emplean los investigadores, que resultan ser métodos contrastados por ser teorías consistentes y validadas por el transcurso de mucho tiempo (Dansereau et al., 1995). Es conveniente hacer un análisis exhaustivo de las teorías multinivel, porque ofrece muchas razones para considerar que siguen estando vigentes y son aprovechables. Tendremos que responder si, a través de esas teorías, somos capaces de resolver los problemas del contexto actual. Una vez planteada la hipótesis de trabajo por la que el contexto tecnológico modifica comportamientos, relaciones o toma decisiones, es por lo que se hace necesario el análisis de las teorías de liderazgo tradicionales y presentar, en su caso, reflexiones complementarias a teorías consolidadas, por si son de utilidad en el nuevo contexto digital.

El siglo XXI ofrece la oportunidad de acceder a la información y desarrollar ideas en multitud de formatos y posibilidades fomentando aspiraciones, siendo innovadoras y con una forma bella (Adler, 2011). Desde la integración de lo transformacional, sea esto una representación artística, espiritual o tecnológica, el ser humano tiene en su mano la posibilidad de contribuir. Estamos construyendo una narrativa integradora de ejemplos del pasado, acciones en el presente e ideas para el futuro en los primordios de interacciones entre inteligencias múltiples.

La tensión entre institución y persona, así como la intencionalidad en las propuestas por el cambio que plantean las mediciones desde las diferentes teorías de liderazgo multinivel, requiere considerar el fenómeno relacional y el contexto social donde se desarrolla (mundo natural o virtual), junto a los actos del líder.

El siglo XX ha sido un periodo de auto realización personal, de organizaciones y estructuras. En el pasado, las estructuras políticas, religiosas, militares y económicas han sentido la necesidad de seguir confiando en un modelo institucional jerárquico. Sin embargo, la realidad está poniendo en jaque este modelo. Desde la revolución industrial hasta ahora, donde las relaciones son realmente globales, emprendedores de todo tipo necesitan adquirir consciencia de su rol como líderes, así como adquirir consciencia de la necesidad de estructurar sus relaciones, sus modelos y procesos de decisión para adaptarse, sobrevivir y progresar. Bajo este escenario, ¿cuáles son los mejores ejemplos o modelos?

Para poder contestar esta pregunta hay que partir de conocer cuáles son y agruparlas. Sin embargo, condensar teorías de liderazgo tradicional es una tarea hercúlea. Por ejemplo, Shelley et al. (2014) lo hicieron en 29 categorías. Este tipo de agrupación y categorización, que representa más de 25 años de estudios de liderazgo que toma como muestra 790 artículos sobre

el tema, resalta una agrupación de modelos conceptuales, así como empíricos, agrupados por Shelley et al. (2014, pág. 13).

> "*Las resultantes 29 categorías son como siguen (en orden alfabético, con nuevos métodos y técnicas analíticas, múltiples teorías y categorías generales al final): liderazgo auténtico, teorías comportamentales, liderazgo carismático, modelo carismático-ideológico- pragmático, teorías cognitivas, teorías colectivistas, teorías de contingencia, creatividad e innovación, cultura y diversidad, emociones, liderazgo ético, liderazgo ejecutivo, teorías centradas en el seguidor, relaciones de líder-seguidor, (LMX)intercambio líder-miembro, desarrollo de liderazgo, liderazgo emergencial, liderazgo en grupos y equipos, teorías motivacionales, liderazgo político y público, tácticas de poder e influencia, liderazgo espiritual, sustitutos para el liderazgo, teorías de trazos, liderazgo transformacional, enlace de diada vertical (VDL) y liderazgo individual, nuevos métodos y técnica analítica, teorías múltiples y generales"*

Las categorizaciones sirven para reflexionar acerca de cuestionamientos, puesto que ayudan a discernir las ideas de los investigadores. Las teorías de liderazgo son múltiples y las estructuras que se crean lo hacen dependiendo de la perspectiva bajo la que se enfoque. Son un intento de integración.

La identidad individual y los niveles de organización donde la relación es directa, así como aquellas identidades colectivas en niveles de relación superiores, presentan el desafío de integrar todos los niveles jerárquicos, de liderazgo y relacionales (Day y Harrison, 2007). Las teorías de liderazgo conceptuales y determinadas categorizaciones pueden no nacer con la aspiración de generar un impacto multinivel, aunque en el momento de legitimar las propuestas, las mediciones generan consistencia.

Así las cosas, los modelos multinivel son muy variados, de la misma forma que hay innumerables perspectivas y teorías de liderazgo. Hay autores que recomiendan integrar esa pléyade de teorías a través de técnicas estadísticas meta-analíticas que integren resultados de diferentes estudios científicos Meuser, et al. (2016, pág. 1386). De ese cuestionamiento, esos mismos autores se preguntan si es la mejor técnica integrativa, puesto que el contexto influye de tal forma que no existe "*una categoría de teorías de liderazgo predominante sobre otras*". En su análisis sobre teorías de liderazgo, estos autores resaltan la intencionalidad integradora de las propuestas de liderazgo, puesto que más del 70% de los artículos publicados hablan de varias teorías y no sólo de una. Las teorías multinivel estratifican el nivel individual, el nivel grupal y el nivel organizacional ayudando a generalizar desde el análisis de datos (Staw et al., 1981).

Teniendo en cuenta las categorizaciones mencionadas, la literatura tradicionalmente basa el concepto relación dependiendo de la figura central que es el líder. Actualmente, en un ecosistema de relaciones sociales altamente tecnológico, la "ecología de las relaciones" (Carley, 1999) no es tanto el individuo, sino sus relaciones, las que marquen el camino. Esto es: el proceso, la trayectoria, las influencias; los datos, son lo que hoy provocan los cambios. Esto crea una dependencia del contexto que minimiza el impacto del liderazgo.

USC DE SANTIAGO

En este trabajo, para considerar si el liderazgo ético es la opción adecuada en el contexto que nos encontramos, se presenta la tensión de la persona y su individualidad y la colectividad para adquirir conciencia de la reflexión que se presenta. La intención, pues, es articular -

teniendo en cuenta la integración como fin último- diferentes teorías, que ayuden a presentar unos horizontes para la renovación.

La figura 3 representa la reflexión fundamental en torno a la que gira este trabajo por la que se estudia la dimensión del liderazgo como tradicionalmente se ha analizado. Desde esta reflexión se analiza el contexto actual de manera que sirva para presentar una propuesta innovadora al respecto del papel del liderazgo en el siglo XXI. Algunos de los métodos son teorías multinivel, otras son propuestas teóricas. Lo relevante de esta estratificación es reconocer las narrativas que aúpan determinadas mediciones como un intento de reconocer cuán importante es la dimensión social analizada.

La discusión sobre la tensión individuo/colectivo; de la persona o la institución, en definitiva, del liderazgo, es porque habiendo sido presentado como una categoría social, se encuentra deslegitimado en un entorno virtual donde las narrativas de las agencias hacen elevarse principios como autonomía, transparencia, explicabilidad, aquellos que integran la "dialéctica" de los datos y legitiman las relaciones sociales. Antes eran otros los valores que preponderaban a la hora de legitimar los constructos sociales.

La tensión entre la persona y la organización motiva la revisión por lo que cubrir los aspectos o características que mejor definen el liderazgo resulta inviable, por la diversidad de propuestas. Del marco general del trabajo se presentan algunas que resultan críticas por un contexto que necesita de narrativas éticas que reflexionen sobre la digitalización. Al mismo tiempo, la importancia de las interacciones entre contactos necesita de una adaptación al medio, que requiere un aprendizaje continuo, por lo que presentar una revisión sistemática de teorías de liderazgo tradicionales es pertinente.

En esta revisión se ha identificado que, para resolver la tensión entre la persona y la organización, las teorías de liderazgo presentan diferencias como las perspectivas individual y colectiva a la hora de resolver problemas o de entender cuál es la figura importante en dicha teoría. Así pues, se divide en dos grupos las teorías tradicionales de liderazgo:

El primero agrupa teorías individuales por la importancia del yo -del agente individual- de la siguiente manera:

- Con foco en el aprendizaje y las virtudes: Teoría del liderazgo ejemplar.
- Con foco en la conciencia y el agente: Teoría de la Autodeterminación.
- Con foco en el cambio: Teoría de liderazgo transformacional.

El segundo grupo, por la importancia de la comunidad -del nosotros-, reconoce teorías colectivas.

- Con foco en la interacción: Teoría de liderazgo relacional.
- Con foco en la adaptabilidad: Teoría de liderazgo complejo.
- Con foco en los contactos: Teoría de liderazgo instrumental.

Con esta segmentación se pretende representar gráficamente cómo organizar al agente, individuo o persona junto a la institución, organización o comunidad.

La integración del yo y el nosotros, a través del liderazgo, permite extraer las mejores características que definen a una comunidad. Las teorías de liderazgo tradicional han sido escogidas en función de la revisión sistemática realizada. Las teorías absorben el foco del marco constituido integrándolo en su narrativa a lo largo de los años que han tardado en ser desarrolladas. No se trata de una integración reconocida que nazca de los propios autores, sino fruto de las conclusiones de este estudio al analizar los textos de diferentes autores y comprobar

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

como sus narrativas, contextos e ideas confluían en las reflexiones de las diferentes teorías de liderazgo.

Algunos de los desarrolladores de las teorías de liderazgo resaltaban la necesidad de una aproximación a sus teorías desde patrones éticos reconocibles. Esta perspectiva, recogida en la tabla 6 es una muestra de ello. Se muestra una correlación entre la preocupación por la tensión entre la persona y la institución, que deviene en el desarrollo metodológico de determinadas perspectivas de liderazgo. Los trazos personales y las características de los agentes intervinientes en los sistemas organizativos dan pie a la medición tradicional de determinados métodos que llamamos teorías tradicionales de liderazgo.

El desafío que supone marcarse unos objetivos, analizando un tema generalista de las ciencias sociales como el liderazgo, reside en contribuir a la sociedad evitando el sesgo ideológico y profesional con independencia de la influencia de la cultura, la identidad o la localización. Así pues, Balkundi y Kilduff (2006, pág. 435) concluyen que "*La gestión de las relaciones sociales requiere del liderazgo*". El liderazgo pues, es una necesidad organizacional. De la multitud de factores que inciden en el ejercicio del liderazgo, las teorías multifactoriales ofrecen consistentes resultados aceptados por la comunidad. El marco de estudio que se presenta en este trabajo presenta un ecosistema creado por personas y comunidades que muestran aspectos fundamentales de los agentes que, por su participación e interacción, generan respuestas a los problemas de las redes y relaciones. Son elementos activos de esas redes el líder, la conexión o red, la organización, las estructuras, el entorno cultural o el sistema; esto es, en definitiva, el contexto.

En resumen, no existe una sola teoría respondiendo todos los desafíos y mucho menos los cambios que influyen a los líderes. Se pueden buscar patrones generales y encontrar correlaciones, pero una respuesta a los problemas que enfrenta el líder o un modelo universal, resulta pretencioso. No sólo es pretencioso, sino que, propuestas con perspectiva individualista, pese a tener una narrativa individualista centrada en el líder, presentan trazos colectivistas cuando diferentes miembros en un equipo pueden aplicar sus capacidades para ejercer el liderazgo. Subrayan Friedrich et al. (2009, pág. 955) que "*no es realista esperar de una sola persona que esté equipada para ser líder en todas las situaciones*".

En definitiva, revisar es preguntar, aprender y optar por la propuesta que resulte más adecuada dado un contexto. Reflexionar y cuestionarse el liderazgo, revisando las teorías de liderazgo tradicional desde la dicotomía individuo y colectivo, ayudará a potenciar la relación evitando en cierta forma ese utilitarismo que mecaniza y no humaniza. La revisión permitirá descubrir cuan alineadas están esas teorías con los presupuestos éticos que vencen sesgos, humanizan el mundo tecnológico y contribuyen para el futuro. Esta hermenéutica crítica parte de una revisión sistemática de los métodos científicos en las actuales teorías de liderazgo.

Para reflexionar sobre las limitaciones de la personal respecto a su capacidad de liderazgo en cualquier situación y la mecanización que puede deshumanizar apuntan Harris et al. (2014, pág. 2762) que

> *"Las revisiones sistemáticas cotejan la evidencia incluida seleccionada a priori con criterios de elegibilidad para abordar la pregunta de investigación específica. Además, identifican y minimizan el sesgo a través de metodología transparente, explícita y sistemática. Un meta análisis utiliza métodos estadísticos (a diferencia de las revisiones sistemáticas) para evaluar cuantitativamente datos agrupados de estudios individuales".*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La revisión de la literatura de las teorías de liderazgo presenta teorías multinivel y modelos teóricos que responden las realidades y el contexto del siglo XX. En este trabajo hemos considerado también datos que reflejan modelos de segmentación utilizando la algoritmia. Basándose en los datos cruzados por empresas especialistas en minería de datos, se reflejan categorizaciones de bases de datos con resultados inocuos o sin el sentido que una selección con criterio sistemático presenta. Tanto es así que, utilizando el programa de búsqueda SEO (Linknovate, 2019), este presenta búsquedas basadas en las últimas innovaciones y desarrollos en las materias de interés, resultando una plataforma de inteligencia competitiva. Para ello, se ayuda en su búsqueda por especialistas humanos en la materia y acaba presentando unos resultados cuantificables que requieren una interpretación. Esta búsqueda de la herramienta digital es útil, pero no se puede perder la oportunidad de, a través de un proceso de reflexión, decidir el futuro de una contribución científica como es este trabajo. Si apostamos por discernir en función de los datos reflejo de una función algorítmica podemos perder la esencia del liderazgo, esto es, la capacidad de reflexionar para decidir qué textos son los más adecuados para el tipo de estudio que se presenta.

Para ello se han consultado bases de datos de artículos científicos y libros especializados sobre la materia. Las teorías con metodologías y modelos de éxito presentados en la revisión han sido aceptadas en las siguientes fuentes: en primer lugar, en publicaciones indexadas en JCR, Base y Scimago; en segundo lugar, en bases de datos referente como Google Scholar, Scopus, Thomson Reuters, Ebsco, Webscience, Academia y Dialnet; y, en tercer lugar, en la gestión a través de ORCID y las Universidades donde el autor ha tenido acceso a sus bases de datos, siendo la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad de Vigo, la Iona University y la Fordham University. En todas esas fuentes se han consultado revistas especializadas en campos como la gestión, negocios, económicas, sociología, psicología, ética o comunicación.

Poder fijar, a través de una revisión sistemática, el objetivo de la consulta, ayuda a especificar preguntas para la investigación (Tranfield, 2003). La revisión sistemática ayuda a mejorar la estrategia de la investigación, incluyendo y excluyendo determinados criterios y codificando para aportar un valor adicional (Francoeur et al., 2019).

Los criterios de selección se basaron en atender los problemas de una dicotomía universal con métodos probados y que responden a cuestiones que pueden articular la realidad social y responder a las inquietudes del autor al mismo tiempo. Por realidad social se entiende:

- La importancia de la identidad del agente.
- Los valores y el carisma del individuo.
- La gestión y las propuestas de cambio.
- La complejidad de las organizaciones y sus modelos de gestión.
- La importancia de las relaciones.
- La integración de ideas y las políticas desarrolladas para ello.
- La revisión sistemática de las teorías de liderazgo

5.2.1 Teoría transformacional. Bass

La teoría transformacional es la teoría individual más extendida para el análisis del líder. Las teorías nacen de los pioneros que, como James McGregor Burns en 1978, distingue y diferencia entre un liderazgo transaccional o transformacional (Posner, 1988). Ya en esa época,

los autores hablan de liderazgo como un elemento que está en crisis (Burns, 2012), por el objeto de ser del liderazgo -resolver problemas- y por el contexto en el que se desarrollaba.

Así, consideran que el liderazgo consiste en completar tareas (dentro de un sistema u organización) y satisfacer intereses individuales (personales) de aquellos que alcanzan un desempeño adecuado (Bass, 1990). Los objetivos no se alcanzan a través de persuasión o coerción, sino teniendo en cuenta a los colegas, inspirando y estimulando intelectualmente a otros, así como compartiendo objetivos a través del carisma. De esta descripción inicial, se concluye tanto el contexto histórico en el que nace la teoría, como las bases que servirán a Bass para fortalecer la propuesta metodológica y el cambio con el que realzar la figura del líder.

5.2.1.1 Introducción y contexto general

El primer autor en utilizar el concepto fue Downton en 1973 (Bass, 1995), en una época marcada por la crisis del petróleo y las tensiones entre las potencias civilizatorias del momento: EEUU y la Unión Soviética. Este contexto estuvo marcado por una bipolaridad en las propuestas de la estructura organizativa de sistemas contrapuestos, como son el socialista y el capitalista. Tras la II Guerra Mundial, la reconstrucción europea (y por extensión la estructuración de los gobiernos globales) se basa en dos modelos como son el del control estatal y el de libre mercado. La teoría ha evolucionado a lo largo de las décadas hasta nuestros días, pasando por un marco macro en el que los modelos de producción centralizadores hasta los años 80 dieron paso a procesos de mejora continua con la globalización e internacionalización de la década de los 90 y los 2000. En lo que respecta a las décadas pre digitalización de lucha por el posicionamiento en innovación, esta teoría durante las décadas de los 2000 a 2020 sigue utilizándose por la consistencia del método.

De esta realidad, las narrativas y racionalidades vienen marcadas por el Marxismo y Hegelianismo con su lucha de clases y la dialéctica amo-esclavo, frente a una narrativa utilitarista del mundo anglosajón que, tras la caída de los modelos coloniales de la Europa continental, se erige como modelo civilizatorio influyente. Este es el contexto histórico general que influye en el nacimiento de la teoría de liderazgo.

El contexto de la teoría y el método de liderazgo transformacional se centran en unas características determinadas por cuyo análisis se pretende influir en ciertas particularidades del individuo y de la organización. La tabla 11 reconoce que ciertos cambios en el desempeño del grupo y en los resultados y objetivos marcados se obtienen por diferentes transformaciones que van más allá de la obtención e intercambio de bienes. La teoría ha permitido identificar a lo largo de su evolución en el tiempo, que su impacto al desarrollar la estrategia de la organización ha posicionado a la misma, obteniendo ventajas competitivas por el impacto del líder en los demás.

En el transcurso de este tiempo la teoría ha ido influyendo en otros estilos de liderazgo siendo un modelo reconocible que define a través de trazos concretos al líder. Esta teoría ha sido validada por la cantidad de autores que la han utilizado en el plano teórico y práctico. Es el método científico más citado en las teorías de liderazgo y el que se mantiene vivo durante un periodo más amplio de tiempo. En la tabla 11, destaca la variedad de tópicos que se tratan en esta teoría multinivel, con un elevado número de citas y aportaciones por autor que la revisión sistemática ha ayudado a centrar, para presentar las conclusiones más destacables de la teoría.

La tabla 12 atiende a la evolución científica en la materia, considerando el impacto que los 21 textos analizados en la revisión sistemática tienen por el número de citas que los validan y si los autores de los mismos han conseguido el objetivo final de la teoría, esto es, aportar al cambio propuesto por la teoría (medir el desempeño y obtener una mejora de los resultados

organizativos). Los autores referencia, y el número de publicaciones en comparación con otros autores de otras teorías tratan claramente de la importancia de este modelo.

La base de la teoría transformacional se encuentra en la relación entre dos agentes: el líder y el seguidor. Se trata de una relación personal y humana, donde desempeño, intereses y motivación juegan un papel fundamental. Una de las cuestiones de la realidad actual está en una relación entre agentes humanos que se ha convertido en digital. Además, hay que añadir que la toma de decisiones se ha transferido al agente máquina que interviene influyendo y excluyendo factores netamente humanos como el liderazgo o la toma de decisiones (Cortina, 2021). Sin pretender hacer del contexto actual el análisis de la teoría transformacional, es relevante la reflexión para entender dónde nos encontramos actualmente, y si de la evolución metodológica y narrativa de la teoría se puede seguir usando el método para afrontar los problemas del mundo híbrido.

5.2.1.2. Contenido ético en la teoría transformacional

La ética aplicada, en el proceso de transformación, significa transformar las cualidades de la gente impactando o influyendo en sus esfuerzos y desempeño (tanto en el plano individual como en el organizacional) (Bass, 1990). De hecho, el desempeño del líder incluye cuidar del bienestar de los miembros, por lo que el liderazgo transformacional es un comportamiento objetivable (Seltzer y Bass, 1990). De hecho, el liderazgo transformacional puede ser aprendido (Bass, 1990). El proceso de aprendizaje incluye reexaminar prioridades y marcar objetivos no sólo por interés individual, sino considerando implicaciones éticas y morales en las acciones y objetivos del líder (Avolio y Bass, 1995). Esta consideración implica tener en cuenta la ética en el liderazgo como un proceso transversal.

Dentro de lo que es la evolución de la teoría y el contexto que le influye en su desarrollo es relevante destacar cómo, en la década de los años 90, se tienen en cuenta condicionantes socio psicológicos, como base de su fundamentación teórica y práctica, en las teorías organizacionales. Además, el colapso de modelos organizacionales no productivos (hambrunas en África, petición de libertades individuales ante estados centralizadores -Tiananmen 1989-, caída de la URSS y el muro de Berlín, etc.), refuerza la importancia de narrativas que incluyan la importancia del libre comercio en el aspecto transaccional y transformacional. Otro elemento fundamental del componente ético del líder viene reflejado por la importancia del intercambio. El *homo oeconomicus*, como se verá posteriormente, ha marcado la tendencia de tales intercambios con una ética aplicada desde la consecución de las necesidades individuales.

Esta teoría multinivel demuestra que el desempeño y los resultados impactan en la esfera individual y colectiva, así como influye en el comportamiento de los actores, todo lo cual requiere cuestionarse acerca del contexto histórico en el que nacen.

Las diferentes crisis y acontecimientos -apertura de China al mundo, ataque a las torres gemelas, crisis financiera de 2008, etc.- acaecidas desde la aparición del modelo fomentaron una preocupación social por el comportamiento deseado por parte de los miembros del grupo, así como la visión organizacional y las normas de grupo con la aparición de códigos de conducta o la RSC, que son claros síntomas de una ética aplicada que contribuye transversalmente a la cultura organizacional. Esta necesidad social puede deducirse de alguna de las características del líder transformacional, aunque al igual que el resto de las teorías de liderazgo tradicionales que se analizan, la ética no es el foco central de sus modelos. Si el comportamiento individual, las normas grupales y la cultura organizacional pueden ser analizados y, sobre todo, pueden ser influidos por el líder; cabe preguntarse: ¿es esta propuesta válida en el contexto actual digital donde la IA afecta al comportamiento, el agente máquina toma decisiones y las culturas de todo

tipo son influidas por la algoritmia utilizada según los intereses de qué grupos de poder? -recordar el caso de Cambridge Analytica, Facebook y el proceso electoral de EEUU 2018-.

Podríamos entender que los fundamentos morales están presentes en la teoría de liderazgo transformacional al preocuparse el líder por los demás, en la toma de decisiones. Sus valores, se representan en la visión de la organización. La búsqueda del bien común también aparece en su narrativa, al respetar los derechos individuales, que son parte de los fundamentos éticos de esta teoría de liderazgo (Bass y Steidlmeier, 1999). El líder transformacional tiene que elegir los estándares morales. Puede optar por perseguir el interés propio del individuo -representado en la transaccionalidad- cuando lidera a seguidores, u optar por los intereses colectivos - al transformar personas-: su influencia en la moral y motivación a los seguidores (Bass, 1999) forman parte de su contribución ética.

5.2.1.3. El método transformacional

En las ciencias sociales toda transformación debe considerar múltiples dimensiones. El cambio supone una continua evolución -siendo este un proceso que afecta la historia, la política, la economía, etc.-. Para dimensionar los cambios debería considerarse un análisis multinivel del liderazgo desde el impacto mutuo que existe en la esfera individual y la organizacional (Avolio y Bass, 1995). El liderazgo se entiende como el rol jerárquico en la estructura organizacional donde el comportamiento es medido tanto en el plano individual, grupal u organizacional, siendo que todas esas variables pertenecen a diferentes niveles en una jerarquía. Tener la sensibilidad para conseguir que se resuelvan problemas que se dan a diferentes niveles está al alcance de los líderes. Es por ello que el liderazgo transformacional condensa perfectamente la teoría que se centra en el individuo, puesto que líder y seguidor contemplan la mejora (recordar la mejora continua Kaizen -nacida en 1986-) como característica fundamental en la búsqueda de sus propios intereses y necesidades.

El método en toda teoría requiere no sólo de una estructura que lo fundamente, sino una figura que lo justifique. En este sentido, el constructo individual del cuestionario multifactorial de liderazgo (Avolio et al., 1999) ha variado en diferentes procesos de revisión desde su aparición en 1985. El enfoque multifactorial ha evolucionado para evitar correlaciones redundantes entre los factores que lo definen, que se han adaptado ligeramente desde los métodos de diferentes investigadores. La conclusión a este respecto de la importancia del método para la teoría de liderazgo que se presenta, es que, al menos, cuatro de los componentes centrales son consistentes y confiables a lo largo del tiempo, pese a que las organizaciones se han aplanado en términos jerárquicos. Los cuatro factores que identifican el liderazgo transformacional son la influencia -idealizada-, la motivación -inspiradora-, el estímulo -intelectual- y la consideración -individualizada- (Bass y Bass Bernard, 1985). De la evolución del método se desprende que la teoría de liderazgo transformacional contribuye sobre todo en el desarrollo del seguidor, así como en su desempeño -tras diferentes resultados históricos en ese desempeño- (Dvir et al., 2002). Esta teoría de liderazgo se catapulta cuando consigue integrar en un análisis meso y micro al individuo en la organización. El líder transformacional consigue integrar la individualidad a nivel organizativo, a nivel de equipo, y a nivel individual (Avolio y Bass, 1995)

La teoría transformacional es el método de análisis de liderazgo por antonomasia, que sustenta la importancia del individuo, su crecimiento y transformación. Esto se comprueba por el deseo, por parte del líder transformacional, que sus seguidores se cuestionen acerca del bienestar de todos los individuos analizando diversos puntos de vista (Avolio y Bass, 1995) citado por (Gil-Monte, 2014). El cuestionamiento trae la transformación y tener en cuenta todos

los puntos de vista; el método refuerza el concepto de individuo. La máxima representada por la figura 9 se cumple al extremo con esta teoría, fortaleciendo la idea de aquellos teóricos que consideran que un método eficiente es el que mide adecuadamente.

La eficiencia del método se aplica a consideraciones individuales a diferentes niveles. Así pues, Avolio y Bass (1995, pág. 216) reconocen la definición de "*Burns (1978) que describe a los líderes transformacionales como individuos que consiguen que otros sacrifiquen sus propios intereses por el bien común del grupo*". No se trata simplemente que en esta teoría se vea constantemente una perspectiva individualista. También se plantean estándares normativos intercambiados entre miembros de la organización, para que se alineen y que sus comportamientos se reflejen en normas que sustenten la cultura organizacional. (Avolio y Bass, 1995). El sacrificio tiene una clara connotación ética para el liderazgo.

Además, al medir el desempeño, la teoría analiza por las acciones, el comportamiento y el carisma del líder que busca el bienestar de la gente. Este compromiso moral y desarrollo (Dvir et al., 2002) se aprecia al tomar partido el líder cuando busca la estimulación intelectual de sus seguidores. Esta estimulación intelectual requiere de una especial consciencia por parte del líder en su día a día, al estar despierto e incentivar a la mejora continua que puede aplicarse a la planificación y toma de decisiones. Esa estimulación y consciencia también se demuestra en la fase de aprendizaje, no sólo en los comportamientos sino también cuando se aprende por cómo se adapta y se mejora -y se fomenta la creatividad de los agentes-. Un líder transformacional debe estar abierto al cambio, poniendo la cultura organizacional en alerta, ya que cuando el líder mejora cuestiona las creencias, lo asumido y los valores (Bass y Avolio, 1993). Se trata de un proceso evolutivo por el que un método de liderazgo que se precie incentiva la mejora y el cambio que transforma también la cultura organizacional.

La estimulación hacia la transformación de propuestas, nuevas ideas, conlleva riesgos por los cambios. La integración de diferentes puntos de vista se aplica a un contexto socio histórico (Alban-Metcalfe y Alimo-Metcalfe, 2000). Los riesgos que los cambios presentan han mejorado las prestaciones organizacionales. El trasfondo que se desprende de la estimulación intelectual supone que un líder transformacional ejerce como tal cuando, entre otras consideraciones, potencia las capacidades de sus colaboradores.

En definitiva, el método y los factores transformacionales han explicado durante los últimos decenios de qué forma se podía encontrar equilibrio en las relaciones líder seguidor en grupos humanos. La teoría consigue recoger los fundamentos morales del líder a través de una transacción. En esa interacción se apela a la transformación de los de los seguidores en pro de los intereses colectivos, motivándoles e influyéndoles intelectualmente. El proceso que es esa relación se ve alterado por el contexto actual, donde la algoritmia de la IA cambia el comportamiento de las personas y plantea un serio problema a esa relación.

La reflexión de todo ello deriva en una pregunta: ¿cabe reflexionar acerca de los riesgos actuales en el contexto socio histórico que vivenciamos con el mundo híbrido? La evolución de cualquier teoría, se refleja en los autores con una consciente adaptación histórica a través de su narrativa, puesto que el método permanece inalterable. La importancia de una narrativa ética facilita entender las características metodológicas que fundamentan la teoría pese al contexto. La narrativa ética dota de consistencia a una propuesta, por basarse en valores y principios reconocibles y, por lo tanto, éticamente constatables. La ética como dimensión humana incluye la intencionalidad del individuo (Ricoeur,1996), representando el objetivo de la acción tomada en un tiempo determinado. Sea en el siglo XX o en la transición digital actual, si una teoría presenta una ética individual y una moral reconocible, las acciones de los líderes serán comprendidas. La acción, basada en valores concretos en pro del bien del colectivo resulta útil

USC DE COMPOSTELA

para cualquier teoría de liderazgo si el modelo de liderazgo contempla la comunicación como uno de sus elementos clave. Hoy podemos hablar de tres tipos de comunicación: la comunicación verbal/escrita, la comunicación virtual y la comunicación corporal.

Uno de los riesgos más evidentes del mundo digital se encuentra en la información. La comunicación confiable, creíble, abierta, recíproca por parte de un líder transformacional impacta en el colaborador. Como resalta Men (2014b) inspirando y alentando al trabajador, consiguiendo un mejor desempeño y satisfacción. En el caso de una comunicación virtual también se han encontrado evidencias que el liderazgo transformacional afecta positivamente el desempeño de los equipos (Purvanova y Bono, 2009). Por todo ello los líderes transformacionales se comunican con mayor frecuencia a través de mayores interacciones. El uso de las tecnologías de comunicación tiene un impacto al mejorar el comportamiento del equipo, su cohesión y una percepción de un clima cooperativo (Schmidt, 2014).

Por su estructura y características, esta teoría de liderazgo es un referente narrativo al presentar consistencias como el método contrastado, el tamaño de su muestra diverso -global y mayúsculo-, ser una teoría que ha permanecido en uso mucho tiempo y también, tener una preocupación evidente por la ética y moral organizativa. También es un ejemplo comunicativo en las organizaciones que son gestionadas por líderes transformacionales. Pese a todos estos méritos hay que recalcar que un modelo centrado en el cambio del desempeño y los resultados de los agentes puede presentar un conflicto de narrativas. La teoría nace del intercambio, del utilitarismo y capitalismo más evolucionado siendo que hoy el imperio de los datos transforma las relaciones individuales y organizacionales. El conflicto es de sistemas, puesto que los agentes humanos no pueden "competir" con los agentes máquina en la optimización de desempeño. La teoría de liderazgo transformacional tiene que acometer las realidades de las nuevas redes de relaciones, cuyos grupos no siempre pertenecen a la misma organización. La medición multinivel tan exitosa en esta teoría puede verse afectada, porque el nivel macro que se contempla en la transformación entre miembros de una misma organización, pueden no serlo con el mundo híbrido. Además, la obtención de resultados, si se plantean desde la probabilidad algorítmica, presenta escenarios que las estrategias tradicionales -fundamentadas en las experiencias e intuiciones de los líderes- no contemplan. El liderazgo en un mar de datos y foco en el desempeño, corre el riesgo de verse desplazado en un sistema que visa por los resultados, deshumanizando el acto transaccional y, por ende, transformacional.

Ante esta nueva realidad híbrida los cambios culturales tienen que comunicarse en la organización. Bass y Avolio (1993, pág.116) presentan el cambio en la cultura transformacional como: "*…la inclusión de asunciones, normas y valores que se fundamentan en lo transformacional no impide a los individuos a buscar sus propios objetivos y recompensas*". El contexto actual con crisis económicas (2008, 2022), crisis sanitarias (pandemia Covid), y la llegada de la IA en el proceso de la gestión y la información, ha hecho que muchos individuos reevalúen y se replanteen cual es el bien común o cual es la cultura organizativa -puesto que aparecen tendencias como el abandono de trabajos (Klotz, 2022)-. Los objetivos y recompensas no significan lo mismo que lo transmitido desde narrativas tradicionales. La comunicación, la humanidad frente a la mecanización y una narrativa ética se hacen fundamentales para el liderazgo.

La narrativa de Bass, presente en la evolución del liderazgo transformacional, se nutre de diversos autores que son clave para la teoría: Avolio, Burns, Yammarino, Yulk, Seltzer y otros que fortalecen dicha contribución. Esta perspectiva no puede entenderse sino en el marco esencial de las relaciones entre pares, de forma que el individuo mejore conscientemente su narrativa a través de experiencias y toma de decisiones. La narrativa del liderazgo

USC DE COMPOSTELA

transformacional presenta la dicotomía entre la transacción y la transformación. Esto es un hecho constatable a lo largo de los años, cuando se ha aplicado esta teoría en diferentes sectores de los negocios y diferentes realidades (Bass, 1999).

En definitiva, ésta teoría de liderazgo individual asume la tensión de lo colectivo y lo individual naturalmente y sin complicaciones, puesto que habla de individuos quienes, desde sus diferentes roles, son capaces de tener un desempeño y habla del desarrollo adecuado en una organización. El comportamiento del líder diferencia entre el estilo de liderazgo transaccional respecto al transformacional, al analizar la cultura del colectivo cuando el individuo conecta con otros (Bass y Steidlmeier, 1999). Es desde el contacto e interacción que nace un intercambio -transacción-, que cuando influye el desempeño y mejora al grupo transforma la relación. El dilema de Bass no es tanto entre lo individual con lo colectivo, sino entre en liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1990).

Bass reconoce y considera como un dilema el individuo y el bien común. El autor diferencia la posición individualista o libertaria de la posición relacional o colectiva en este sentido. Cuando este dilema es confrontado, el autor resalta la importancia de las acciones y la justicia como elementos que influyen en dicha dicotomía.

El empoderamiento de la transformación por el bien común, en vez de la transacción por el interés individual, está presente en la evolución de esta teoría (Bass, 1999). La relación se presenta transaccional en el corto plazo, y transformacional para el largo plazo. Este dilema ético está siempre presente.

La relevancia del individuo para el liderazgo transformacional es capital. La reflexión sobre contexto actual hace pensar si la teoría responde a las tensiones entre la persona y la organización en el mundo híper tecnológico, donde la transformación de las personas parte del contexto virtual.

El contexto del orden y legitimidad tradicional se han visto tambaleados por la tecnología. Al final de este análisis de las teorías tradicionales de liderazgo y de la tensión entre individuo y organización, cabrá preguntarse cómo complementar estas teorías para afrontar los retos del liderazgo del siglo XXI. Esta teoría viene representada por un método y un contenido ético que se desarrolla en un contexto representado gráficamente en la tabla 13. La influencia del elemento tecnológico no parece haber sido estudiado suficiente a través de esta teoría; aun así, hay indicadores que apuntan claramente que en un entorno virtual el aspecto humano del liderazgo transformacional está presente y resulta central en cualquier propuesta de liderazgo para el siglo XXI.

5.2.2 Teoría de la autodeterminación: Ryan y Deci

La teoría de la autodeterminación se presenta como sus precursores Ryan y Deci (2008, pág.186) indican, para "*identificar, iniciar y sustentar un proceso de cambio*". El cambio como proceso y elemento referencial en el liderazgo y en la autonomía individual resulta transformador y conforma la identidad psicológica del individuo. La importancia de esta teoría no es tanto por la centralidad del liderazgo como concepto clave, sino la importancia del individuo y su foco en lo integrativo de la propuesta.

5.2.2.1 Introducción y contexto general

Las teorías psicosociales han marcado el devenir de las teorías de liderazgo. El ejemplo de la teoría de autodeterminación refuerza el concepto de liderazgo individual desde una perspectiva psicológica. De esta forma, en el siglo XXI, se acomoda perfectamente con los

conceptos cognitivos al configurar objetivos y la importancia de la centralidad del agente. El individuo crea necesidades psicológicas gracias a un proceso social de aprendizaje (Deci y Ryan, 2009). La narrativa de Husserl (2012) ayuda a entender que las necesidades individuales creadas desde vivencias en sociedad motivan el cambio. Las motivaciones y la consciencia permiten la integración de inteligencia e intencionalidad, y demuestran esa intención consciente por el cambio.

Esas vivencias individuales en sociedad potencian que la persona es un ser netamente relacional. No es solo que el individuo necesite relacionarse con los otros, sino aprender a formar las necesidades psicológicas a través de un proceso de socialización, donde el motivador comportamental suponga alcanzar objetivos que afectaran al bienestar del agente.

De hecho, los objetivos para alcanzar la felicidad y el bien estar permiten configuran la identidad del individuo. El concepto autodeterminación, en el contexto psico-social, no se relaciona con la expresión que, a principios de los años 70, tenía una connotación del ámbito político respecto a los territorios en proceso de descolonización (Emerson, 1971), y que trataba un tema común al de la autodeterminación psico-social: la formación de la identidad.

Continuando con los orígenes de la teoría, cabe destacar que en el contexto clínico se utilizaba el término para definir cuando los "clientes" toman sus propias decisiones (Whittington, 1971). Aunque Whittington describe que es un término muy universal y amplio, depende del campo en el que se utilice. Es posible que los autores de la teoría psico-social, como ahora la conocemos, se sirvieran de estas y otras influencias. Un año después, el término referido a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas del individuo, es publicado (Deci, 1972).

Según esta teoría resulta clave la importancia del entorno social, como el armonizador, para alcanzar las necesidades psicológicas propias, así como para alcanzar la autonomía individual, competencias o relaciones personales, existiendo motivadores internos y externos para alcanzar tales necesidades (Deci y Ryan, 2009). El entorno social y el contexto actual empiezan a dar muestras de los riesgos que corremos con un mundo híbrido que está afectando la psique de los individuos, así como sus identidades.

No sólo el contexto influye y motiva a la persona, el comportamiento individual está condicionado por características personales además del entorno (Deci y Ryan, 1980). El contexto en el que nace la teoría es de efervescencia identitaria, con los conflictos que se generan en los motivadores internos (individuales) y externos respecto a la autonomía.

Sea en el contexto político y territorial, en el contexto médico del análisis clínico o en el contexto de la socio-psicología, la autodeterminación es una "autorrealización" del individuo. El sufijo "*-nomía*" define la ley o el gobierno. La autodeterminación y la autonomía suponen autorregularse, con normas propias y apropiadas. La autorrealización se consigue desde sí mismo, pero no necesariamente por sí mismo. La tensión entre el yo y el nosotros es patente.

Con esto se puede afirmar que esta autodeterminación requiere de ciertas dosis de liderazgo consciente. Las motivaciones, sean en el entorno de trabajo o en la vida en general -así como el entorno que influye en el individuo-, resultan claves para entender la importancia del liderazgo, y cómo las necesidades psicológicas de búsqueda de felicidad y autorrealización pueden alcanzarse gracias al liderazgo.

Es por ello que esta teoría resulta útil para entender la individualidad del líder, al tener un método en el que, desde la psicología, permite analizar la autonomía del individuo, la gestión del cambio (que es una de las características constantes en el liderazgo y la resolución de problemas) y el procedimiento cognitivo. El contexto de la teoría de la autodeterminación quedaría descrito según lo dispuesto en la tabla 14.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La tabla 15 refleja la evolución científica considerando el impacto que los 21 textos analizados en la revisión sistemática tienen por el número de citas que los validan y si los autores de los mismos han conseguido el objetivo final de la teoría, esto es, aportar al cambio propuesto por la teoría, midiendo el comportamiento del agente con el análisis de sus rasgos psicológicos. Los autores referencian y el número de citaciones reflejan la importancia de la agencia y la autodeterminación en la psicología. En un análisis del líder que se precie, referenciar la importancia de sus motivaciones es fundamental desde el punto de vista del individuo, así como para entender la ética que le mueve.

5.2.2.2 Contenido ético en la teoría de la autodeterminación

La revisión sistemática de esta teoría, que hace de puente entre el individuo -buscando la felicidad en torno a unas necesidades- y el colectivo, a través del entorno -que influye al individuo cuando actúa-; y demuestra la influencia de determinados autores, siendo reconocidos como la referencia internacional durante más de 50 años de carrera científica.

Agente, consciencia y autonomía se mueven por motivaciones que desarrollan la evolución social y el bienestar, integrándose en el contexto social (Ryan y Deci, 2000). Para poder llegar a reflexionar acerca de un líder consciente se parte de la consciencia vital, como el pensamiento cognitivo de un ser autónomo que se plantea que es consciente y se pregunta hacia donde llevar la organización. La consciencia ayuda a decidir, a experimentar, y cuando plantea reflexionar, incorpora una moral o conciencia respecto a los problemas que intenta resolver. Caer en el subjetivismo del ego sería dejar de lado la consciencia de que somos diversos y que nos ayudan a alcanzar acuerdos de mínimos. Llegar a un punto de desarrollo personal individual, como la autodeterminación, fortalece nuestra identidad como agente líder transformador del contexto. Si ese líder no toma distancia de sí a través del nosotros perderá el equilibrio que le otorga la relación: el encuentro. Se trata de un equilibrio y un encuentro entre el agente, su conciencia y la consciencia.

Al analizar el comportamiento humano, los autores sientan las bases de una ética concebida desde las motivaciones propias en búsqueda de la felicidad individual (Ryan et al., 2008). La búsqueda de la felicidad bajo el modelo de Aristóteles, conforma la justificativa operativa del agente y su autonomía, pero no resulta suficiente para esta teoría. Ryan (2009, pág.848) describe que

> "*el bienestar no es representado mejor por la concepción hedónica de felicidad, por si sola. En cambio, la teoría de la autodeterminación emplea el concepto de eudaimonia, o florecimiento humano, como vital, funcional, con un enfoque complementario. Finalmente, debido a que la autonomía se facilita por una conciencia reflexiva, la teoría de la autodeterminación hace hincapié en el rol de la conciencia en la autorregulación y el bienestar (florecimiento humano*)".

La filosofía de Husserl (2012) cobra sentido en esta propuesta al convertir las vivencias no sólo en un acumulo de experiencias, sino que esa vivencia transciende a la subjetividad dándole sentido social cuando aplica una conciencia reflexiva. La felicidad, cuando complementada por la conciencia y la moral social puede generar bienestar. Las teorías tradicionales de liderazgo pese a tener al individuo y al líder en el centro de sus propuestas, no tratan convenientemente la centralidad humana al ser sus narrativas extensiones del utilitarismo. La conciencia reflexiva apunta a un comportamiento ético. El líder ético es un líder

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de ajuste: es consciente de lo que hace y tiene conciencia por lo que sabe: trata de animar desde su autonomía y capacidad motivadora a alcanzar el bienestar.

Un líder ético que ajusta su autonomía y objetivos gracias al discernimiento como parte de un modelo integrativo, está en el trasfondo de teorías de psicoanálisis -Freud, etc.- al centrarse en el ego, o en teorías basadas en las necesidades -Maslow, etc.-, siendo todas ellas enfocadas a la psicología humanista (Ryan y Deci, 2001). Los individuos tienen necesidades universales, pero su narrativa difiere dependiendo de factores culturales, de experiencia, de la época en que se vive y de la ética aplicada. La teoría de autodeterminación ayuda a conciliar o integrar perspectivas fundamentadas en la biología, la psicología o las perspectivas socioculturales (Ryan y Deci, 2019). Todo ello es lo que se espera de un líder consciente. Se trata de alcanzar un aspiracional, como es el bienestar y la felicidad como ente decisor autónomo que se base en valores culturales, espirituales y personales (Ryan y Deci, 2011).

La propuesta de Ryan y Deci (2000, pág.68) con la teoría de la autodeterminación, tiene un claro componente práctico integrador en disciplinas como la "*sanidad, la educación, el trabajo, deporte, religión y psicoterapia*". Desde diferentes perspectivas y sectores profesionales (con sus morales aplicadas), el concepto de agente se define. Ese líder consciente se consigue con la integración de una interpretación ética y psicológica.

Los aspiracionales, los objetivos de futuro y las motivaciones son claves en la teoría de autodeterminación, de la misma forma que la justicia fortalece la satisfacción del trabajador (Sheldon et al., 2003). Integrar todo ello -autonomía, liderazgo y principios superiores- de cara al futuro, en un contexto como el actual, requiere de una ética aplicada a esas perspectivas -psicología, socio-psicología del liderazgo, moral colectiva y tecnología-.

5.2.2.3 El método en la autodeterminación

En el contexto histórico de la década de 2000, esta teoría muestra su máximo esplendor. Es una época de individualismo extremo tanto en la economía (pensemos en la crisis financiera de 2008 como eclosión de la especulación a escala global), en el mundo organizacional con una globalización que parecía imparable (con consumo de recursos exacerbado -presentándose la declaración de Paris de 2005 por la eficacia en los programas de ayuda al desarrollo, o el acuerdo de Paris de 2015 por el cambio climático-), así como con las guerras por la estabilización o control del Golfo Pérsico (años 1990 -1991; 2003-2011) y sus recursos energéticos. Todo ello toma forma tras el atentado de las Torres Gemelas, que marcó el devenir de las relaciones internacionales con una gran inestabilidad en los países islámicos, una decadencia en la influencia de la mayor potencia mundial (EEUU) y el surgimiento de China como poder contra balanceante con inversiones en África y crecimiento interno. Al mismo tiempo Europa fortalece su concepto de mercado común con incorporaciones constantes de países miembros. Latinoamérica equilibra la desigualdad social de la región con clases medias pujantes. Todas estas realidades macro parecen una marea global de potenciamiento del individuo, que podría aprovecharse para integrar a niveles meso, en las organizaciones, y a niveles micro, como *modus operandi*, para alinear las motivaciones internas y externas de la persona. El método de la teoría atiende a un contexto representado en la tabla 16, que explica la relevancia actual de la figura de la agencia, así como la preponderancia del modelo automatizado y mecanizado, desde una perspectiva utilitarista que potencia la figura del individuo -más que la persona- frente al colectivo. Y con ello lo positivo es la tendencia de colocar al individuo en el centro de la acción.

La teoría de autodeterminación se adapta mejor al cambio cuando el individuo establece objetivos, comportamientos y relaciones que conduzcan hacia la autonomía (Ryan y Deci,

2008). Tanto el contexto como la eclosión de la teoría hacen pensar que se da consistencia a las aportaciones del individuo.

Con todo ello, la autonomía y la libertad no están exentas de responsabilidad para con la sociedad. Weissman (2018, pág. 609) expone que

> "*La autonomía y el libre albedrío son condiciones esenciales para la agencia moral: no somos responsables por los efectos que no podemos elegir o evitar. Los escépticos argumentan que la experiencia del libre albedrío es ilusoria; aquellos que la defienden dicen que la experiencia consciente de la intención y la responsabilidad son prueba suficiente de la libre elección*".

La intencionalidad y la responsabilidad, siendo fuente de discusión como indica el autor, no deja indiferente a aquellos individuos que, desde su posición como líderes, apuntan desde la intencionalidad de la reflexión a la búsqueda de la felicidad en un ejercicio de integración social u organizacional.

Esa autenticidad del líder es observable por otros y reafirma una de las características meso más importantes de la influencia del líder en los demás: la motivación de los equipos de trabajo. Esta teoría de la autodeterminación reafirma a los otros a encontrarse. Motivar a los individuos es una de las habilidades del liderazgo más importantes. La autodeterminación reconoce que tanto seguidor como líder tienen unos rasgos característicos. También tienen un comportamiento social observable y una capacidad de cognición y un deseo por la autonomía y el cambio únicos. Estas interacciones son observables, formando parte de procesos. El liderazgo transformacional potencia la autonomía del individuo. Por el contrario, el liderazgo transaccional controla esas motivaciones. La autodeterminación y el liderazgo acaba influyendo el desempeño del individuo, pudiendo afectar su estado de ánimo al ser controlado (Eyal y Roth, 2011).

Hoy muchos procesos y algunos comportamientos están regulados por agentes máquina. La propuesta de la teoría de la autodeterminación se desarrolla en la esfera de las relaciones humanas siendo que, en el actual contexto, el mundo digital provoca el cambio. La autonomía y la comunicación no es sólo humana sino ex machina. El buen liderazgo (Ciulla, 2005) es importante, pero no parece suficiente tras la tecnificación humanista que modela la sociedad. La automatización propone soluciones que no son controladas por el agente humano (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a). La autonomía de los agentes, así como la consciencia y responsabilidad de sus acciones, la ética individual la conciencia y la moral organizacional, forman parte de la realidad del liderazgo que debe cuestionarse.

El factor humano en las relaciones, así como las capacidades y la autonomía dependen de los roles aceptados por el individuo en la organización a la que pertenecen y que les hace crecer (Ryan y Deci, 2020; citados por Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a). Podríamos decir que la autonomía es compartida y dependiente al mismo tiempo de la tecnología. Bajo este escenario de partida en esta teoría, ¿podríamos presentar la conciencia como factor determinante entre la toma de decisiones y asalto a la acción que diferencia la inteligencia humana y la artificial? ¿Hasta qué punto resulta determinante en los procesos de liderazgo? Sin entrar en las contribuciones de la neurociencia al respecto, ya que no forman parte de la perspectiva de este trabajo -aunque son consideradas como fuente determinante de la toma de decisiones y de la acción humana-, es importante apuntar que en las organizaciones donde la responsabilidad es exigida a los individuos -en término de alto desempeño- esta teoría presenta acciones específicas para alcanzar ese desempeño, basado en la autonomía objetiva (Stone et al., 2009). La relación entre elección consciente, auto motivación, acciones y autonomía marca el camino para entender este método como perspectiva desde la

individualidad; se trata de auto regularse, siendo y haciendo (Ryan y Deci, 2011). El ser y el hacer forman parte de las dotes del humanismo -que en el contexto de los datos se convierte en tecnológico- (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022b), y que resulta en uno de los diferenciales del liderazgo en un contexto altamente digitalizado.

De esta forma, la teoría de autodeterminación sostiene el crecimiento psicológico desde la integración (Ryan y Deci, 2020). La individualidad de tal crecimiento e integración se observa cuando se define la motivación intrínseca, los intereses y los valores, que se desprenden del comportamiento individual (Ryan y Deci, 2000), De hecho, esos motivadores conducen al individuo a actuar, en el sentido que las acciones del individuo son motivadas por sus intereses.

Ryan y Deci (2020) consideran motivaciones, autonomía y capacidades en términos del rol individual en una organización y consecuentemente en sus relaciones. Pese a ser una teoría fundada desde lo micro y el individuo, la estructura de la teoría considera el colectivo como organización meso. La tensión muchas veces viene determinada por una visión individual respecto al grupo, como observan Ryan y Deci (2001, pág. 8): "*la autonomía se preocupa de actuar desde los intereses y valores integrados…la autonomía se confunde usualmente con el concepto de independencia*". En cierta forma, pese a que la teoría se enmarca en el plano individual, la autodeterminación es consciente que hay una conexión e interdependencia con otros. Nada es puramente individual; lo colectivo influye de múltiples formas al individuo.

Estas interdependencias y las relaciones crean estructuras y la burocracia inherente a ello. La autonomía ayuda a valorar las relaciones de forma que promueve la eficiencia, facilitando las elecciones (Stone et al., 2009). Esta teoría, tremendamente pro individualidad, no deja de reconocer la importancia del colectivo y sus relaciones. Son elementos intrínsecos a los agentes y a las organizaciones, el yo y el nosotros crean una relación necesaria e indisoluble.

En cuanto al método de análisis de la teoría de la autodeterminación, ésta refleja inquietudes de la psicología cuando explica que las relaciones sociales influyen al individuo desde la niñez, puesto que hay intereses o motivaciones internalizadas e integradas por el individuo que le son dadas como elección, o debido a que son de obligado cumplimiento por un regulador externo -esto entendido como motivaciones extrínsecas- (Ryan y Deci, 2000). De hecho, las relaciones, el crecimiento personal o las contribuciones a la comunidad marcan que la felicidad y la consecución de necesidades básicas se consigan con autonomía (Ryan y Deci, 2011). La autonomía, dentro de un entorno de relaciones interpersonales, genera un sentido de pertenencia que refuerza, entre otros esa necesidad intrínseca de búsqueda de la felicidad. Esto se ve reflejado claramente en el mundo virtual, aunque genere en ocasiones realidades distópicas.

Independientemente de lo que motive al individuo a actuar o comportarse en busca del disfrute o el cumplimiento de lo establecido, el equilibrio entendido como el proceso continuo integrador para asimilar las influencias externas culturales o sociales, y las internas -objetivos, emociones, necesidades- (Ryan y Deci, 2019) será clave para un líder ético. Las motivaciones bien conducidas pueden equilibrar la tensión entre lo individual y lo colectivo.

Esta autonomía, basada en necesidades psicológicas, no libera al individuo de las normas colectivas o del contexto cultural, ya que ayuda a agregar prácticas sociales y valores al proceso de toma de decisiones (Ryan y Deci, 2019), y, por tanto, a sus acciones. Este planteamiento refuerza que se presente esta teoría como clave en el plano individual del liderazgo, al integrar motivadores intrínsecos al individuo y los extrínsecos del entorno como elementos clave en la búsqueda del bien común en función de los valores individuales.

Es por todo ello que la autonomía caracteriza las acciones (Ryan y Deci, 2011). El individuo y las acciones que desempeña impactan en otros, por lo que la comunicación tiene

USC DE COMPOSTELA

una intrínseca relevancia en ese proceso. Una comunicación de doble recorrido incluye cuestionar, escuchar al jerárquicamente inferior para esclarecer responsabilidades, sin juzgar o coercer. Se trata de desarrollar capacidades y comunicarlas adecuadamente (Stone et al., 2009). En sí, estas acciones se ajustan con lo que se espera de un líder. Durante la acción hay un claro reconocimiento de competencias (Ryan y Deci, 2000) al comunicar e interaccionar en una relación de doble recorrido. De hecho, para alentar una motivación autónoma el líder debe comunicar sus ideas transformadoras (Deci et al., 2017). La transición entre la teoría de autodeterminación y la teoría de liderazgo transformacional requiere de comunicación.

La comunicación ayuda a reducir la tensión entre individuos y organización ya que se convierte en problemas por la autonomía de agentes no humanos. La teoría de la autodeterminación impacta en el liderazgo en el sentido que un individuo que es equilibrado puede aplicar a un bien común un liderazgo transformacional influyendo positivamente (Sheldon et al., 2003). Como motivador hay factores de contexto que influyen, aunque el liderazgo transformacional se fundamenta en la integración de potencialidades, visión o valores.

En resumen, la autonomía siempre ha sido un factor clave en el concepto de individualidad. El contexto ahora es completamente diferente al contexto tradicional de los últimos siglos. La autonomía del agente máquina altera comportamientos, la salud y los deseos de las personas. Cabe reflexionar acerca de ese contexto nuevo y como modifica las motivaciones humanas individuales y grupales.

5.2.3 Teoría ejemplarizante: Kouzes y Posner

La teoría de liderazgo ejemplar nace en la época tardía del individualismo como modelo socioeconómico. Su influencia se desarrolla en la primera década del siglo XXI, sin que haya tenido una continuidad reseñable. Es de las teorías enfocadas al líder pero que presenta la importancia del colectivo, ya que permea la credibilidad del individuo dependiendo de cómo lo ven los demás. Su método cuantifica la importancia, de las características del líder que, siendo evaluado, valida su credibilidad. El tránsito que describe esta teoría, intentando influir en el desempeño y resultados organizativos a través de la inspiración a los demás, muestra la autenticidad de la propuesta. El líder ejemplar, con un comportamiento determinado, influye y gana la credibilidad otorgada por el otro cuando transmite, actúa y toma decisiones con visión de futuro. La importancia del otro es crucial en esta teoría porque el reflejo de las virtudes individuales tiene una correlación, a través de las relaciones, con la validación de los otros que determinan si el líder es o no creíble.

5.2.3.1 Introducción y contexto general

Pese a ser una teoría "*tardía*" -34 años-, su concepto de las relaciones virtuales resulta crítico, puesto que concibe la generación de confianza, relaciones "reales", y sentir -vivenciar-, como un contacto que requiere la presencia física entre personas, dejando la virtualidad a la comunicación, el aprendizaje o las transacciones (Kouzes y Posner, 2021). No existe liderazgo sin relación. Además, esta teoría ha sabido adaptarse a la realidad del contexto virtual y puede servir como guía para que otros modelos adapten la digitalización a sus postulados, sin perder la esencia de lo que cuantifican. No sólo se adapta a la realidad virtual, sino que reduce la tensión del individuo y la organización. La relación es la clave, sin importar si se trata de una relación de uno a uno o una relación de uno a muchos (Kouzes y Posner, 2005).

De la misma forma, se puede afirmar que no hay liderazgo sin objetivos o visión, tratando de inspirar tanto para el líder como para el seguidor. Buscar la inspiración personal o

en otros, encontrar causas mayores como la justicia, son aspiraciones que un líder debe trabajar para sí y su entorno.

El contexto metodológico de esta teoría queda expuesto en la tabla 17 donde se muestra como las virtudes del líder ayudan al cambio de los seguidores, así como a encauzar la visión organizativa, reflejándose en los resultados y comportamiento de las personas. De la revisión sistemática de las lecturas sobre el liderazgo ejemplarizante emergen conclusiones a cuestionamientos repetitivos para todos los autores que tratan esta temática, y que se verán reflejados en las reflexiones sobre esta teoría: la virtud del líder da sentido a su comportamiento y decisiones. De la misma forma, se habla de un líder ejemplar o de personas ejemplares en el campo militar, político o espiritual; el modelo de liderazgo ejemplarizante estructura sus propuestas hacia la credibilidad del líder, del individuo (Posner, 1988). Previamente estos autores ya habían mostrado interés en el análisis de los valores, no en los líderes sino en los gestores en busca de la mejora del desempeño organizacional (Posner et al., 1985), que era uno de los problemas identificados en el contexto de aquella época.

El liderazgo ejemplar se caracteriza por contemplar las virtudes en su esquema de medición, juntando un compendio de 36 características que definen el tipo de líder (Kouzes y Posner, 2017). Se ha elegido el modelo por ser consistente, por ser una teoría que perdura en el tiempo y porque nace al tiempo que otras teorías de liderazgo referente (como la transformacional), llevando más de 3 décadas siendo aplicada globalmente.

La tabla 18 recoge 25 textos que han servido para determinar ciertas características reconocidas globalmente respecto a los líderes que reúnen una serie de virtudes que les hacen ser ejemplo del grupo humano que dirigen y lideran.

5.2.3.2 Contenido ético en la teoría ejemplarizante

Es posible entender cualquier propuesta de liderazgo desde las virtudes, independientemente del modelo empleado (Harvard, 2007; Riggio et al., 2010; Kouzes y Posner, 1992). Las virtudes cumplen con una función social. Macintyre (1987, pág. 270) afirma que

> "*las virtudes han de entenderse como aquellas disposiciones que no sólo mantienen las prácticas y nos permiten alcanzar los bienes internos a las mismas"*. Las mejores prácticas organizativas incluyen las mejores virtudes. Las virtudes forman parte de la ética de máximos de la persona junto a la responsabilidad y los valores. La legitimidad de cualquier propuesta social, depende de ello, MacIntyre (2008, pág.7) las integra de la siguiente forma: "*en la medida que seamos capaces de encontrar en las virtudes un modo de vida social en el que la racionalidad práctica se informe desde una esperanza compartida, sabremos que hemos empezado a aprender lo que necesitamos aprender*".

En este trabajo se pretende presentar con una narrativa concreta la virtud como una intención consciente (Ricoeur, 2005), desde el liderazgo ético. El liderazgo ético y centrado en virtudes reconocibles en las mejores prácticas es una habilidad que puede ser aprendida (Posner y Kouzes, 1994). La originalidad del liderazgo ejemplarizante está en la robustez del método, constructos muy reconocibles e indicadores culturales utilizados mundialmente. Sus características y prácticas se aplican a través de la acción y una comunicación basada en valores globalmente aceptados e integrables hacia un liderazgo ético.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es así como el liderazgo adquiere credibilidad a través de un conjunto de recompensas externas mientras ética, moralidad o carácter, forjando aspiraciones que acabarán generando un legado (Kouzes y Posner, 2005). Aquel líder que consiga ajustar sus virtudes inspirando a otros con las prácticas del colectivo, podrá presentarse como líder ético. El cuidado, por ejemplo, es una de las prácticas o comportamientos que esta teoría reconoce que contribuye a elevar las expectaciones de una relación (Kouzes y Posner, 2003c) y sus valores esenciales. La ética del cuidado es una de las ramas más representativas de lo que realmente es más importante en las relaciones humanas (Domingo Moratalla, 2017). Los autores de esta teoría contribuyen al liderazgo ético cuando señalan la importancia de las emociones al liderar con una perspectiva positiva, queriendo a aquellos que se expresan no sólo desde la cabeza sino también desde el corazón (Kouzes y Posner, 1992).

Podemos concluir que las virtudes personales ayudan al líder a comportarse de determinada manera. De hecho, los valores empoderan al líder a pasar a la acción (Kouzes y Posner, 2008); o, dicho de otra forma, sus valores sirven de guía para pasar a la acción (Kouzes y Posner, 2003a). De la misma forma los valores organizacionales compartidos ayudan a los empleados a mejorar su desempeño organizacional (Posner et al., 1985).

5.2.3.3 El método ejemplarizante

Cuando se comparten perspectivas o, como presentan los autores de la teoría ejemplarizante, una visión común de futuro (Kouzes y Posner, 2009), se refuerza la relación. No es que sea una característica o trazo de la personalidad, sino que define la propuesta del líder en vez de la de un colega. Esta visión común se transmite a otros creando una unidad de propósito para el bien común (Kouzes y Posner, 2003c).

Existen ideas y conceptos transmitidos por teorías o metodologías, como las de una visión compartida, que ayudan a definir el liderazgo individual inspirado en el comportamiento y en las prácticas del individuo. Todas las características introductorias de la teoría de liderazgo ejemplarizante presentan las dimensiones entre lo individual o colectivo en el liderazgo.

Esta teoría se centra en el individuo, la persona que es líder gracias a sus capacidades. No por el hecho de representar a un líder ejemplar -que también-, sino como individuo relacionado con otros, que se preocupa de otros y construye una historia compartida como presentan Kouzes y Posner (2003b, pág.12) para "*hacer cosas extraordinarias a través de prácticas específicas*".

Por la evolución de esta teoría desde los años 80 hasta ahora, la naturaleza evolutiva de este análisis presenta más de doscientos veinticinco rasgos del liderazgo que representan algunos valores y características que definen la mejora del método (Kouzes y Posner, 2004). La evolución de su narrativa destaca aspectos centrales adaptados a los desafíos que la teoría enfrenta con el transcurso del tiempo. La narrativa es un aspecto fundamental del liderazgo ético, siendo identificable en la metodología de los autores (así como en la de todas las teorías que analizamos en este trabajo), evolucionando con el transcurso del tiempo y siendo aplicada en multitud de organizaciones, culturas e individuos.

La relación en el liderazgo ejemplarizante se refuerza por la visión común, por querer formar un legado, así como por la credibilidad del líder. Para alcanzar un alto desempeño con éxito, la colaboración excede la competición fortaleciendo la reciprocidad (Kouzes y Posner, 2003c). De hecho, la reciprocidad como característica ética refuerza la importancia de la relación, y siendo que el liderazgo depende mayormente en las características del líder, estas tienen un reflejo en la contraparte, en el seguidor. Esa reciprocidad es una relación simbiótica que conecta a ambas partes (Kouzes y Posner, 2004).

USC UNIVERSIDADE

El hecho que el individualismo se centra en una sola perspectiva o interpretación, tanto si proviene del líder como del seguidor, limita esta relación simbiótica, siendo un proceso interactivo en la que ambas partes se retroalimentan (Posner y Kouzes, 1994). De hecho, en sistemas jerárquicos, independientemente de la perspectiva de quien analice el proceso de liderazgo, la importancia del método y sus características fundamentales son invariables (Posner y Brodsky, 1993).

La reciprocidad y la visión común marcan la importancia y foco en la relación, lo cual requiere cierta consciencia por parte del líder en el acto de liderar. De esta teoría de liderazgo se muestran actos conscientes cuando se describen comportamientos o prácticas al modelar el camino (Kouzes y Posner, 2003b). Se trata de una doble vía comunicativa basada en la credibilidad, al transferir mucho más que valores y creencias, al intentar alcanzar compromisos por parte de otras personas. Kouzes y Posner (2003a, pág. 2) lo presentan de la siguiente forma: "*el verdadero test es cuando ellos hacen lo que ellos dicen; al ser consistentes sus palabras o sus actos…simplemente, los actos diarios que crean progreso y construyen la oportunidad*".

El método ha sido testado cuando las prácticas de liderazgo fueron analizadas por gestores y seguidores (Posner y Kouzes, 1994), apreciándose pocas diferencias independientemente del género, jerarquía, raza o cultura. La consistencia y relevancia de los métodos de liderazgo individual como el del liderazgo ejemplarizante, resulta tal por la multitud de perspectivas que incluye, comparado con el análisis de rasgos de la psicología tradicional (Posner y Kouzes, 1990). Se trata de una teoría cuyo modelo se centra en las prácticas y los discursos, en vez de la psicología de los individuos. Este método permite agrupar o integrar convenientemente persona y organización, lo cual permite disminuir tensiones.

Posner y Kouzes (1993, pág. 191) presentan que "*la evaluación precisa del liderazgo es esencial para el desarrollo de las capacidades individuales para liderar gente más eficientemente*". Esta teoría multinivel aúpa la importancia de un método al medir el comportamiento individual. El hecho que el liderazgo tiene una metodología, bien desarrollada y sostenida en el tiempo, muestra cuan relevante es para las ciencias sociales las diferentes escuelas de aprendizaje y desarrollo.

Algunas de las prácticas de la teoría de liderazgo ejemplarizante integran las acciones y la comunicación como indicadores válidos. Un líder debe construir su credibilidad con otros en función de comportamientos específicos, como puede ser desafiando procesos a través de nuevas ideas (Kouzes y Posner, 2003a), experimentando y aprendiendo. La transformación que desemboca en acciones o comunicación de esas ideas por parte del agente requiere un enfoque equilibrado y consciente hacia el cambio y oportunidades innovadoras.

La innovación en los procesos, las acciones y los cambios que provienen del entorno digital ha desestabilizado el equilibrio en las relaciones humanas. De hecho, el líder tradicional ha visto relegada su contribución en un mundo volátil donde los datos, su almacenamiento y la velocidad de la transmisión (Floridi, 2014) han sobrepasado sus capacidades de respuesta.

La credibilidad es uno de los aspectos centrales en esta teoría de liderazgo que trae consistencia a las relaciones en tiempos de incertidumbre (Kouzes y Posner, 2011). Esa credibilidad que hoy está en entredicho por las relaciones virtuales, el impacto de la IA en la toma de decisiones, por la desinformación o por el rumbo errante del líder actual en un entorno incierto, requieren de un enfoque ético que contribuya a relanzar el papel del líder en un entorno incierto, con riesgos patentes que afectan la credibilidad del agente humano y, por ende, del líder (Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b).

Todo ello debe considerar una máxima fundamental reseñada por los autores de esta teoría de liderazgo: el liderazgo es una relación libre mutua de aquel que lidera y aquel que le

USC DE COMPOSTELA

sigue (Kouzes y Posner, 2004), es una relación de confianza (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a). Credibilidad, confianza y liderazgo son características netamente humanas.

Otro de los aspectos definitorios de la humanidad del liderazgo lo representa la confianza entre equipos que conduce a la acción y la generación de oportunidades (Kouzes y Posner, 2003a). No se da la confianza sin credibilidad y esta credibilidad debe sustentarse a través del tiempo. Las relaciones confiables donde la confianza se fomenta, lleva a la gente a actuar proponiendo cambios o tomando riesgos en un esfuerzo colaborativo (Kouzes y Posner, 2003c). Esto puede traducirse como si el elemento clave fuera colectivo, pero es el individuo, a través de su libre albedrío, el que elige actuar, e implica a otros hacia ese plan de acción.

La credibilidad del líder ejemplar sirve para motivar y se sirve de una herramienta, como la comunicación, para conformar la cultura organizativa y el comportamiento de los demás. El líder que motiva a otros y lidera a través del ejemplo, aprende y en la narrativa que usa al comunicar, el "*storytelling*", ayuda a dar forma a los valores y el comportamiento (Kouzes y Posner, 2003a). Formar valores y comportamientos depende de un proceso de aprendizaje y de la narrativa que lo sustenta. En tiempos de desinformación, donde la tecnología impera y la incertidumbre es constante, la narrativa resulta un eje transversal que puede fomentar equilibrio (Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b). Una narrativa como proceso consciente y de desarrollo histórico, representa al ser y su intencionalidad al actuar (Ricoeur,1996) que puede convertir al individuo en ese líder que todos necesitamos ser, o tener cerca.

El valor intrínseco de la narración que muestre la intencionalidad del líder, afecta también a su credibilidad que es transmitida y comunicada por el líder cuando comparte valores y su comportamiento es percibido como un claro y entusiasta "credo" (Kouzes, 1988). De hecho, son las expectativas creadas basadas en valores como honestidad, competencia o inspiración (Kouzes y Posner, 1990), y todas aquellas perspectivas que ayuden a la comunidad a crear para el bien común.

Los métodos de liderazgo individual se centran, además de otros indicadores de medición, en la importancia de las acciones. Para la teoría ejemplarizante de liderazgo las acciones presentan información clave en las relaciones entre partes (seguidor y líder) que afectan al desempeño y los resultados (Kouzes y Posner, 2004). Los líderes que pasan a la acción son seguidos (Kouzes y Posner, 2003a). Los líderes y seguidores que, en un proceso de auto examinación se cuestionan, se esfuerzan y ayudan a encontrar valores lo hacen conscientemente para tomar las mejores decisiones y acciones (Kouzes y Posner, 2008). Esta colaboración y confianza presentarán nuevas formas de entender el liderazgo, desde un punto de vista mucho más humanista en tiempos de digitalización (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a).

El esfuerzo colaborador del grupo o lo colectivo se reconoce puesto que el liderazgo es una relación desde donde la credibilidad del líder se sustenta en rasgos y valores personales, así como en características que resultan convincentes para los demás (Kouzes y Posner, 2021). Un método como este corre un grave riesgo en el mundo de la híper velocidad y la constante cuantificación, puesto que se puede convertir en un constante medir la credibilidad del líder baremándolo y mecanizándolo. La banalidad y laxitud del mundo híbrido hace pensar que las virtudes no pueden ser el único baremo por el que categorizar a un líder. El contexto tecnológico actual hace pensar que es necesaria una reflexión acerca de todas las teorías de liderazgo tradicionales.

La tabla 19 representa cinco dimensiones que definen el contexto en el que la teoría se desarrolla. Dado el contexto de crisis institucional, la credibilidad del líder y sus capacidades

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

humanas resaltan desde su comportamiento en un intento por integrar en la persona aquellas características y valores que son aceptados por las sociedades.

5.2.4 Teoría de la complejidad: Uhl-Bien

El liderazgo de la complejidad tiene sus raíces en las propuestas de los teóricos del liderazgo relacional, al ser los autores referente provenientes de un movimiento pro relaciones y pro colectivos. Es una teoría multinivel que descarta otras propuestas que se quedaron en textos teóricos.

En el quinquenio de 1990 a 1994 se entendía la complejidad como aquella de las organizaciones (Schermerhorn y Nyaw, 1990) o lo complejo del contexto (Zaccaro et al., 1991), al igual que se habla de habilidades complejas (Novelli y Taylor, 1993). Posteriormente, los investigadores se referían a los comportamientos complejos del líder (Conger, 1998) o entendían la complejidad de problemas sociales (Mumford et al., 2000).

5.2.4.1 Introducción y contexto general

El hecho de titular esta teoría como teoría de la complejidad se debe a que nace de las dificultades encontradas en el entorno para ejercer el liderazgo. Dejando de lado todas las definiciones que se sirven del término complejo para definir dificultades varias, como apunta Lichtenstein (et al. 2006, pág.2).: "*el liderazgo (al contrario del líder) se puede ver como un proceso dinámico complejo que nace de los 'espacios' interactivos 'entre' personas e ideas*".

Esos espacios para las relaciones son organizaciones complejas (Marion y Uhl-Bien, 2001). El contexto también influye a los líderes que presenta oportunidades o espacios para el intercambio que generen propuestas. Este modelo teórico sirve para medir variables que expliquen entornos y resuelvan problemas.

Hasta donde se ha podido analizar, el primer texto científico que habla de este tipo de liderazgo no lo hace de una forma rotunda o representando una teoría. Como se verá en el liderazgo relacional, en el caso de Ospina y Uhl-Bien, fue un proceso hasta bautizarlo como tal. Al hablar de perspectivas de futuro, Fiedler (1996, pág.241), define el "*liderazgo como una interacción compleja*". Esto coincide con la relación que existe para los creadores de esta teoría entre lo relacional y la complejidad, algo que se desmarca de la tradición hasta el momento que se centraba en el individuo, en el líder, y pasa a preocuparse por el nosotros, por los sistemas, por los procesos y el contexto del liderazgo.

Bajo estas consideraciones, Marion y Uhl-Bien (2001, págs. 389,390) determinan que

> "*la teoría de la complejidad se aleja de las visiones lineales y mecanicistas del mundo, donde se buscan soluciones simples de causa y efecto para explicar los fenómenos físicos y sociales. a una perspectiva del mundo como no lineal y orgánico, caracterizado por la incertidumbre e imprevisibilidad*".

Que el mundo es complejo y diverso, así como el impacto de la tecnología aumenta la complejidad.

Las autoras Uhl-Bien y Marion (2009, pág. 631) apuntan que "*un sistema complejo es aquel cuyas partes interactúan con suficiente complejidad como para que no puedan ser predichas por ecuaciones lineales estándar; al haber tantas variables activas en el sistema*". La tecnificación y las herramientas son consustanciales al ser humano que, para facilitar la

USC DE COMPOSTELA

resolución de problemas, las desarrolla. Cuando el sistema supera la visión simplista del mundo, entramos en una dimensión colectiva que demanda esa consciencia orgánica de diferentes agentes interviniendo. El reto es la interacción de grupos humanos y agentes máquina.

Tras introducir el liderazgo como colectivo, al relacionarse individuos y sus redes, destaca la importancia del sistema cuando las prácticas de liderazgo tienen lugar en complejos sistemas dinámicos (Ospina et al., 2020). Las dinámicas y dimensiones del mundo digital sitúan a los individuos en diferentes roles e identidades, al mismo tiempo integra a las organizaciones en diferentes estructuras o formas, siendo que esta complejidad del mundo actual no se puede simplificar en determinados factores que influyan a organizaciones y líderes. Esto es así porque las dinámicas de redes y las relaciones ante procesos internos y externos complejos, afectan al desempeño organizacional, por lo que el liderazgo está necesitado de un enfoque colectivista (Marion et al., 2016).

Desde esas dinámicas relacionales se dan en las interacciones entre personas en organizaciones complejas que esta teoría de liderazgo se centra en los sistemas y la conectividad entre nodos de las estructuras. Se espera generar un cambio en los procesos internos y el contexto en el que se actúa, teniendo la comunicación como base de relaciones humanas y las estructuras no jerarquizadas como facilitadores de la interacción en redes. En esta teoría destaca, sobre todo, la aportación de la investigadora Mary Uhl Bien, que entiende un sistema de nodos como dos modelos relacionales, el sistema operativo por el que formalmente se estandarizan y se desarrollan las comunicaciones y acciones de las organizaciones; y el sistema emprendedor por el que la innovación o el aprendizaje se desarrollan; los nodos a su vez son aquellos miembros que sirven de conexión entre grupos humanos (Arena y Uhl-Bien, 2016). La tabla 20 recoge el contexto en el que los cambios de esta teoría se desarrollan.

El liderazgo complejo no es un simple acto de influencia de un individuo hacia otros (Gil-Monte, 2014). Tiene lugar en un sistema interactivo y cambiante donde los procesos -industriales- necesitan adaptarse a nuevas formas de enfrentar los problemas (Uhl-Bien et al., 2007). Esta teoría representa por definición la constatación, por parte de las teorías de liderazgo, que la mera influencia no es suficiente, en un mundo no sólo globalizado, sino que tienen infinidad de perspectivas y propuestas -de liderazgo y organizativas-. Con ello se concluye que no existe un modelo universal para liderar.

Así como el liderazgo ejemplar tiene uno de sus vectores en la influencia a otros individuos, esta perspectiva para liderar se centra en el contexto cambiante y en los procesos informales de comunicación directa, para solucionar problemas entre miembros de grupos que se preocupan por la operativa o el emprendimiento de su organización. El tránsito de una era industrial a la era del conocimiento requiere un cambio en la forma de pensar. Este reto necesita de una base ética en la que sustentar un cambio tan radical.

La revisión sistemática de esta teoría es especialmente necesaria porque integra ideas, redes y personas. En la tabla 21 se recogen 17 textos de cuyo análisis se desprende que los objetivos de la pos industrialización no son tanto el líder carismático e individual, sino los sistemas complejos y el impacto de los mismos en el liderazgo. La organización o grupo humano se sirve de individuos que facilitan la resolución de los problemas gracias a sus conexiones en otros grupos. Con ello, todo líder en la complejidad se somete a la práctica operativa organizativa y, al mismo tiempo, adapta e integra a otros contribuyentes que innovan y proponen soluciones en un sistema emprendedor paralelo al tradicional.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

5.2.4.2 Contenido ético en la teoría de la complejidad

En este mundo interconectado hemos tenido un enfoque fragmentario, por departamentos si se quiere, en el que el prisma de las especializaciones de nuestros perfiles o silos marca las posiciones. Nos encerramos en nuestras narrativas que no resultan sostenibles en el largo plazo. Se trata de un enfoque ingenieril hacia la toma de decisiones cuando se actúa al analizar paradojas (Fredberg, 2014), acabando por presentar soluciones en parte desde propuestas desde la organización y en parte desde las acciones del CEO. Esta contribución y liderazgo, en contextos complejos presenta resoluciones de paradojas desde soluciones integradas que son fuente de ventajas competitivas (Fredberg, 2014). La búsqueda de ventajas al competir con otras organizaciones, con otros grupos humanos, hace que las dinámicas y estructuras organizativas visen por el poder. Si ese es el objetivo, normalmente se impone la lógica de que los fines justifican los medios.

Tanto en entornos tradicionales como en los digitales el liderazgo complejo establece estrategias humano-céntricas, creando una ventaja competitiva al incrementar las capacidades humanas tras adaptarse gracias al desempeño y la innovación (Arena y Uhl-Bien, 2016). La característica de la adaptabilidad al prever el futuro (Rush, 2012) es tan necesaria como integrar los cambios propuestos, gracias a una narrativa determinada (Nissley y Stedman, 2012).

La narrativa utilitarista, por la que el desempeño es exigible, justifica los objetivos de organizaciones empresariales. Estas son las que junto a instituciones académicas y de investigación desarrollan avances científicos y tecnológicos. El liderazgo complejo intenta resolver problemas desde la agilidad de los ingenieros. El líder de ese tipo de propuestas innovadoras tiene una función integradora en el ejercicio del equilibrio social. La narrativa de Tönnies (1931), promoviendo la asociación social bajo un sistema de reglas, reduce la tensión entre miembros. Esto no resulta suficiente dada la crisis institucional y comunicativa existente.

El reto para un líder ético es ser capaz desde su autonomía, pero reflexionar para la aplicación de los principios universales que rigen su acción. Ante dilemas complejos en las relaciones del mundo híbrido -la tecnología y el *sexting* o *cyber acoso*; la creciente desigualdad social…-, se llama a la responsabilidad a través de códigos morales en una apuesta por el liderazgo ético (Shapiro y Stefkovich, 2016). Las características tecno culturales del mundo híbrido con la mecanización de sistemas llevan a una regulación que maniata la capacidad creativa de los individuos de un grupo, promoviendo sistemas de gobierno burocráticos y autoritarios.

Además de la realidad del contexto digital, el liderazgo de la complejidad aprende desde las redes por lo que la capacitación es fundamental. Las interacciones tienen lugar entre humanos generándose roces y desentendimientos. Las comunidades reaccionan diferentemente a las crisis dependiendo del estilo de liderazgo, del ambiente de trabajo y otras muchas consideraciones. La comunicación, dada esa híper conectividad en una realidad tan compleja, no puede depender simplemente de la información sino de un verdadero ecosistema desde la confianza. La teoría del liderazgo complejo se centra en el entorno, que constituye el verdadero desafío para los agentes participantes. La complejidad se ha convertido en una dimensión para la que los líderes tienen que formarse, adaptarse además de encontrar respuestas, obtener resultados, y garantizar que las redes de relaciones contribuyan adecuadamente. Todo ello en una era de sobre información donde debe comunicarse convenientemente. Así pues, el liderazgo puede convertirse en uno de los aspectos más determinantes en el presente digital por la variedad de agentes -humanos y ex machina- que toman decisiones en estas realidades poco convencionales y figuras emergentes. Esa emergencia, la velocidad de los acontecimientos y la complejidad del entorno están generando "*burn outs*" en individuos que requieren cierto reposo

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

en la toma de decisiones. Por todo lo descrito, la integración del grupo humano y de los agentes máquina es una responsabilidad de aquellos líderes que navegan en esta complejidad.

5.2.4.3 El método en la complejidad

El hecho de que haya investigadores que se refieran a la complejidad desde roles específicos demuestra cuán ligada está esta teoría a un sistema, sin importar quien representa un determinado rol. El líder en la complejidad presenta su valor cuando genera sinergias y conocimiento compartido. No se trata tanto si se ensalza el colectivo o el individuo. Este liderazgo encuentra el equilibrio entre la necesidad de mantener operativa la organización, así como la innovación y la creatividad del emprendimiento. El desarrollo de esta teoría colectivista lo hace desde el presupuesto que las relaciones se dan entre agentes humanos y que las redes o sistemas, así como la interconectividad se da entre individuos. Hay que considerar que la interconectividad, es una característica en la cuarta revolución virtual actual (Floridi, 2014). Estas realidades superpuestas y cambios de paradigma representan un desafío para el liderazgo.

La teoría de la complejidad describe una visión colectiva al representar la interconectividad desde una información que fluye rápidamente en las redes. En esos sistemas existe una volatilidad en procesos y contextos que hace que líderes informales adapten y procesen la información (Marion et al., 2016). Es conveniente pensar en la perspectiva de la "tercera persona" cual "observador imparcial". Por informalidad en estos sistemas complejos podemos entender una estratificación no sometida a jerarquías férreas. La volatilidad e incertidumbre del mundo actual así lo requiere. Además, los procesos se aceleran debido a lo complejo de las conexiones y la interpretación de datos. Si lo que prima es el tráfico de datos y el trasiego de ideas, la información se traduce en una comunicación compleja.

El generar redes de relaciones informales en entornos complejos, brinda la oportunidad de adaptar respuestas usando la inteligencia colectiva (Uhl-Bien y Arena, 2017). Al intercambio de ideas, la inteligencia colectiva presenta las soluciones más adecuadas ante problemas concretos. El liderazgo actual resulta de un esfuerzo colectivo que se basa en las relaciones y en el entorno que no es solamente complejo, sino que está en constante transformación. Esa integración del entorno e integración de inteligencias, tiene una doble lectura: una más clásica por la que a través de procesos colectivos y colaborativos las inteligencias humanas y la sabiduría consiguen desarrollar propuestas e ideas para gestionar el cambio. Otra perspectiva más actual donde la integración de inteligencias supondría servirse de "inteligencias superiores", o inteligencias múltiples que, a través de procesos creativos solucionan problemas gracias también a la IA. Esta nueva forma de pensar y colaborar ayuda en el proceso transformador. El liderazgo también ayuda a ello. La transformación y el cambio, forman parte de las propuestas de liderazgo.

Los sistemas complejos y las organizaciones influyen a los individuos hasta el punto de cambiar o presentar comportamientos colectivos para adaptarse a la realidad (Will, 2016). Existe un grave riesgo de autocensurarse, por sentirse integrado en el colectivo e impedir quedar aislado, con lo que se pierden contenidos valiosos de la persona (Cortina, 2022). Esto se refleja en que existe una estandarización y una avatarización -identidad virtual entendida como representación gráfica creada por un usuario en la web- del comportamiento individual en el mundo digital. Dado este contexto, los líderes adaptan su pensamiento cuando la realidad requiere de un entendimiento de las propuestas de otros agentes.

Esta constante adaptación a cambios y transformaciones viene representada por la emergencia de la comunicación y la velocidad de la información. Representa la urgencia de la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

acción ante la emergencia de un nuevo orden para los agentes (gente, tecnología, información o recursos). El nuevo orden viene representado por una de las características del liderazgo complejo que supone el desafío de los resultados inesperados (Uhl-Bien y Arena, 2018). Esa incertidumbre tratada en teorías tradicionales de liderazgo, donde los individuos se relacionan unos con otros en un entorno "natural", representa una relación entre agentes humanos. Con todo, una de las interacciones desafiadoras se da hoy en día entre el agente humano y el agente máquina, que crean resultados inesperados (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a).

Esta adaptación del método a la incertidumbre por parte del liderazgo tradicional recibe críticas, puesto que invoca a la autoridad cuando la complejidad se presenta. Al mismo tiempo los sistemas buscan oportunidades y los cambios demandan diferentes dinámicas en red (Uhl-Bien y Arena, 2017). Integrar todas estas realidades resulta tremendamente desafiador y se requiere un dinamismo que estructuras de gestión altamente jerarquizadas no tienen.

Esta teoría de liderazgo complejo deja abierta la búsqueda de oportunidades a través del pensamiento crítico, determinando una elección consciente que es parte de la propuesta para un liderazgo ético de este trabajo. Parece que el pensamiento tradicional, al confrontarse con la complejidad del contexto actual, no ayuda a buscar el cambio. En ambientes complejos necesitamos una adaptación constante, de la misma forma que en nuestro proceso de pensamiento, para iluminar y traer equilibrio a nuestros procesos.

No es coincidencia que esta teoría nace en la época donde la digitalización se dispara al desarrollarse las redes digitales celulares. Esa complejidad en los procesos y sistemas requiere de una gestión adecuada para solucionar la pléyade de problemas que emergen de un cambio radical (no sólo en las telecomunicaciones) en los sistemas y procesos. Todo ello requiere una nueva forma de pensar, adaptativa; una nueva forma de relacionarse y de gestión ante la incertidumbre y la innovación constantes.

Sistemas como el del emprendedurismo en la digitalización, con sus estructuras informales, presenta más oportunidades para superar la complejidad en vez de sistemas operativos tradicionales, de manera que contribuyen mejor al cambio (Uhl-Bien y Arena, 2017). Esto fortalece la importancia de ser creativos al pensar diferente y adaptarse, no solo visando el cambio, sino que desde el cambio se puede determinar mejor cómo contribuir desde un liderazgo que resuelva problemas y se adapte a las interacciones. Los sistemas dependen de las redes (Soda y Akbar, 2012), por lo que sería fácil concluir que, en situaciones complejas en ecosistemas colectivistas -donde la colaboración es necesaria para integrar propuestas-, una teoría de liderazgo como la compleja ayuda al líder humano a pensar adecuadamente para enfrentarse a la realidad en interacciones formales o informales.

En una era de cambio de paradigma, la teoría de liderazgo complejo permite al líder adaptarse a dinámicas complejas y pensar diferentemente, sobreponiéndose a la burocracia de un sistema (Uhl-Bien y Marion, 2009). Aunque el liderazgo complejo dependa del colectivo -siendo que los individuos son parte de ello-, la perspectiva y contribución del líder depende de su adaptación al sistema en el que se encuadre. El entorno y la sociedad necesita personas que ejerzan el liderazgo, no se trata de ser un líder en todo momento ¿Hay una falta de preponderancia de la centralidad humana o la organización/sistema debe prevalecer?

Las perspectivas desde niveles micro (comportamiento del líder, habilidades, trazos, cogniciones) o macro (estructura organizacional, cultura…) son necesarias al analizar el liderazgo (Gardner y Cogliser, 2009). Líderes y organizaciones adaptables son necesarias en entornos complejos y exigentes (Uhl-Bien y Arena, 2018). El equilibrio se encuentra en liderar complejidades.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Esta es la primera de las teorías de liderazgo que, desde una perspectiva colectiva, pensando en las interacciones desde el nosotros y la necesidad de decidir desde la adaptabilidad, permite con un análisis multinivel ejercer el liderazgo en las relaciones, pensando conscientemente. Es necesaria la resolución de dilemas éticos en un entorno complejo, de la misma forma que es necesaria la integración de perspectivas que representan la diversidad social. Esta teoría se centra en los aspectos sistémicos y procesuales en el ejercicio del liderazgo. Los investigadores que usan el método no reflexionan desde la ética la complejidad de la realidad. Hay que reconocer que desde esta teoría sí que se preocupan de aspectos clave del contexto actual, cosa que otras teorías no vislumbran: la relevancia de la conectividad y los sistemas en pro de una mejora de los procesos de los sistemas y del contexto.

Este es uno de los aspectos más llamativos, el del cambio del contexto porque el esquema tradicional -figura 9- del liderazgo se ve afectado por el contexto, pero no representa el camino inverso. Siendo que transitamos en una época de crisis institucional, esta teoría determina que no son las jerarquías las que hacen factible o exitoso un contacto, sino que son los individuos localizados en lugares clave de las redes de conexiones, los que facilitan la integración de sistemas y la solución de problemas a través de contactos en otras redes. Esto supone presentar un componente tremendamente humano en un contexto digitalizado. La tabla 22 representa el contexto en el que la teoría se desarrolla. Es la teoría más moderna de cuantas se analizan en esta sección, centrándose en la tensión entre la organización y las personas, sin considerar el peso del contexto tecnológico actual.

Toda esta reflexión trae consigo un reto ético, al adaptarse el agente humano a estándares colectivos. No sólo en cuanto a las elecciones a discernir, sino en cuanto a qué o quién debe prevalecer al analizar los riesgos que enfrenta el líder del siglo XXI. Hay nuevas relaciones entre agentes y adaptaciones a nuevas formas de pensar (nuevas inteligencias) por los avances tecnológicos, por lo que esta realidad requiere un consistente análisis ético respecto al liderazgo ya que, en el entorno digital, no son solamente los humanos y la forma en que pensamos lo que influye a la realidad. Las relaciones y el entorno han cambiado. El liderazgo también.

5.2.5 Teoría relacional: Ospina, Yammarino, Uhl-Bien

De la misma forma que las teorías de liderazgo transformacional y ejemplar tienen clara la vocación del análisis multinivel en la figura del líder, en las teorías colectivas existe disparidad en las propuestas de medición, por la dicotomía entre aquellos investigadores que proponen la figura central del individuo, del líder, y aquellos que se centran el liderazgo en las estructuras, la relación y las redes en general.

Teorías de liderazgo colectivistas como la de la complejidad han presentado algún modelo de evaluación multimodal con un recorrido limitado en sus propuestas, pero centrado en las redes y lo complejo del equilibrio entre estructuras organizativas.

5.2.5.1 Introducción y contexto general

La teoría de liderazgo relacional se plantea a mitad de los años 90 buscando la esencia del liderazgo en la relación de colectivos que valoran los contactos como el de las mujeres (Regan y Brooks, 1995) o mujeres de minorías (Méndez-Negrete, 1995) y las relaciones con modelos de autoridad (Tyler y Lind, 1992).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Se hace hincapié en el colectivo femenino, por el ascendiente que pueda tener la narrativa en autoras como Ospina y Uhl-Bien quienes, como tratado en la teoría de la complejidad, son autoras comprometidas en la resolución de problemas colectivos. No es una teoría adscrita únicamente a un género.

La primera referencia hablando de liderazgo relacional, se da en la década de los 80 (Husband, 1985), planteándose un modelo para la medición de lo relacional. El uso de teorías multinivel para medir la congruencia del intercambio entre el líder y el miembro, se utiliza como esquema relacional más de 15 años después (Tsai, et al., 2017).

La teoría relacional, que tiene un marcado foco teórico, promulga el cambio social desde valores como la justicia social (Ospina et al., 2012). La propuesta es un modelo teórico y no de cálculo multinivel, ya que propone un cambio de contexto, un cambio social.

Cuando el cálculo multinivel se ha presentado es porque el interés en la investigación ha sido el líder, el individuo y sus atributos (por ejemplo, el cuidado, empoderamiento, visión, inclusión y la ética), resultando en un modelo o cuestionario particular (Carifio, 2010) o creando modelos donde el contexto está marcado por el grupo, lo complejo de las organizaciones y el sentido de comunidad (Komives et al., 2009).

En las ciencias sociales, las propuestas teóricas marcan las discusiones a la hora de proponer modelos o métodos de medición. Los modelos econométricos tienen sentido en propuestas teóricas con un amplio recorrido científico. En las nuevas propuestas el desarrollo, hasta llegar a un modelo de impacto medible, requiere de tiempo para la maduración de la narrativa.

En el caso de las teorías colectivistas de liderazgo, existe una gran diferencia entre aquellas que plantean la propuesta centrada en el líder de aquellas que lo hacen centradas en el proceso que es el liderazgo. La tabla 23 representa esa preocupación por el individuo o la relación como fundamento común a cualquier modelo de teoría relacional, pudiendo esta preocuparse mayormente por el cambio del contexto desde el punto de vista de los procesos o potenciando la colaboración entre miembros del grupo. Este modelo teórico reflexiona acerca de la importancia de las agrupaciones en los modelos sociales tradicionales. Por lo analizado hasta el momento, se comparten modelos teóricos o multinivel preocupados por el colectivo y por lo individual en un contexto ultrapasado por la realidad híbrida.

Encajar, relacionarse, integrarse, son definiciones de una misma narrativa; líder y liderazgo son dos caras de una misma moneda: el individuo y el sistema -el colectivo o comunidad-. De la revisión sistemática se percibe una merma en las aportaciones de esta teoría de liderazgo que parece abandonada, esperando, tal vez, un impulso de aquellos actores sociales que proponen un cambio contextual, que resulta obviamente muy complejo de alcanzar.

La teoría relacional resalta la dificultad de la tarea de alcanzar, desde una teoría pragmática, la obtención de resultados desde diferentes perspectivas que varían tanto, y que se centran en el individuo o en la estructura -organización-. La teoría de liderazgo relacional debe ser útil para crear condiciones, para que las múltiples perspectivas contribuyan al campo de estudio sobre el liderazgo (Uhl-Bien y Ospina, 2012).

En el contexto del año 2000 al 2010 se desarrollan las teorías de liderazgo colectivistas. Su desarrollo y narrativa intentan presentar soluciones a problemas de individualismo desaforado en la práctica de los negocios. Las tres teorías elegidas así lo demuestran.

La tabla 24 refleja dieciséis artículos cuyo impacto y número de citas es limitado. Como modelo teórico sí resulta atractivo a investigadores para entender una propuesta teórica de liderazgo relacional. Desde la perspectiva que otorga los métodos de análisis multinivel no resulta una teoría con autonomía propia, como la compleja o la transformacional.

USC DE COMPOSTELA

Cambiar el contexto desde un modelo de liderazgo resulta una tarea aparentemente inabarcable, pero sitúa la narrativa relacional a niveles que, por lo que se observa en la sociedad occidental, ha dado voz a determinados colectivos que se han preocupado por el acceso al poder, no tan interesados en un modelo de liderazgo particular.

5.2.5.2 Contenido ético en la teoría relacional

Desde las teorías colectivistas nace el compromiso con el entorno independientemente de centrarse en procesos y estructuras, colectivos, o redes; o en los intercambios entre los individuos dentro de grupos. Todas ellas coinciden en un compromiso con el entorno y el cambio social, la importancia de las relaciones -incluido el diálogo entre grupo y sus miembros-, aplicando un liderazgo moralmente responsable (Cunliffe y Eriksen, 2011). Aludir al cambio desde la moralidad responsable u otros condicionantes sociales y colectivos enfatiza el marco ético que preocupa a este estudio, esto es, la tensión organizativa que se da al entender el nosotros y las narrativas que guían las diferentes organizaciones.

Con esta variedad de perspectivas, intenciones y modelos en una teoría de liderazgo, la revisión sistemática ayuda a entender y encauzar el diálogo y la discusión para crear una narrativa concreta, puesto que ayuda a medir resultados.

En esta teoría la narrativa, que en cierta forma se está imponiendo en el decenio 2015 a 2025, se centra en un cambio social desde las perspectivas de grupos de poder concretos, ya que definen el liderazgo relacional como aquel que propone un cambio en el contexto. Así Uhl-Bien, (2006, pág. 654) entiende el "*Liderazgo como un proceso de influencia social a través del cual una coordinación emergente (por ejemplo, Orden social evolucionando) y el cambio (por ejemplo, Nuevas perspectivas, valores, actitudes, comportamientos, ideologías) son construidas y producidas*".

Desde esa narrativa de cambio de contexto, en función de valores compartidos -universales-, actualmente se difunde en Occidente que la ciencia social pretende impactar y contribuir para el futuro donde las relaciones se hacen imprescindibles. Las relaciones son fundamentales por el contexto en el que transitamos reconociendo, como hacen Metcalf y Benn (2013, pág. 369) que

> "*…existe confusión en torno a los múltiples estilos de liderazgo…el problema es la compleja naturaleza de la sustentabilidad…las organizaciones son sistemas complejos adaptativos operando en más amplios sistemas complejos y adaptativos, haciendo el problema de interpretar de qué forma la organización debe ser sustentable y eso es un extraordinario debe para los líderes…Los líderes y el liderazgo son claves para interpretar como la sostenibilidad de la organización se 'encaja' a un sistema más amplio en el que la organización se sustenta, ejecutar ese encaje requerirá líderes y sistemas de liderazgo inusuales*".

Los diferentes niveles a los que opera un líder y una organización hace el encaje de diferentes valores y morales uno de los retos más apasionantes para la ética organizativa. En un mundo relacional donde la información fluye digitalmente y los procesos de interacción se dan en múltiples niveles, es clave reseñar que las prácticas discursivas y las diferentes narrativas marcan el tenor ético y moral desde el que las influencias fluyen. No existe un único método ni modelo para agrupar lo que significa moral colectiva ni su integración y mucho menos la pléyade de colectivos que conforman los grupos humanos. Estos tienen que relacionarse y "encajar" si se pretende pervivir en el tiempo.

5.2.5.3 El método en lo relacional

Encajar, relacionarse, integrarse son definiciones de una misma narrativa; líder y liderazgo son dos caras de una misma moneda: el individuo y el sistema (el colectivo o comunidad). Uno de los objetivos de este trabajo es entender el tránsito de las relaciones de un mundo natural a un mundo híbrido. Por ello es pertinente profundizar en la teoría de liderazgo relacional. La estructura al definir esta teoría resulta desafiadora por tener como objetivo cambiar el contexto social.

Para entender el desafío que supone el cambio del contexto social es conveniente indexar esta parte del trabajo: 1) la importancia de las relaciones y la semántica como herramienta cognitiva. 2) el individuo, las relaciones humanas y la realidad digital. 3) el entendimiento del mundo de las ideas y la toma de decisiones: la tecnología y el liderazgo. 4) los roles en las organizaciones son importantes para entender las estructuras y los procesos, los agentes y el contexto ético en esos sistemas y una apuesta por la centralidad humana. 5) las aportaciones de la psicosociología de las interacciones, los intercambios, la comunicación y las redes. 6) finalmente se presentará el liderazgo relacional como influencia social.

En primer lugar, al considerar la importancia de las relaciones y la semántica como herramienta cognitiva hay que considerar lo que se mencionaba anteriormente en este trabajo al hablar sobre las relaciones. Se presentaba la semántica de la definición del líder y del liderazgo, aduciendo que tiene múltiples interpretaciones dependiendo si se centra en el individuo o en los procesos del contexto en el que ejerce el liderazgo. De la misma forma, dependiendo del entorno cultural, la semántica de lo que significa el líder, el guía, varía entre culturas más individualistas o más colectivistas. Para alcanzar el objetivo del cambio social -que no siempre es bueno- en un contexto donde las redes y las relaciones imponen su criterio, la relación se erige como punto de encuentro y de desencuentro generando interdependencias (el yo y el nosotros se juntan en esa relación). Dentro de la teoría relacional existen perspectivas que resaltan la importancia del análisis multinivel entre parejas de agentes haciendo el mismo tipo de cuestionario a líder y seguidor; este método complementa la propuesta teórica de Ospina y Uhl-Bien centrada en los procesos y redes organizacionales (Kim et al., 2020).

En el contexto actual, la relación es también la conexión entre personas y organizaciones de todo tipo. Con esta reflexión se suma un nuevo elemento, al presentar un cuestionamiento ético en las situaciones que se dan entre todo tipo de agentes -humanos y ex machina-. Es importante la preeminencia y relevancia de los procesos cognitivos y conscientes de los agentes humanos, aunque dé lugar a sesgos.

En segundo lugar, al tratar la persona, las relaciones humanas y la realidad digital hay una preeminencia de la relación humana y su componente cognitivo emocional. Esto presenta un reto ético práctico, ya que las relaciones pueden eliminar el componente presencial al existir una realidad digital que permite las relaciones a través de plataformas de comunicación diversas. Sin necesidad de profundizar en las relaciones de los mensajes escritos, y el avance comunicativo de métodos que iban desde el telégrafo hasta el teléfono, actualmente en el mundo digital hemos evolucionado desde canales de comunicación de mensajería como *Messenger* o *Skype* a plataformas de contenido como *Facebook, Instagram o LinkedIn*, pasando por la avatarización, el *Xbox* o el *gaming* para encontrarnos en las últimas versiones de Metaverso de Facebook o Microsoft, que suponen canales donde de lo que se trata es de comunicarse y relacionarse. Todos acabamos creando una identidad digital. Se trata de colaborar en un

continuum de cambio y transformación (Nadella, 2021). La narrativa del liderazgo requiere entender que se trata de un proceso.

En tercer lugar, esta realidad hace que en la teoría relacional haya que considerar su punto de partida: el individuo, el líder que actúa influyendo, y que también es influido por su ecosistema; por parte de otros agentes. De esa relación, de la interacción, del acto cognitivo, sus actos son influidos por la relación (Wellman, 2017). La emocionalidad y consecuencias de las influencias cognitivas de las redes sociales pueden desembocar en adicciones de todo tipo, puesto que la influencia del ex machina genera y presenta contenidos que atraen el uso de la plataforma por parte del usuario, siendo un desafío complejo de difícil solución (Haugen, 2021). Esta y otras situaciones han llevado a optar por propuestas reguladoras dentro de los marcos legales de Estados como la Unión Europea, que aboga por una supervisión que minimice o limite los riesgos de uso de la IA (Comisión Europea, 2019). La preocupación por integrar la realidad virtual de los datos y perspectivas tradicionales de liderazgo se ha visto representada en esta perspectiva relacional o colectiva por autores, que como Yammarino, están intentando integrar métodos multinivel y de análisis del liderazgo centrado en el agente humano. Así, Cullen-Lester y Yammarino (2016, pág.174) *reconocen que "el proceso colectivo… a través de equipos, organizaciones, comunidades, sistemas…desarrollan funciones de liderazgo*". Estos autores concluyen tras años de estudios sobre liderazgo colectivo, que depende de las interacciones entre individuos que construyen redes de relaciones Cullen y Yammarino, 2014).

Las relaciones hoy en día se mantienen en la nube, Cao et al. (2022, pág.1) cuantifican

> "*con datos e información con 'narrativa cualitativa' difícil de monitorizar, analizar y visualizar a través de métodos tradicionales…desarrollamos 3 métodos para visualizar la generación de ideas colectivas y procesos innovadores para aplicarlos en experimentos de redes sociales online…recogiendo* (entre otras) *la influencia social entre vecinos*".

Yammarino y otros autores representativos de las teorías de liderazgo colectivas se han dado cuenta que, a través de colaboración y un uso adecuado de la tecnología, el liderazgo basado en las relaciones puede aportar a perspectivas tradicionales en las ciencias sociales.

En el contexto tecnológico actual, la ética juega un papel fundamental al integrar la diversidad de perspectivas del mundo de los datos y la nube, con el mundo tradicional con sus estructuras institucionales en crisis. Por ejemplo, Dionne et al (2019, pág. 1) explican que

> "*las decisiones colectivas -especialmente basadas en grupos-, de los gestores, es crucial en organizaciones. Se presentan simulaciones basadas en el agente para investigar como las decisiones colectivas, se verán afectadas por la diversidad de entendimientos de los problemas por parte de los agentes y o sus comportamientos al discutir, de la misma forma que por las estructuras de sus redes sociales*".

No queriendo perder el hilo del raciocinio respecto al liderazgo relacional, los teóricos tradicionales como Yammarino, se están dando cuenta que los métodos tradicionales en el contexto digital no completan convenientemente el análisis de la realidad hibrida actual.

Volviendo a la ética aplicada al contexto, se aboga por una tecnología neutra (Azar y Sandén, 2011) -sin sesgos-, pero se presenta esa disyuntiva entre complementar la moral organizacional implementando regulaciones que garanticen la seguridad de los ciudadanos y de una tecnología e innovación responsable (Owen et al., 2021), junto a la ética individual basada

en unos principios y valores acorde con la comunidad que acoge al individuo (Castro, 2021). Esto supone una práctica discursiva. No existe una disociación entre lo individual y lo colectivo, están interconectados, se complementan y se necesitan para que las relaciones fluyan convenientemente.

Esa interconexión se da a varios niveles de organización social y como dice Yammarino (2013, pág.150)

> "*Liderazgo es un proceso de interacción entre el líder y el seguidor a varios niveles (a nivel personal, dual, de grupo, colectiva), que ocurre en un contexto o situación particular donde el líder (p ej. Superior, supervisor) y los seguidores (subordinados…) comparten un propósito (visión, misión) y juntos completan cosas (objetivos, tareas, etc.) aquiesciendo (sin coerción)*".

Esta definición universalista nos ayuda a ensalzar la relevancia de la interacción o la relación entre personas o jerarquías organizacionales. La teoría relacional representa perfectamente lo que la realidad del siglo XXI requiere: una comunicación virtual y rápida donde se valore la interacción y en ella los agentes contribuyan individual y colectivamente.

Las teorías individualistas se centran en los rasgos del líder y sus comportamientos cuyas acciones se ciñen a limitaciones situacionales. Si se compara con el foco de los teóricos relacionales, que se centran en los procesos donde las relaciones son influidas por el contexto social que determinan el surgimiento del liderazgo y su efectividad (Carter et al., 2015), nos deparamos con que el contexto social tecnológico como explicado, -o por ejemplo los ingresos de los padres que pueden influir en la eficiencia del líder, su narcisismo y sus comportamientos (Martin et al., 2016)-, refleja lo influenciable de las dinámicas y ecosistema del liderazgo, resaltando la importancia del contexto, del entorno social en el que el líder ejerce como tal.

En cuarto lugar, las relaciones y los roles en las organizaciones necesitan desarrollarse. Siendo así, del contexto líder-seguidor -el de la teoría relacional)- los roles son construidos. Los individuos interiorizan seguir a otros desde un entendimiento relacional más individualista o colectivista, dependiendo de su cultura, experiencias o educación. Cabe recordar métodos como el de Hofstede (2011), que mide la relación de poder entre agentes donde el intercambio organizacional se da bajo premisas (aceptadas) de distancia entre agentes que se someten al poder de otro generando desigualdad en la relación (Hofstede, 2011). El rol humano del seguidor es construido desde una perspectiva pasiva al seguir las perspectivas del líder, aunque también cuestionándolas y compartiendo opiniones sobre las acciones del líder -al tener una relación donde asociándose, participa de los procesos de liderazgo- (Carsten et al., 2010). Estas reflexiones refuerzan que el liderazgo depende del contexto de las relaciones.

Hoy en día los roles como funciones -dentro de organizaciones-, o papeles -dentro de la relación líder seguidor-, dependen de los procesos, de las realidades y de la digitalización que transforma incluso las relaciones a una velocidad que dificulta la asimilación de todo ello por parte de los humanos. Estos interaccionan entre ellos en diferentes plataformas de realidad natural y realidad virtual, aunque también se relacionan con y desde los agentes máquina.

En quinto lugar, es conveniente presentar la importancia psicosocial comunicativa y relacional aun mencionado el contexto ético y el contexto tecnológico en la teoría relacional de liderazgo. Hay que retomar la reflexión desde el punto de vista individual para complementar los pensamientos ante retos éticos del liderazgo a través de esta teoría concreta. Se ha visto la importancia del sistema y cómo el liderazgo complejo confronta las realidades actuales; aun así, hay modelos como la teoría de liderazgo relacional, que fortalecen el sentido de las redes

que están en constante movimiento y cambio. La relación es una característica fundamental para el liderazgo. El liderazgo relacional es una dinámica social (Avolio et al., 2009; citados por Carter et al., 2015).

En el liderazgo no sólo los individuos y las organizaciones juegan un papel fundamental, sino también el contexto y los procesos (Quick, 2014). Las dinámicas de las relaciones influyen directamente en el liderazgo, ¿Cómo no tomar en consideración a agentes, realidades, redes etc.? En una palabra: las relaciones cuando analizamos el liderazgo.

Según diferentes teorías de liderazgo las relaciones influyen en el desempeño del individuo, de la misma forma que resultan clave cuando la información se expande en la red o "*network*" (Cross y Cummings, 2004). Esa información que todo lo impregna y todo lo domina debe ser gestionada, y nada mejor que los individuos sean conscientes de ello. Este cambio radical requiere de una adaptación, asimilación y aprendizaje. Todo ello es más sencillo y menos traumático si se hace en conjunto. Al estar expuesto a los cambios y el aprendizaje desde y en los procesos, se requiere de los líderes de la misma forma que se requiere del ecosistema también. La literatura acerca de las redes se centra en los sistemas europeo y americano (de Klerk y Kroon, 2008).

Hay que considerar el aprendizaje de las relaciones teniendo en cuenta sus contextos y realidades, así como los sesgos éticos que esos sistemas tienen. De hecho, el ecosistema y sus circunstancias moldean las aplicaciones y las situaciones de la red (de Klerk y Kroon, 2008), es el entorno el que reclama un uso y desarrollo de las redes acorde con el acuerdo social del momento y del lugar (entendido este como Estado, puesto que la localización virtual no es relevante). Por tanto, invertir en relaciones es fundamental para el desarrollo del liderazgo (McCallum y O´Connell, 2009), lo cual requiere de una predisposición mental orgánica, ya que las comunidades (no entendidas con el enfoque filosófico compartido anteriormente), como sistemas que se adaptan a los cambios de entornos, utilizan las relaciones para evolucionar (Burns, 1961; citado por McCallum y O´Connell, 2009).

Esta idea de redes -o *networking*-, con esa predisposición mental orgánica conecta a individuos, unidades y organizaciones (Miller y Rice, 1967), lo cual ayuda a humanizar el análisis de liderazgo. Este concepto es útil tanto en la época en la que el autor acudió hacia la conexión en un mundo de muros físicos, en la década de los 60, así como al recurrir a las interconexiones neuronales y su elemento orgánico y, por qué no, en una época como la actual del imperativo digital, donde sistemas organizacionales liderados por humanos permeabilicen una interacción digital. Casos prácticos donde la red es crucial para el desarrollo de liderazgos ayuda a crear comunidades de individuos para el futuro (Maltsberger, 2012).

En sexto lugar, al fomentar la centralidad humana de las relaciones se eleva la importancia del fenómeno social, que permite medir las relaciones sociales entre estructura -organizativa- y agencia -el agente que la representa- (Mische, 2011), siendo que la agencia la entendemos como esos agentes que, dentro de un marco cultural de interacción entre agentes, aportan en función de su alcance, distancia o centralidad como constituyentes de una red. Esta es una de las cuestiones más relevantes de todo este trabajo: la centralidad humana es una de las respuestas a los desafíos del contexto tecnológico actual. Sea como sean las redes y sean quienes sean los agentes intervinientes, la relación necesita ese elemento humanizador como puede ser el líder.

En las narrativas de las redes sociales existe una evolución de los marcos del entorno que establecen enlaces coherentes entre la temporalidad, el lenguaje y las relaciones sociales. Resaltamos de nuevo, la importancia del enfoque ético, la idea de un proceso narrativo

USC DE COMPOSTELA

tremendamente humano. Los casos de *GPTChat* y otros demuestran cuán importante es el papel central en las relaciones del agente humano.

El dilema de lo individualista o colectivo al expresar el liderazgo como algo central, relacional y temporal, depende de una situación social específica. De hecho, la teoría del intercambio entre el líder y el miembro ("*leader and member Exchange theory*" LMX - mencionada como teoría de medición multinivel útil para la teoría relacional-) no establece su concepción ni en el individuo ni en la organización, sino en la red confiable y la posición del líder en esa red de contactos (Sparrowe y Liden, 2005). Este aspecto de la importancia de lo relacional supone que se eleva la red social y la conectividad del líder a una posición tremendamente relevante, debido a las influencias de las relaciones.

En cualquier relación, y más en una interacción líder-seguidor, se da un intercambio de recursos, como información valiosa (Podolny y Baron, 1997; citados por Sparrowe y Liden, 2005). El fenómeno social que es lo relacional supone el intercambio de capacidades donde la comunicación entre individuos es fundamental. En un mundo donde la realidad digital impera, información y comunicación tienen un rol fundamental, siendo constitutivo de ofrecer ventajas competitivas. Además, juega un papel fundamental para aquellos lideres transformacionales que mejoran la calidad de las relaciones gracias a una comunicación simétrica (Men, 2014a). La comunicación es fundamental en las relaciones según Zhang et al. (2014, pág.1) cuando "*el reconocimiento de comunidades especiales …al diseñar la opinión del líder… puede reconocerse y comprenderse usando el modelo relacional*".

Sea analizando el modelo de liderazgo transformacional donde la importancia de la transacción se hace patente, o sea analizada desde la perspectiva de un modelo colectivo o el relacional en particular, la importancia del intercambio debe entenderse no sólo desde la perspectiva comunicacional, sino principalmente un intercambio para que el liderazgo relacional sea una interacción social individual o colectiva (Seers y Chopin, 2012).

El intercambio ensalza la importancia del individuo (líder y seguidor) en un esfuerzo colectivo por un liderazgo eficiente (Liden et al., 1997). Ello no excluye la importancia de la estructura a nivel meso -organización- o macro -sociedad o comunidad-, donde la interacción ocurre. Centrarnos en el poder y la influencia no debería ser el objetivo primordial en el mundo de hoy en día, deberían ser parte de nuestro aprendizaje y proceso evolutivo saber que influimos y nos influyen, y que la jerarquía en el mando no es signo inequívoco de ese tipo de liderazgo que se analiza El intercambio social es mucho más que el simple interés individual; el intercambio social es una dependencia real gracias a la acción (Seers y Chopin, 2012). Al analizar el modelo de liderazgo relacional Seers y Chopin (2012, pág. 53) sostienen que es "*un proceso social que se desarrolla naturalmente*", podríamos decir: orgánicamente.

Para concluir la reflexión sobre el método de lo relacional hay que resaltar tanto la centralidad humana y del nexo, la relación y la importancia de la red y la comunicación. Las relaciones y las interacciones determinan ciertas acciones desde donde se reconoce el liderazgo. La red garantiza el liderazgo (Hao et al., 2017). Las acciones son parte del proceso de la misma forma que el liderazgo relacional es un constante proceso que evoluciona junto con la relación.

Como categoría social, la relación es un proceso que evoluciona dinámicamente. Las interacciones son parte del pasado, presente y futuro de las propuestas del liderazgo (Yammarino, 2013). En esa evolución de la relación son necesarias habilidades comunicativas de presente, que con sus prácticas lingüísticas permeabilice una futura promesa por el liderazgo relacional (Barge, 2012).

Es importante entender que las relaciones son necesarias no sólo para el liderazgo, sino también para contribuir en la ética individual y, desde luego, en la formación de estándares

USC DE COMPOSTELA

morales colectivos. La idea de la centralidad del individuo (en las teorías de liderazgo analizadas) o de una estructura colectiva con base ética son ideas recurrentes en las ciencias sociales. La relación puede ser personal o impersonal. Una estructura de relaciones en organizaciones se conforma por compartir intereses u organizaciones que comparten visión de futuro o sentimientos -proximidad o pertenencia conformando una comunidad-. Las relaciones desde organizaciones como asociación de intereses (clubes, empresas, partidos políticos) no son iguales a las relaciones desde organizaciones o comunidades calidad (familia, nación o pueblo). En la realidad digital el desequilibrio está servido.

Por la prevalencia de la estructura, el liderazgo relacional refleja la relevancia de la interacción recíproca, así como la importancia del otro, siendo conscientes de ello y buscando la justicia como perspectiva fundada en lo social (Rhodes y Badham, 2018). Por otra parte, siendo que lo relacional depende de diferentes perspectivas, cabe destacar que cuando se presenta una prevalencia de la interacción desde la perspectiva práctica de las relaciones humanas, la teoría de liderazgo relacional centra su raciocinio al enfatizar las conversaciones y lo que se extrae de los diálogos, cuando el líder se compromete con otros (Cunliffe y Eriksen, 2011). La relación dialógica y ética se funda en la narrativa de Ricoeur de relacionarse con otros, fundamentándose en la ética de la reciprocidad y cómo el ser, la persona, se relaciona con otros. De esta forma se construyen realidades desde una narrativa comunicativa y relacional.

En este punto del trabajo la relevancia de la perspectiva individual o colectiva no es tan importante como reafirmar por qué el liderazgo es clave en el mundo de hoy: es crucial en términos de responsabilidad que tiene que ser consciente si es una perspectiva fundada en una narrativa integradora.

Tras nombrar la relevancia de la persona (individuo), del otro, de la centralidad de la red o el *network* y cómo las comunicaciones fluyen entre los agentes intervinientes, sería necesario recordar la definición del liderazgo relacional para iluminar y dar sentido de continuidad a las teorías de liderazgo, Uhl-Bien (2006, pág. 654) define el "*Liderazgo como un proceso de influencia social a través del cual una coordinación emergente (p ej. Orden social evolucionando) y el cambio (p ej. Nuevas perspectivas, valores, actitudes, comportamientos, ideologías) son construidas y producidas*".

Desde el contexto explicado se integra influencia y creación. Los cambios actualmente se dan sobremanera en una plataforma híbrida donde las relaciones siguen siendo fundamentales.

La tabla 25 representa las dimensiones y el contexto del liderazgo relacional y hasta dónde ha evolucionado. Para desarrollar la relevancia de lo relacional, los retos presentados actualmente requieren de una integración narrativa y ética desde el liderazgo. El desafío y cambio en las teorías de liderazgo se da desde una perspectiva centrada en el individuo hacia una perspectiva hacia lo relacional. La transición del liderazgo carismático hacia un liderazgo colaborativo se da porque lo organizacional, lo colectivo, lo sistémico, representan actualmente el contexto social. La red, la relación, es el lugar donde se resuelven los problemas y uno de los pilares desde donde se lidera para el cambio. El liderazgo tiene que tener un enfoque integrador como instrumento en el contexto actual.

5.2.6 Teoría instrumental: Antonakis, Avolio

La teoría de liderazgo instrumental descansa en el modelo de la teoría transformacional de liderazgo. En este trabajo se presenta el liderazgo instrumental como una perspectiva de grupo

o colectiva, al fundamentarse en el hecho que se ha desarrollado para fortalecer y extender el método transformacional por la variedad de factores contextuales que condicionan al líder, al seguidor y al desempeño de la organización (Antonakis, 2012). El contexto de cualquier actividad humana supone que hay factores colectivos externos que afectan al liderazgo. Se podría afirmar que el contexto no sólo influye, sino que cambia al líder -mucho más en la realidad híbrida actual-.

5.2.6.1 Introducción y contexto general

La teoría de liderazgo instrumental es la más reciente de todas las teorías sometidas a la revisión sistemática. Nace con la caída del muro de Berlín y lo que ello supone en el contexto histórico en cuanto a desmembramiento del colectivismo marxista hegeliano y abriendo la oportunidad a nuevas políticas para la integración.

El contexto metodológico de esta teoría recoge perfectamente la dicotomía de este trabajo: a través de una teoría multinivel individual, como es la transformacional, permite analizar e integrar el a través de colaboración determinados procesos. Presenta, desde el método, la clara voluntad de cambiar procesos y contexto. La tabla 26 así lo muestra.

Las redes, las relaciones y los sistemas permiten a los líderes organizar. Al analizar teorías individuales de liderazgo (McCallum y O´Connell, 2009) se llega a la idea de liderazgo (Antonakis, 2004), entendida desde la percepción del seguidor respecto al líder y al contexto. Esta misma autora, McCallum, comparte la definición de liderazgo (Fiedler, 1974) como un proceso relacional moldeado por el contexto.

El contexto influye en el liderazgo y en la evolución de sus teorías. Hay autores como Antonakis (2004, 2012) que es identificado como un científico cuya perspectiva psicosocial es individualista más que del colectivo (Uhl-Bien y Ospina, 2012). Pese a quienes presentan el liderazgo relacional como un liderazgo para el cambio social hay quienes, como Antonakis, han teorizado acerca de la transformación del líder desde el contexto, ya que los otros (organización, seguidores y contexto) le influyen.

La revisión sistemática de esta teoría ha servido para identificar lo que se entiende por instrumental que no sólo depende de factores del contexto, de los procesos y los demás, sino que existen también factores del líder que, gracias al cuestionario multifactorial de la teoría transformacional, estructura todo este compendio de influencias y teorías que contribuyen en el liderazgo. La tabla 27 presenta 17 textos que representan la propuesta teórica, así como la cuantitativa del liderazgo instrumental. En esta revisión sistemática el objetivo marcado, al contrario que las anteriores teorías colectivas, no alcanza el objetivo marcado al entender la integración como concepto clave de los textos analizados. Son 12 de los 17 textos los que entienden o recogen la integración como concepto clave de la instrumentalidad.

Esa gestión instrumental significa procesar e integrar influencias de todo tipo ayuda al liderazgo a un mejor desempeño y adaptación a un contexto que ahora más que nunca cambia rápidamente afectando y modificando las organizaciones, los individuos y hasta la realidad en el mundo digital que transitamos. Huelga decir que la integración del entorno y la persona no depende de un simple aspecto de ese ecosistema (Jansen y Kristof-Brown, 2006); se trata de un ajuste. El ajuste es una de las características que definen un liderazgo equilibrado, sobre todo en el entorno digital.

La literatura presenta una crítica constructiva hacia la teoría transformacional. Se aportan conceptos teóricos que sustentan una propuesta de liderazgo instrumental, al etiquetar determinados comportamientos como instrumentales -liderazgo estratégico que determina el

USC

desempeño organizacional y la facilitación del trabajo del seguidor que influye en el desempeño de este- (Antonakis y House, 2013). Así pues, esta teoría es capaz de medir el desempeño de organización y de los agentes.

Es aquí una vez más donde este trabajo cuestiona la labor de los teóricos del liderazgo: ¿es el método lo realmente importante para el líder y el liderazgo? ¿O los métodos son una representación de una necesidad humana de medir para dotar de credibilidad una propuesta concreta?

Las teorías de liderazgo, con el transcurso de los tiempos necesitan reformularse -en el sentido de adaptarse a los nuevos contextos-. Existen una serie de realidades en el concepto de agencia, de la velocidad de las cosas, incertidumbres por las que resalta la crisis institucional y social que vivenciamos y que plantean dudas acerca de la aplicación de las teorías de liderazgo tradicionales a los nuevos desafíos que el contexto digital presenta. Se hacen necesarias propuestas metodológicas y teóricas -como muestran la evolución de las opiniones de investigadores en la materia- que complementen las teorías, ya tradicionales, de liderazgo. Antonakis y House, (2013, pág.33) afirman que "*nos referimos al 'modelo' como teoría, porque refleja la explicación de un fenómeno, y tiene un marco estructural y un modelo de medición que se puede testar empíricamente*".

Todo es hoy relativo por lo impredecible de las situaciones. La complejidad o el contenido del contexto llevan a presentar las teorías compleja e instrumental dependiendo no del individuo o la organización, sino del entorno. El contexto digital en el que nos encontramos inmersos es impredecible e incierto tanto en los resultados como en la forma en que los agentes llegan a soluciones, requiere de trazos y comportamientos colectivistas como la confianza, que disminuyan el riesgo que un contexto incierto o una situación compleja representan.

En entornos complejos, como los que enfrentamos estos días, existe una obvia necesidad de adaptación (Uhl-Bien y Arena, 2018). Adaptarse a los nuevos entornos con un sentido práctico claro de integrar las mejores prácticas, equipos y oportunidades, se hacen presentes y patentes como nunca. Toda esta realidad requiere de un claro sentido instrumental de la integración de opciones, entre las que destacan en este trabajo la integración de inteligencias que se desarrolla en una integración de pensamientos sistémicos donde las conexiones, redes, relaciones juegan un rol fundamental y, la integración de narrativas.

Sin importar si se trata de integrarse o adaptarse a situaciones complejas, el liderazgo requiere de integración. Existe un dinamismo en las relaciones humanas que llevan a considerar la interacción entre líderes y seguidores en el avance de la contribución de esta área del conocimiento (Avolio, 2007). Integrar ideas, investigaciones, equipos o procesos debería considerarse como un esfuerzo colectivo y colaborativo.

La instrumentalidad de la integración se sirve de los procesos porque explican mejor que nada cualquier fenómeno. Aun así, el liderazgo -como proceso social y orientado a la consecución de objetivos- es dificultado por el tiempo y la multitud de procesos (Fischer et al., 2017). La realidad determina cómo se adapta el liderazgo a ella, no existe un método para evitar las múltiples influencias que un líder afronta cuando ejerce como tal. Lo que se demuestra aquí es que los procesos ayudan al líder a obtener sus objetivos.

Existe una necesidad en aumento por la optimización de procesos (tanto en los proyectos, organizaciones y pensamiento del siglo XX como en la del siglo XXI) y la instrumentalización de las relaciones, en una clara apuesta por el crecimiento recíproco de intereses (Yammarino y Dansereau, 2002; citados por Seers y Chopin, 2012). El ecosistema donde los procesos de liderazgo desarrollan su pleno significado parece el lugar perfecto donde instrumentalizar una integración individual o colectiva. La individualidad y la colectividad son

USC DE COMPOSTELA

comportamientos organizacionales humanos. Es un fenómeno cultural. Tradicionalmente, en las ciencias sociales, el concepto de la integración de lo individual y lo colectivo ha sido el entorno cultural. La cultura se puede entender como la programación mental colectiva (Hofstede, 1983) que define un grupo de gente cuyos valores son parte de un análisis individual o colectivo. Esos valores incardinados en una cultura particular son constituyentes de los ecosistemas analizados (Schwartz, 1999). La persona y su entorno se retroalimentan enlazando cada cual, ajustándolo a las características personales y a las organizacionales, aunque sea el individuo quien se adapta (Caplan, 1987). La integración también se da entre la organización y el contexto, afectando el desempeño (Drazin y Van de Ven, 1985).

Dentro de la narrativa preponderante en el entorno organizativo, las estructuras sociales se forman gracias a relaciones sociales como transacciones económicas, que requieren de la integración de muchos factores que condicionan el comportamiento del individuo y el bienestar de la institución (Granovetter, 1985), o colectivo. Este análisis tradicional de las estructuras sociales se materializa en el liderazgo transformacional que inspira el liderazgo instrumental, ya que esta teoría se respalda en los ajustes sociales. La integración en una sociedad digital puede responder a la búsqueda del interés o necesidades individuales y el bien colectivo o común. Esta lógica narrativa se encuentra en crisis dado un entorno digital que lleva a monopolización de recursos, desigualdades y un liderazgo tradicional cuestionado. Pese a ello es conveniente desarrollar el aspecto instrumental del liderazgo para entender el contexto, que a lo largo del tiempo ha condicionado el ejercicio del liderazgo.

5.2.6.2 Contenido ético en la teoría instrumental

Antonakis y House (2013, pág.7) al hacer una revisión de las teorías de liderazgo apuntan que

> "*como es evidente, una chocante dicotomía articula las teorías anteriores: al agrupar las teorías carismáticas-transformadoras bajo la perspectiva del liderazgo, versus el enfoque burocrático transaccional de la gestión. El primero se centra en la visión, los ideales, los valores, el riesgo, el cambio y el liderazgo carismático, y el último se centra en el control, los contratos, la racionalidad, las normas, el conservadurismo y la estabilidad. La elevación y levantamiento de motivos, ideales y valores que caracterizan la perspectiva del liderazgo carismático transformador, mientras que los intercambios y el interés propio caracterizan la perspectiva de la gestión burocrática transaccional"*.

Esta diatriba estratégica de toda organización representa la disyuntiva ética por la que la elección del líder se da entre perseguir el beneficio propio o el bienestar colectivo. La tensión para el líder instrumental se da en un contexto que influye en el líder.

Antonakis y House (2013, pág. 9) continúan su reflexión discutiendo que *"Este cisma puede ser interpretado de varias perspectivas, la más importante de las cuales tiene que ver con la convicción moral y ética... La moral y la ética y sus implicaciones para los ideales y valores, son en esencia lo que afecta las decisiones que toman los individuos. Los ideales y valores guían cómo se asignan las prioridades a las tareas interpersonales y organizativas y, por tanto, en última instancia, gobiernan los resultados del comportamiento*".

Antonakis y House (2013), pretenden determinar que existe un esfuerzo integrativo para explicar la evolución de las teorías de liderazgo, construidas en nociones tradicionales que son revisadas dependiendo de la orientación ética que corresponda.

Tenemos ante nosotros una oportunidad para contribuir a reintegrar el liderazgo como un concepto nuevamente importante, ya que la ética no ha estado en el núcleo de sus contribuciones (Antonakis et al., 2004). Actualmente el enfoque ético parece primordial para enfrentar nuestras realidades, para traer cohesión y significado al aspiracional humano. Estamos faltos de ética y de liderazgo.

5.2.6.3 El método en la instrumentalidad

Un método instrumental tiene una orientación pragmática. Esto es útil en un contexto cambiante, tanto en lo organizativo como en lo individual. El liderazgo instrumental supone comportamientos conducentes a un posicionamiento estratégico. De esta forma, se influye tanto al individuo a través de sus acciones como a la organización o el colectivo a través de sus decisiones; existen, además, comportamientos que facilitan el desempeño del seguidor, que resultan instrumentales para el liderazgo (Antonakis y House, 2013): el colectivo o la organización y el agente individual -seguidor- dependen de la instrumentalidad del liderazgo. Este es un aspecto clave del ajuste o integración de la persona.

La instrumentalidad del comportamiento humano da sentido a la vida, desarrollando un ser humano integral (Pees Boz, 2021) si la narrativa que lo integra condensa la centralidad humana desde organizaciones comunitarias. Desde esa narratividad integradora (Ricoeur, 1999), el sentido de la existencia en el mundo de hoy en día no se concibe sin los filósofos (Maritain, 1961). La evolución histórica de la narrativa instrumental, se refleja en la carga ética del desarrollo humano integral de Francisco (2015, págs. 95-96) aglutinando "*diferentes campos del conocimiento, incluyendo la economía, al servicio de una visión más integradora e integral*". Estos trazos éticos, que son eminentemente humanos y personales al buscar el sentido de la vida, no dejan de lado las preocupaciones como colectivo que propone, por ejemplo, la injusticia estructural en el contexto en que se desarrolla (Goulet, 1978). Desde esta integración narrativa se podrían responder algunos de los cuestionamientos del liderazgo integrador tal y como lo plantea Antonakis. Pero no sigue el método del liderazgo transformacional del que se sirve la teoría de liderazgo instrumental.

Esta teoría recoge perfectamente el espíritu del liderazgo representando la paradoja que se da entre conceptos dicotómicos como la individualidad y el colectivismo, y evita la compartimentalización en silos de las experiencias humanas cuando, como dicen Smith y Lewis (2011), "*elementos contradictorios e interrelacionados existen simultáneamente y persisten a través del tiempo*". Con esta propuesta se presenta una reflexión para valorar la importancia de una comunicación, toma de decisiones y reflexión conjunta entre agentes que estamos interconectados. No existe una solución perfecta o simple, sino una pléyade de opciones, métodos, teorías y agentes que contribuyen al avance social.

Cabe una propuesta con un liderazgo a modo de herramienta instrumental, que sea articulativa, en el sentido que propone un uso inteligente de las mejores prácticas para un desempeño adecuado. Las mejores prácticas pueden verse reflejadas desde una comunicación integral que lleva a adquirir ventajas competitivas (Schultz, 1993). Esta integración es afectada por el uso de la tecnología (Schultz, 1996), que depende de la velocidad de la transmisión y el almacenamiento de datos (Floridi, 2014), presentándose la oportunidad de reflexionar acerca de ciertos horizontes para la renovación.

En el liderazgo integrador las acciones estratégicas del líder individual ayuda a los seguidores y a la organización en su desempeño debido al contexto (Antonakis y House, 2013). Existen análisis empíricos que validan este enfoque del liderazgo (Rowold, 2014). Esta perspectiva considera, no sólo los constructos analizados de esta teoría de liderazgo, sino que, como apunta Rowold (2014, pág.385) "más *categorías del comportamiento del líder que describan el complejo fenómeno que es el trabajo diario del líder*". El liderazgo es ejercido bajo circunstancias o contextos en un proceso diario, relacional y eminentemente humano.

La tabla 28 recoge las dimensiones tradicionales en el contexto actual, donde la instrumentalidad intenta integrar la medición econométrica y psicosocial como elemento articulador para el colectivo, en una época de alta digitalización y múltiples perspectivas, donde las corporaciones velan por intereses cuestionables.

El liderazgo se ha convertido en un fenómeno extremadamente difícil debido a la complejidad social de nuestra era. El dilema entre un enfoque individual o colectivo no depende tanto ya de la perspectiva, la ideología o la cultura. En tiempos de digitalización el liderazgo enfrenta una evolución que las teorías tradicionales de liderazgo necesitan reconsiderar, puesto que se depende cada vez más de otros agentes, sistemas y contextos que proponen cambios inminentes y profundos.

5.3. RECAPITULACIÓN DE LOS MÉTODOS DE LIDERAZGO TRADICIONALES

La figura 10 muestra la evolución cronológica de las teorías de liderazgo a través de sus autores más representativos. Algunas de las teorías han tenido un gran impacto desde su nacimiento, tanto es así que siguen utilizándose sus métodos. Para representar el impacto del método se ha dividido en cuadrantes la escala presentada, dividido por decenios apelando al contexto analizado.

Se muestran así cuatro agrupaciones por teoría en la que se representa:

a) El primer autor que habla del concepto.

b) La mayor concentración de artículos por quinquenio, teniendo en cuenta los tres autores más representativos para las ciencias sociales. Paradójicamente, por ejemplo, en la teoría transformacional se recoge en la revisión sistemática a Yukl y se hace la búsqueda del autor en el motor de búsqueda SEO Google Scholar. Llamativamente el autor no aparece en la página de citaciones relevantes en ninguno de los quinquenios referencia. Esto se debe a que cada autor que es recogido en la revisión sistemática, no sólo escribe sobre cada teoría de liderazgo, sino que es reconocido en la SEO su trayectoria de publicaciones científica en general. Hacer una búsqueda más pormenorizada no resulta pertinente puesto que huye del objetivo de la reflexión y del esquema: presentar un gráfico visual del contexto y las teorías de liderazgo a lo largo de una época concreta.

c) El autor más representativo es aquel identificado en la revisión sistemática por su contribución, este sí, a la teoría de liderazgo analizada. Puede no ser el autor con mayor número de citaciones, pero es el más representativo de la teoría.

d) Para el último artículo se cuenta, esta vez, con todos los autores referencia en la revisión sistemática, no sólo los tres más representativos para el cálculo de los apartados b y c. Este apartado es relevante para puntualizar el último año en el que uno de los autores representativos de una teoría ha escrito sobre el asunto. Por ejemplo, la metodología de la teoría transformacional sigue siendo utilizada por la ciencia, aunque sus autores no sean los padres del método.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

De la figura 9 se desprende que el contexto influye en las teorías de liderazgo y en los líderes. Los últimos 50 años han significado en las ciencias sociales la constatación de que las narrativas que han sustentado el equilibrio social, dando seguridad a los ciudadanos, se encuentran en franco deterioro. El contexto digital ha supuesto una revolución que afecta a individuos e instituciones, que hacen plantearse la idoneidad de muchos métodos.

Dentro de las teorías de liderazgo enfocadas a los agentes -lideres- o a los procesos y sistemas -liderazgo-, se observa que la narrativa de cada teoría nace con la aparición del concepto (A). Este lo hace un antecedente notable -décadas en las teorías individualistas y más rápida en las colectivistas-, a su consolidación como teoría (B).

Las teorías consolidadas (B) individuales, enfocadas en el líder, tienen un mayor interés y repercusión científica al ser más citadas. La concentración de artículos científicos y de las teorías de liderazgo se produce en la década de los 90 y los 2000.

El artículo más citado (C) coincide con el autor referencia para la teoría. Todos los investigadores se deben no a una teoría concreta, sino a la narrativa que crean respecto al tema de interés que muestran: el liderazgo. Excepto Ryan y Deci, que son investigadores reconocidos por su aportación a la rama psicosocial motivacional, el resto de autores coinciden en el campo de interés donde son especialistas.

El declino del interés por las teorías de liderazgo coincide con el boom de las redes sociales, la comunicación por medios digitales y el exceso de información, de 2015 en adelante. Los últimos artículos (D) de los autores referencia así lo hacen ver.

Que el contexto marca el interés científico con la publicación de textos se desprende de la falta de publicaciones relevantes en el tema en los quinquenios donde aparece o desaparece la teoría en cuestión. Que no haya datos, o no sean relevantes, viene reflejado en este estudio y es sintomático de la estacionalidad de las teorías como muestra la tabla 29. Esta tabla describe el número de citas de aquellos artículos más relevantes de los autores referencia de la teoría. Que no existan datos relevantes no significa que no se utilice la metodología, simplemente, en la comparación con los quinquenios de mayor producción científica hay épocas de mayor interés. La teoría transformacional de liderazgo es la más notoria de todas ellas y durante bastantes quinquenios no ha sido referenciada, aunque sí utilizada. Es la teoría más consolidada. La conclusión más relevante de esta tabla es que las teorías de liderazgo son estacionales.

Particularidades de las teorías tradicionales: En el caso de la teoría de la complejidad, resulta fundamental reseñar la explicación dada al estudiar el contexto del nacimiento de la teoría. La teoría fue desarrollada en 2006, aunque previamente las autoras escribieron en 2001 acerca de la complejidad en las organizaciones y Fiedler, quien en 1996 definió el liderazgo como una compleja interacción. El crédito, al nombrar a todos estos investigadores, es más que merecido. Para presentar las búsquedas del SEO se ha buscado "*complexity leadership*", ya que alega a la teoría de la complejidad. No se ha buscado liderazgo complejo ya que el método científico desarrollado y medible habla de liderazgo de la complejidad. Los resultados muestran que la teoría ha tenido un recorrido bastante corto y que su madurez ha sido alcanzada relativamente pronto si se compara con otras teorías más maduras. La teoría tiene actualmente una clara representante en Mary Uhl-Bien, que sigue utilizando el método de cálculo actualmente junto a nuevos investigadores.

En la teoría de liderazgo relacional ocurre algo similar a la teoría de la complejidad: se trata de teorías noveles, con un índice de aceptación en la ciencia limitado porque hay teorías como la LMX o la teoría de liderazgo transformacional que tienen mucha más aceptación. En el caso de la relacional el concepto se usa por primera vez en 1985 aunque no se desarrolla un modelo hasta el año 2000, por parte de Schoorman Brower et al. (2000), pero dependiente de

USC DE COMPOSTELA

la teoría LMX. El método teórico nace de la mano de SM Ospina y Uhl-Bien en el año 2006, teniendo un recorrido muy corto y de poco impacto, al ser el año 2012 el último en el que uno de los autores es referenciado. Casi una década después Ospina publica un artículo con un impacto residual.

Las teorías de liderazgo multinivel son un gran método para medir su dimensión social y dotar de credibilidad al mismo. Ahora bien, el cuestionamiento se presenta cuando, tras el transcurso del tiempo, un método -valido, sólido…- se estanca y no parece acompañar el contexto de las nuevas realidades.

En la teoría de liderazgo instrumental se hace una excepción al incluir 4 en vez de 3 autores referente puesto que Antonakis, el más joven de los académicos no llega al número de citas de los otros 3. Para que sirva de descargo, Antonakis es la actual referencia en el mundo de la investigación en este tipo de teoría de liderazgo.

5.3.1. El contexto determina el método del liderazgo

De la reflexión dialógica y la revisión sistemática se han presentado 3 teorías que inciden en la importancia de las características individuales: desde el punto de vista de la influencia hacia los demás (Bass, 1993), la importancia de la psique y de la autonomía del individuo (Ryan y Deci, 2001), para acabar presentando un modelo que centra su análisis en características de la función de liderar y la práctica del individuo que ejerce dicho rol (Kouzes y Posner, 2005). En todas ellas se aprecia la consideración al entorno donde el liderazgo se ejerce, aunque es un individuo concreto sobre el que nos preocupamos. La ética que se aplica es fundamentalmente la de la búsqueda de la felicidad o la satisfacción de las necesidades individuales, y ello se reflejará en las realidades que el líder tenga que afrontar. Estas realidades tienen una incidencia e impacto, ya que el uso de la tecnología, el mundo virtual y la digitalización disruptiva moldean las relaciones humanas hasta límites que afectan las relaciones, siendo que el liderazgo ha perdido su esencia o razón de ser y tiene que reconsiderar muchos de sus axiomas. Se concluye, que el estilo de liderazgo difiere dependiendo de los diferentes colectivos y culturas. Los líderes deben construir culturas de colaboración (Kouzes y Posner, 2003c).

Tras el enfoque individualista, pasamos a analizar teorías de liderazgo con foco en el colectivo. Las teorías tradicionales de liderazgo se han basado en competencias y procesos de la post-industrialización y comienzo de la era digital, que presenta muchas inquietudes y cuestionamientos. Las respuestas que se encuentran son en gran parte desactualizadas, puesto que el contexto digital ha modificado comportamientos, presencialidad -entendida como proximidad física- o credibilidad. El ecosistema donde se ejerce el liderazgo también está desactualizado. Todo ello crea incertidumbres que ponen en riesgo el sistema, la relación y los procesos que los armonizan.

Los métodos, postulados y respuestas de las teorías tradicionales analizadas, son tremendamente útiles para consensuar la base desde la que proponer teorías de liderazgo para el siglo XXI. El ejemplo de la teoría transformacional, desde la que han nacido otras muchas teorías resulta fundamental para entender el cambio.

La socio-psicología ha trazado las líneas desde las que el liderazgo se ha estudiado y ha postulado respuestas que han resuelto la complejidad de las relaciones humanas interpersonales y organizacionales. En la era digital parece necesario adaptarse a una realidad que va más allá de jerarquías, silos organizacionales y relaciones entre agentes humanos.

El ser humano se ha enfrentado durante milenios a disyuntivas como la búsqueda de cubrir necesidades individuales y el bien común o necesidades colectivas. Las ciencias sociales

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

han analizado desde todas las perspectivas este dilema ético que, debido al contexto en el que nos encontramos, necesitan de una lectura tremendamente práctica.

La propuesta de un liderazgo integrador o instrumental ha sido compartida en este estudio ensalzando la práctica del liderazgo transformador que, como herramienta, integra al colectivo desde la instrumentalidad que representa servirse del liderazgo para adaptarse al contexto.

Las teorías tradicionales de liderazgo presentadas han nacido en un periodo de desarrollo sin parangón, desde un contexto donde la mecanización de las era industrial y postindustrial ha sido auspiciada bajo modelos organizativos más o menos robustos. La tabla 30 representa el contexto y las narrativas intervinientes en el desarrollo de esas soluciones.

El contexto actual ha cambiado. La IA como tecnología autónoma ha presentado multitud de dilemas. Las incertidumbres y riesgos de su uso, así como las diferentes crisis del momento hacen pensar que se está cuestionando un cambio de paradigma; el modelo no responde convenientemente desde narrativas utilitaristas los desafíos tecnológicos, así como las desigualdades crecientes de un mundo donde las organizaciones están en crisis y las personas son cada vez más distantes.

Existen propuestas que propugnan, desde la educación o la comunicación, una narrativa o mensaje integral (Francisco, 2020a) en el que se transmitan unos valores heredados que respeten la centralidad humana, buscando nuevas formas para entender la economía o la política (Jacob, 2021). Esta integridad viene de la mano de entes supranacionales que entienden la transversalidad para adquirir compromisos a través de iniciativas que propugnen las mejores prácticas Naciones Unidas (2021). Al mismo tiempo, buscan solucionar -desde la responsabilidad- los problemas del futuro a través de alianzas y soluciones innovadoras por la sostenibilidad Naciones Unidas (2020). Esta centralidad humana, integradora de la realidad y el futuro necesita de propuestas de liderazgo alineadas con dichos objetivos en el contexto digital en el que nos encontramos. La colectividad de ese proceso integrador resulta clave para conseguir los objetivos propuestos.

La consecución de objetivos, como la integración y respeto de diferentes propuestas, requiere un elevado sentido de la autoconciencia, como demuestra la teoría de la autodeterminación; se trata pues de aunar lo que nos motiva. ¿Pero cómo conciliar ese alto grado de autonomía en el entorno digital? La comunicación “verdadera” y las acciones que determinan la toma de decisiones de cualquier líder se ven comprometidas cuando la autonomía no solo radica en un agente humano, sino que también se presenta en el agente máquina. En el siglo XX y comienzo del XXI la autonomía se entendía como independencia en el plano individual o autonomía de procesos en el plano colectivo; esto cambia radicalmente desde que los agentes máquina, no sólo toman decisiones autónomamente, sino que sus procesos para la resolución de problemas le resultan completamente incomprensibles e indescifrables a los agentes humanos especialistas en la materia. Hay una evidente falta de control debido a esa autonomía que socaba el ejercicio del poder.

Por último, dentro de la perspectiva individual del liderazgo, una individualidad representada en un liderazgo ejemplarizante, donde se ensalzan las mejores prácticas desde unos principios y valores globalmente reconocidos, sustenta la base de todas las teorías y prácticas que representan al individuo virtuoso en diferentes culturas. De hecho, ensalzar valores y virtudes desde el punto de vista ético resulta clave para potenciar lo relacional. Esa ética viene representada en el aspecto aspiracional del ejemplo, que potencia la unidad del propósito -o bien común- que resalta el aspecto relacional del liderazgo.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Si nos centramos en el método de las teorías individuales de liderazgo, este permite representar, a través de un cálculo cuantitativo, características fundamentales del liderazgo. Otros rasgos definitorios del liderazgo resultan de difícil cuantificación -como pueda ser la credibilidad o la confianza-. El análisis de riesgos de realidades complejas o inciertas del mundo digital fortalecen la centralidad humana (Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b).

Desde lo relacional, lo colectivo, la responsabilidad de cualquier contribución desde el liderazgo tendrá que considerar el contexto y el entorno para hacer una propuesta para el siglo XXI. Desde la comunicación reflexiva a la acción responsable, el próximo liderazgo tendrá que crear y tender puentes que lideren los cambios que afrontamos.

Durante el siglo XX y buena parte del siglo XXI las tensiones han sido resueltas desde una perspectiva más individualista o desde una perspectiva más colectivista. Los desafíos tecnológicos y los límites ecológicos y de recursos -humanos y naturales- hace pensar que es necesaria una reflexión y una propuesta que presente nuevos horizontes para renovar o complementar las propuestas de liderazgo tradicionales, a través de un mayor humanismo que afronte el reto tecnológico en un contexto híbrido como el actual. La tensión entre la persona y la organización tradicionales ha devenido, como se ha explicado al presentar al líder ético en un nuevo orden social, en la necesidad de repensar el liderazgo.

5.4 LA CENTRALIDAD HUMANA Y LA INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA EN LA ORGANIZACIÓN

Algunos de los autores de las teorías de liderazgo tradicional concluyen que es necesaria una perspectiva ética integrada en sus modelos. Al mismo tiempo, el contexto híbrido reclama la necesidad de un mayor humanismo que supere las vulnerabilidades de las personas y las instituciones; así como integrar convenientemente la tecnología. Si una narrativa ética e integradora responde al reto comunicativo actual, esta propuesta no está exenta de perspectivas. El florecimiento humano es una de las características definidoras de la gestión humanista. Son varias las perspectivas humanistas que promueven ese renacer humano en tiempos de cambio de paradigma. Cada una de ellas crece según el contexto que ha influido a los autores, a sus organizaciones y a sus narrativas.

En primer lugar, están aquellos que desde una perspectiva organizacional empresarial fomentan el bienestar y la protección de la dignidad humana. Esta es la base de las contribuciones de Michael Pirson o Bob Champan, reconocidos académicos uno y gestor empresarial -cuyo foco es el liderazgo humanista- el otro, ambos en Norteamérica -aunque Pirson naciera en Alemania-. Otra perspectiva que fomenta esa centralidad humana desde la gestión humanista viene representada desde diferentes modelos académicos relacionados con la cosmovisión católica y que fomentan no sólo la dignidad humana y el bienestar como el modelo norteamericano, sino también el bien ser o promoción del desarrollo humano integral desde diferentes perspectivas éticas -Domenec Melé, Iñaki Vélaz o Agustín Domingo-Moratalla-. Estos autores, en una simplificación de sus perspectivas, representan a través de sus instituciones ciertas particularidades: Melé presenta una visión más centrada en el ser humano como individuo; Vélaz y otros como Lleó, presentan una visión humanista desde la perspectiva de la organización -el nosotros-. Los hay que presentan una visión más dialógica, dimensionando el humanismo desde la narratividad, como Domingo-Moratalla.

De la misma forma que la dimensión de liderazgo surge para suavizar la relación persona institución y los problemas de un contexto determinado, dando como resultado los modelos explicados, el liderazgo humanista nace desde diferentes perspectivas que entienden la centralidad humana dependiendo de contextos socio-culturales determinados, con máximos morales que integran aspiraciones personales e institucionales.

USC UNIVERSIDAD

De sus lecturas se intuye la necesidad de presentar un líder que transforme el contexto y presente soluciones, por lo que se ha presentado la figura 4 del agente y líder ético como boceto desde el que construir una propuesta para el futuro al presentar los resultados. En todas las propuestas desde la centralidad humana se incide en un líder ético. Cabe plantear, desde los fundamentos teóricos y prácticos de estos autores, si el reto tecnológico puede ser afrontado desde el liderazgo humanista.

En este momento de la reflexión, se analizan a los autores y sus concepciones del liderazgo humanista para, en un punto posterior del trabajo, reflexionar acerca de las categorías del liderazgo humanista respondiendo a ciertas preguntas que lo sitúan en el contexto actual.

Bob Chapman y Michael Pirson parten de una conciencia clara en pro de la dignidad y el bienestar como los puntales desde los que construir su modelo de gestión humanista. En ellos se entrevén esos trazos de la narrativa del personalismo comunitario, al tener como pieza central de la organización humanista al individuo.

Pirson (2017, págs. 112-116) explica una dimensión fundamental para la gestión humanista, determinando que

> "*la dignidad se establece como una categoría para todos que no puede ser reemplazada y que no tiene precio…dignidad puede asimismo representar el valor intrínseco de las capacidades o virtudes…La tradición Judeo-Cristiana otorga a los seres humanos un estatus especial y dignificado en términos de Creación, debido a su capacidad hacia la moralidad y la virtud…Para la gestión humanística la dignidad responde a quienes somos como seres humanos…así como la dignidad humana tiene diversas raíces filosóficas, los académicos discuten acerca de dos nociones: la gente tiene cierta dignidad inherente como resultado de ser humanos…la segunda noción sugiere que la gente alcanza la dignidad a partir de sus actos*".

La centralidad humana y la dignidad de sus relaciones viene determinada, en el contexto actual, bien por ser biológicamente diferente a otros agentes o por tener la capacidad de reflexión, por ejecutar acciones con una intencionalidad particular. En tiempos de mecanización esto tiene un valor incalculable.

El valor de lo meramente humano supone gestionar las tensiones personales y organizativas. Así pues, Pirson (2017, págs. 123-124) citando a Dierksmeier y Pirson (2009), concluye que

> "*en la concepción humanista de la gestión y la organización, el culmen de la aspiración es contribuir para el bien común, o en otras palabras, la creación del bienestar compartido…Mientras el objetivo del bienestar puede ser incontestable para los individuos, de la misma forma que para los gobiernos o estados nación, la perspectiva de la gestión humanista sugiere que puede ser igual de relevante a nivel organizacional. La teoría de Aristóteles de vida y el concepto de Eudaimonia ofrece perspectivas útiles que pueden ser aplicadas al objetivo del bienestar organizacional…Dierksmeier y Pirson alegan que la visión de Aristóteles respecto a la ética y la gobernanza política ofrece propuestas interesantes para la buena gestión organizacional. Aristóteles establece que, en la búsqueda del bien humano, la ética y la política se unen, lo que eleva la prevalencia de la ciencia política (incluyendo la teoría económica)".*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El "bien ser" representa la evolución de una tradición religiosa y filosófica. Ese personalismo integra la ética en la organización, refleja un individuo que, como persona, integra complejidades (Acevedo, 2012). De ese compromiso, del ejercicio de responsabilidad, se presenta una gestión en pro de la dignidad humana que suponga un florecimiento pleno, en palabras de Melé (2009b, pág.229), "*la conciencia humana, cuya intencionalidad tendente a unos fines, la auto identidad a lo largo del tiempo, la retención de valores, el estar abierto a construir comunidad y, sobre todo la dignidad de todo ser humano*": representa al ser humano como persona y cobra sentido en comunidad.

Del desarrollo humano integral, de la dignidad humana y del bienestar puede nacer un humanismo tecnológico que sirva para responder las necesidades y los problemas de los individuos y de las organizaciones en el mundo de las realidades natural y virtual en el que transitamos. Para dotar de consciencia humana a estos procesos la propuesta filosófica de Ricoeur, como expresión de la vivencia relatada, dota de sentido al individuo en comunidades desde ese personalismo comunitario que no solo tiene en cuenta los datos, sino las dotes que representan el "bien ser" humano.

Felber (2019, pág.89) describe las propuestas nacidas de la preocupación por el futuro en el campo económico que

> "*…propone un proyecto para una economía para todos: ética, dignificada, sostenible y en base a principios. Se muestra que la economía para el bien común no es sólo una idea, sino que se ha convertido en un movimiento internacional con miles de personas, compañías, comunidades y organizaciones participantes, que la desarrollan y la implementan*".

Este tipo de teorías requieren de tiempo para que sus propuestas calen en la sociedad. Es posible que una narrativa desde el personalismo comunitario, dialógica y discursiva pueda integrar propuestas.

Un humanismo económico como el de Felber, crea manifiestos que recogen preocupaciones al respecto de la realidad digital, intenta resolver con su método un problema global. Se apunta cómo Europa, por ejemplo, en un ejercicio de responsabilidad, humaniza y dota de aparente seguridad a su comunidad ya que como apuntan Werthner et al. (2019, pág. 9) "*El sistema está fallando…Este Manifiesto es un llamado para la deliberación y la acción en el desarrollo tecnológico actual y futuro".* Por la propia lógica de la constitución de la Unión Europea, toda contribución concibe la ciudadanía como un aspecto fundamental de su comunidad y es por ello que desarrolla sus propuestas desde la comunidad. Ese manifiesto recoge una serie de preocupaciones que parten de contribuciones ciudadanas, recogidas por las instituciones europeas y desarrolladas desde el mundo académico para presentar modelos o teorías como las de Felber.

Siguiendo ese modelo, Werthner et al. (2019, pág. 11) explican que

> "*Este manifiesto es un llamado a deliberar y actuar sobre el desarrollo tecnológico actual y futuro…Hoy experimentamos la coevolución de la tecnología y la humanidad. El flujo de datos, algoritmos y poder computacional está perturbando el tejido mismo de la sociedad al cambiar las interacciones humanas, las instituciones sociales, las economías y las estructuras políticas. La ciencia y las humanidades no están exentas. Esta disrupción crea y amenaza simultáneamente empleos, produce y destruye riqueza, y mejora y daña nuestra ecología. Cambia las estructuras de poder, distorsionando al humano y la máquina…La búsqueda es hacia la iluminación y el humanismo".*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La preocupación por mantener un equilibrio ante los desafíos del momento -tecnología y ecología- reclaman repensar el modelo social.

Ese pensar es una capacidad no sólo humana, porque la creatividad o la capacidad de decisión no es exclusiva del agente humano. Lo que es una capacidad esencialmente humana es la ética aplicada. Werthner et al., (2019, págs.11,12) continúan reflexionando sobre el contexto actual explicando que

> *"La capacidad de automatizar las actividades cognitivas humanas es un aspecto revolucionario de la informática/ciencias de la computación. Para muchas tareas, las máquinas ya superan lo que los humanos pueden lograr en velocidad, precisión e incluso deducción analítica. Es el momento adecuado para reunir los ideales humanistas con pensamientos críticos sobre el progreso tecnológico. Por lo tanto, vinculamos este manifiesto con la tradición intelectual del humanismo y movimientos similares que luchan por una humanidad iluminada. Como todas las tecnologías, las tecnologías digitales no emergen de la nada. Están formados por elecciones implícitas y explícitas y, por lo tanto, incorporan un conjunto de valores, normas, intereses económicos y suposiciones sobre cómo el mundo que nos rodea es o debería ser. Muchas de estas opciones permanecen ocultas en los programas de software que implementan algoritmos que permanecen invisibles…Debemos configurar las tecnologías de acuerdo con los valores y las necesidades humanas, en lugar de permitir que las tecnologías den forma a los humanos. Nuestra tarea no es solo frenar los inconvenientes de las tecnologías de la información y la comunicación, sino también fomentar la innovación centrada en el ser humano".*

El equilibrio necesario para que la tensión persona e institución no devenga en una mayor mecanización y dejación de funciones en mecanismos tecnológicos requiere de reconocer principios que garanticen justicia y sociedad. La centralidad humana representa según Werthner, et al. (2019, pág.12) lo que

> *"Llamamos a un Humanismo Digital que describa, analice y, lo más importante, influya en la compleja interacción de la tecnología y la humanidad, para una vida y una sociedad mejores, respetando plenamente los derechos humanos universales. En conclusión, proclamamos los siguientes principios fundamentales: las tecnologías digitales deben diseñarse para promover la democracia y la inclusión…La privacidad y la libertad de expresión son valores esenciales para la democracia y deben estar en el centro de nuestras actividades…Se deben establecer regulaciones, reglas y leyes efectivas, basadas en un amplio discurso público…Los reguladores deben intervenir con los monopolios tecnológicos. Es necesario restaurar la competitividad del mercado, ya que los monopolios tecnológicos concentran el poder del mercado y frenan la innovación. Los gobiernos no deben dejar todas las decisiones a los mercados. Las decisiones con consecuencias que tienen el potencial de afectar los derechos humanos individuales o colectivos deben continuar siendo tomadas por los seres humanos…".*

El problema de un exceso regulador puede conducir a la mecanización o el monopolio, que acabaría en una concentración del poder.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Por ello se insiste en este trabajo en el esfuerzo integrador como una solución desde la que gestionar y liderar la sociedad de la información hacia una sociedad del conocimiento. Crear esa sociedad del conocimiento supone según Werthner et al. (2019, pág.12) integrar

> "*Los enfoques científicos que cruzan diferentes disciplinas son un requisito previo para enfrentar los desafíos futuros. Las disciplinas tecnológicas como la informática/ ciencias de la computación deben colaborar con las ciencias sociales, humanidades y otras ciencias, rompiendo los silos disciplinarios.*
>
> *Las universidades son el lugar donde se producen nuevos conocimientos y se cultiva el pensamiento crítico…*
>
> *Los profesionales de todo el mundo deben reconocer su responsabilidad compartida por el impacto de las tecnologías de la información…".*

Dada la importancia de la comunicación, dentro del marco educativo se ha presentado un manifesto que promueve la humanización en la educación de la gestión de negocios como proponen Pirson et al. (2022a, pág.2) para "c*rear un mundo que trabaja para el 100% de la humanidad transformando la educación de negocios para alentar líderes humanos que honren la dignidad humana, demostrando el coraje de cuidar a otros y trabajar hacia un bien común en un planeta saludable*".

La creación de manifiestos representa una clara voluntad de propuestas para el bien común por aquellos firmantes que se comprometen a contribuir para el futuro a través de prácticas o compromisos en el presente. Y es que el flujo de datos ha cambiado las relaciones, la sociedad y el pacto que la mantiene integrada.

Como afirma Krauze en el prólogo del libro Ciberleviatán de Lassalle (2019, págs. 14,15)

> "*se trata de un paternalismo tecnológico, que basado en sus datos y cálculos, nos invitará a una vida con lógica, exenta de fallos y dudas características de cualquier decisión humana y que a nadie rendirá cuentas éticas de sus decisiones…el auténtico valor de la obra está en el planteamiento de lo que la humanidad puede hacer para evitarlo. La posibilidad de aprovechar la tecnología sin renunciar a ella…propone que…la democracia liberal establezca un nuevo pacto entre el hombre y la técnica. Un pacto que asegure la libertad y no la aceptación incondicional… ¿Seremos capaces de construir una solución cuando las grandes potencias -Estados Unidos, China y Rusia- parecen enfilarse complacidas hacia esa distopia de absoluto control digital que cosifica al ser humano? ...La vocación primera del liberalismo es limitar el poder. Ahora debe limitar el poder tecnológico, aplicado a través de un estado mínimo pero capaz de regular, será humanista*".

El individuo y el colectivo, la persona y la organización, el yo y el nosotros, se encuentran en constante diatriba. Los pactos sociales se encuentran en crisis, al apreciarse una falta de responsabilidad en el proceso tecnológico actual que pone en peligro uno de los pactos básicos entre la persona y la sociedad, poder ejercer su humanidad con libertad.

Como aluden los manifiestos, se trata de pasar a la deliberación y la acción para construir comunidad e innovar y desarrollar tecnología, procesos, sistemas en pro del bien común para garantizar el futuro de las próximas generaciones, que es un ejercicio de libertad, porque como desarrolla Shafik (2021, pág. 53)

> "*cuatro de cada cinco personas en China, Europa, India y Estados Unidos sienten que el sistema no está funcionando para ellos, siendo que en las economías más avanzadas los padres temen que sus hijos estarán peor de lo que ellos están* (Edelman, 2019). *La pandemia fue una revelación al golpear a los más vulnerables -los ancianos, los enfermos, las mujeres, y aquellos que tienen trabajos precarios-, exacerbando las desigualdades existentes. La mayor parte de esa desafección proviene del fracaso de los contratos sociales existentes para cumplirlas expectativas de la gente en cuanto a seguridad y oportunidades".*

El descontento y desigualdad tras la crisis económico-sanitaria del Covid 19 ha generado un cuestionamiento acerca de los sistemas e instituciones.

La seguridad alcanzada a través de instituciones consolidadas se ha visto en crisis con organismos supranacionales redundantes, organizaciones políticas tremendamente burocráticas y una falta de conexión con la realidad ciudadana flagrante.

Aun así, con la guerra rusa en Ucrania, una necesidad en el primer mundo por reforzar esa seguridad parece ascender de nuevo. Eso refleja el análisis de Shafik, (2021, págs.53 y 54)

> *"Los viejos acuerdos se han roto por diferentes fuerzas, incluyendo aquellas cuyo impacto en general ha sido positivo para la sociedad. Esto incluye el cambio tecnológico, que está revolucionando el trabajo, y la entrada incremental de mujeres educadas en el mercado laboral, que interfiere en sus habilidades hacia el cuidado gratuito de los jóvenes y los mayores. Mirando hacia el futuro, el envejecimiento de la población significa que necesitaremos encontrar nuevas formas para ayudar a los ancianos, y el cambio climático obliga a trabajar aún más para hacer un mundo ambientalmente sostenible. La buena noticia es que un nuevo contrato social es posible que pueda satisfacer las necesidades de la gente por la seguridad y oportunidades al mismo tiempo que se enfrentan los desafíos que afectan a la sociedad como un todo. Este nuevo contrato social depende de tres pilares: seguridad, riesgo compartido y oportunidades*".

El riesgo, sobre todo con nuevos desafíos como el tecnológico adquiere especial relevancia por lo que se tratará en profundidad más adelante. Las oportunidades, en un mundo de desigualdades y precariedad galopante, parece un reto que requerirá especial foco si se quiere tratar sobre el futuro y la necesidad de garantizar y asegurar a las generaciones venideras una vida digna.

El desarrollo de cualquier modelo necesita una aplicación práctica, siendo que este modelo, tal como muestran los modelos de liderazgo analizados, se basa en ciertos principios u objetivos como apuntan Felber y Hagelberg (2020, pág.2) siendo estos

> "*ensamblar la economía con los valores que guían la sociedad en general, transicionar hacia un sistema económico que defina servir 'al bien común' como objetivo principal…cambiar hacia un sistema de negocio que mida el éxito de acuerdo con los valores apuntados…establecer los pilares del sistema legal democráticamente para la economía…disminuir las distancias entre sentir y pensar, tecnología y naturaleza, economía y ética, ciencia y espiritualidad*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En un entorno de liberalización económica, política y tecnológica las Naciones Unidas propusieron la mejora de los estándares de vida: "*...sabemos que la paz y prosperidad no pueden alcanzarse sin partenariados que incluyan gobiernos, organizaciones internacionales, la comunidad de los negocios y la sociedad civil*". Gracias a la tecnología se puede procesar información y conocimiento que, por su velocidad de evolución resulta impredecible o estable; son necesarias redes que ayuden a constituir una agenda política global, que ayuden a crear estándares para negociar, que creen mercados más profundos, así como mecanismos innovadores que confluyan en acuerdos y que fomenten la participación, reduciendo la distancia entre el capital social y el espacio público que nacen del multilateralismo (Reinicke, et al., 2000).

El yo individualista en la economía ha planteado modelos que están siendo revisados. Las crisis y tensiones actuales, los riesgos inherentes a una mecanización deshumanizadora, requieren modelos que tengan en consideración a las personas, que son las que gestionan las relaciones.

El movimiento de la gestión humanística aúna visiones organizacionales diferentes, pretende reinventar la forma de entender la capacitación humana para afrontar los horizontes para la renovación desde el humanismo del siglo XXI.

El diálogo, convivencia y reflexiones con diferentes autores en EEUU y España han permitido no sólo compartir reflexiones, sino responder a cuestionamientos antropológicos que permiten presentar respuestas a los grandes cuestionamientos del momento y de este trabajo -la centralidad humana como motor del equilibrio de la tensión persona institución en un entorno digital-. Lo importante en esta sección del trabajo es presentar el contexto y las motivaciones que llevaron a estos autores a presentar sus propuestas. Estas reflexiones servirán para hacer una propuesta que integre la realidad de un contexto y un liderazgo mecanizador donde la sociedad líquida despersonaliza. Asimismo, puesto que el control regulador limita la creatividad, tendremos que repensar el orden moral y social que traiga equilibrio a las propuestas humano centristas. Las narrativas de estos autores a seguir, pueden servir de ejemplo para contribuciones que consideren la centralidad humana como un elemento fundamental en el entorno digital.

5.4.1. Propuesta norteamericana

El primero de ellos, Bob Champan es la de un emprendedor norteamericano cuyo lema, como Presidente de Consejo y Director General de una empresa que genera ingresos de más de 3.000 millones de US$. Según Chapman (2022a, pág.1)

> "*Los negocios podrían ser la fuerza más poderosa para el bien en el mundo, si los líderes aceptaran la asombrosa responsabilidad del liderazgo. Cuidar de las personas y dotarlas de significado, propósito y realización a través de su trabajo, no está en desacuerdo con la creación de valor*".

La generación de valor y contribuir para una comunidad no está reñido para este autor, siempre y cuando se aplique una ética del cuidado, así como el propósito de capacitar integralmente a las personas en sus puestos de trabajo.

Los gestores humanísticos "*rechazan la idea que los empleados son simples funciones, para moverlos*" (Chapman y Sisodia, 2015). Y es que, desde la práctica del liderazgo empresarial, Pirson (2017, pág. 98). promociona

USC DE COMPOSTELA

> "*estructuras donde la centralidad de la gobernanza humanista construye confianza entre stakeholders y la organización. …Las estructuras se construyen con la intención de construir capacidades humanas…para extender las capacidades de sus empleados, las organizaciones humanistas emplean mecanismos integrativos que atraviesan las líneas de control vertical*".

Este modelo de integración del yo en el nosotros, del líder en la organización es un claro ejemplo de empoderamiento del individuo coincidiendo con la visión del liderazgo complejo, que potenciaba las relaciones en pro de la resolución de problemas. Este autor fomenta una actitud de liderazgo que encuentra, capacita y confía en los *stakeholderds* de su red para afrontar retos colaborativamente.

Las preocupaciones de un gestor con vocación humanista, como Bob Chapman -creación de valor, cuidado de las personas, trabajar con propósito o liderar-, reflejan en su particular propuesta muchas de las características que definen al liderazgo tradicional representado en los modelos analizados. La propuesta resulta atractiva, entre otras consideraciones, porque trata la centralidad humana desde una organización humana. Entiende la gestión humanista como una propuesta de valor en la que el líder reflexiona y actúa responsablemente, yendo más allá de la verticalidad organizativa.

Las malas prácticas en la gestión suponen uno de los grandes hándicaps para encontrar equilibrio entre el propósito del líder y la organización y el desempeño de ambos. Como apunta Chapman (2022b, pág. 11): "*el mayor acto de caridad no está en los cheques que firmas sino en cómo tratas aquellos a tu cuidado*".

El segundo de ellos, Michael Pirson, abrió las puertas de su institución y su familia para poder entender lo que suponía la gestión corporativa desde una perspectiva humanista. Con su ejemplo, las conclusiones de experiencias y vivencias en el plano personal, permiten enaltecer aquellas personas con las que se convive.

El profesor Pirson parte en sus reflexiones de una base aristotélica en la que ensalza la importancia de la ética individual para alcanzar la felicidad, aunque reconoce la crisis organizativa a escala global. Esto se desprende de una de sus charlas sobre gestión humanista, en la que compara el nivel de compromiso de trabajadores urbanos en EEUU y China con bajos niveles de pasión en el trabajo y conexión con la organización, así como altos porcentajes de trabajadores que simplemente "hacen" pero no "son" en el trabajo, y aquellos que definitivamente son infelices en el trabajo, socavando el trabajo de otros, representado en la Figura 11.

El problema de aquellos que no sólo no se sienten apasionados por lo que hacen, pero que además se dedican a minar el trabajo de otros, se alinea perfectamente con las conclusiones de Clarke (2022), por las que la deshumanización en la gestión es una característica del liderazgo que socava el equilibrio organizativo.

El equilibrio en el liderazgo para la gestión humanista, propuesta por Pirson, se centra en la promoción de la dignidad humana como característica fundamental del modelo.

En la propuesta de Pirson, la dignidad se concibe desde la razón kantiana del mundo natural en el que la persona desarrolla su actividad, por la que Kant es citado por Pirson et al. (2016, pág. 465): "*todo tiene un precio o dignidad. Lo que tenga un precio puede ser reemplazado por otra cosa como su equivalente; por otro lado, cualquier cosa que este por encima de un precio, con lo que no admite un equivalente, tiene dignidad*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Esa es la diferencia con el modelo economicista utilitarista según el cual todos tenemos un precio. Lo apuntaban Jensen y Meckling (1994; citados por Pirson et al., 2016, pág. 471)

> "*nos guste o no, los individuos están dispuestos a sacrificar un poco o casi todo lo que nos preocupa, hasta la reputación o la moral, por una cantidad suficientemente grande de cosas que deseamos, siendo que esas cosas no tienen por qué ser dinero o cosas materiales*".

Lo digno o indigno, el sacar provecho y beneficio personal es algo que representa la naturaleza humana y ha determinado un modelo de sistema utilitarista que ha dictado el devenir del progreso en los últimos siglos. Esta realidad, con el cambio de paradigma que supone la digitalización y el mundo híbrido, abre una oportunidad para la reflexión en la transición del *homo oeconomicus* al *homo reciprocans*.

Para Pirson (2018, pág. 103) el problema de la dignidad y la libertad del individuo supone que

> "*por dignidad nos referimos a todo lo que tiene un valor intrínseco como la vida y la humanidad y por lo tanto escapa al mecanicismo de la precificación o la lógica del 'caso de negocio'…la dignidad a través de un nuevo civismo que no es arraigado en el miedo y las normas políticamente correctas; un civismo que respete nuestro valor intrínseco como seres humanos y nos permite comprometernos libremente unos con otros basados en el amor y compasión…La verdadera dignidad se expresa en el reconocimiento de la condición humana, el sufrimiento y la imperfección; los errores y el potencial para el perdón…"*.

Michael Pirson tiene una clara vocación humanista en el sentido de reconocer que el individuo representa una dualidad entre lo bueno y lo malo. Esa condicionante moral repercute en nuestras acciones y la premisa de respetar al otro se hace necesaria en una naturaleza que incluye dualidades, dilemas, dicotomías y opciones. Continúa Pirson (2018, pág. 104) con una propuesta que reconoce la centralidad humana puesto que

> *"La organización de normas de corrección política puede ayudar, pero son a menudo una señal de tal miedo. Miedo a nuestra verdadera naturaleza humana y a la posibilidad de que seamos no solo buenos…Una vez que nos reconocemos a nosotros mismos y a los demás como seres humanos con dignidad compartida cambian nuestras relaciones con nosotros mismos y con los demás; cambios de gestión*".

El valor del compromiso dignifica la relación entre personas.

Un verdadero líder se aprovecha de su capacidad de reflexión para integrar sus ideas en el ecosistema natural que le es dado, así, Conill (2021, pág. 136) afirma que

> "*Según el análisis noológico de Zubiri, la realidad es la formalidad según la cual lo aprehendido es algo 'en propio', 'de suyo'. Por tanto, saber es aprehender algo según esta formalidad. Lo que intenta Zubiri es ofrecer un 'análisis' de los hechos de intelección sentiente por los que estamos instalados ya en la realidad como formalidad, que está dada en impresión…aprovecha de modo efectivo tanto el análisis filosófico como el conocimiento científico*".

La realidad humana usa lo asimilado para la consecución de la felicidad y sus intereses. En ese sentido, la ética como reflexión y el líder ético como aquella persona que reconoce a los

USC DE COMPOSTELA

demás y los dignifica a través de relaciones, según Domingo-Moratalla (2017, pág. 32) se sirve de "*la filosofía como mediación entre ciencia y sociedad*".

La gestión humanista reconoce la condición humana y permite su florecimiento al promocionar el bien común a través del bienestar. El bienestar de la especie para Pirson tienen una connotación de integración con la naturaleza: la biosfera es entendida como contexto o *noosfera* del pensamiento humano, que es un "súper organismo" global como proponía de Chardin (Shoshitaishvili, 2021) La *noosfera* para de Chardin es una conciencia reflexiva e interconectada (Lenartowicz, 2022).

Las reflexiones de Pirson et al. (2022, pág.1) se recogen en el Manifiesto para la humanización de la educación en los negocios

> "*…crear un mundo que trabaja para el 100% de la humanidad transformando la educación de negocios para alentar lideres humanos que honren la dignidad humana, demostrando el coraje de cuidar a otros y trabajar hacia un bien común en un planeta saludable.*
>
> *Estamos comprometidos … a transformar y trascender nuestro mundo actual para crear experiencias educativas que permitan a las personas ser completamente humanas: iluminadas, animadas y capacitadas para ser líderes competentes, valientes, solidarios -que cuiden- y creadores de cambios positivos"*.

Valentía, solidaridad y cuidado son dimensiones íntimamente relacionadas con individuos capacitados. Planteado desde la educación en los negocios fomenta emprendimiento y liderazgo -dimensiones altamente necesarias para las organizaciones del mundo híbrido-.

En su manifiesto Pirson et al. (2022 pág. 1 y2) continúan su alegato

> *"… para permitir un mundo donde los humanos sean fines en sí mismos, profundamente conectados consigo mismos, con los demás, con la naturaleza y con algo (o alguien) más grande que nosotros mismos.*
>
> *Estamos comprometidos a un concepto de dignidad, libertad y éxito que entienda que todos dependemos de crear un mundo en el que todos florezcan y todos prosperen. Las organizaciones sirven mejor a la humanidad cuando reconocen nuestra dignidad individual y mejoran nuestra interconexión."*.

La centralidad humana es reconocible en esta propuesta fomentando relaciones desde su condición natural haciendo una referencia explícita al contexto digital.

El manifiesto intenta promover un tipo de líder ligado a un tipo de organización muy concreta. Pirson (et al., 2022, pág.2) comparte que

> *"Estamos comprometidos … a un nuevo paradigma para la educación empresarial y del liderazgo. En este nuevo paradigma, los estudiantes que egresan de programas de negocios y líderes en organizaciones de todo tipo son capaces de: ser creativos, innovadores y resilientes. Cuidar de las personas con las que trabajan y lideran. Transformar las organizaciones existentes para servir mejor a la sociedad. Crear un trabajo digno. Construir organizaciones que fortalezcan la comunidad y el amor. Co-crear proyectos empresariales y de negocios que curen el mundo*".

USC DE COMPOSTELA

Este manifiesto por la capacitación continua representa la aspiración que muchos individuos pueden tener respecto a la condición humana en busca del bien común. Es el

individuo, para la propuesta de gestión humanista norteamericana, el que se desarrolla a través del trabajo y su voluntad creativa y transformadora en una comunidad basada en el amor, próspera y donde la dignidad, la libertad y el cuidado sean parte del compromiso de sus miembros.

5.4.2. Propuesta europea

El primero de los referentes es Domenec Melé. Es un profesor español cuyo ámbito de acción se sitúa en la enseñanza, como académico investiga en temas relacionados con la ética organizativa. Dentro de la corriente de la gestión humanista en España es el referente al que todos acuden. Siguiendo las máximas de la doctrina social de la Iglesia Católica, contribuye con su actividad a promover el trabajo humano con sentido pleno. Durante el periodo de 2021 y 2022 se han compartido diferentes reuniones y reflexiones.

Para Melé la maximización del beneficio es importante, a la vez que instrumental, por lo que la organización, sea esta del tipo que sea, está al servicio de las personas. Es defensor de la centralidad humana que vivencia el bienestar como un bien ser o experiencia transcendental de la persona. Para Melé se ejercen liderazgos distinguiendo la gestión empresarial -cuya plenitud se alcanza dirigiendo-, de la gestión humanista -cuyo concepto es amplio, pero se diferencia al promover el desarrollo humano integral-(Aguado et al., 2022b).

La literatura académica del Dr. Melé incluye tópicos como el liderazgo ético, el personalismo, el bien común, la virtud y la ética con referencias como McIntyre, Argandoña, Santo Tomás de Aquino o Aristóteles. Se trata de un autor prolijo que tiene la integración como objetivo último de sus propuestas.

El segundo de ellos es Iñaki Vélaz. Se trata de un académico de una de las escuelas de negocios referencia en España -Instituto Empresa-, cuya perspectiva parte de la misma fuente humanista que el resto de autores de esta sección, pero a diferencia de Melé, Vélaz entiende que las fortalezas de la gestión humanista se encuentran en las prácticas y sellos corporativos, optimizándose a través de la RSC (Vélaz et al., 2007). El profesor Vélaz dedica su trabajo más a la gestión organizativa de la educación superior que a la producción científica.

Para gran parte de los precursores de la gestión humanista es desde el yo, la persona, que los cuestionamientos son respondidos. Un giro de rosca, viene desde instituciones que potencian el desarrollo humano integral desde el nosotros, o cuanto menos, ese desarrollo humano viene determinada por una clara vocación colectiva.

Siendo que para Vélaz la empresa es un agente social, la visión de la gestión humanista en función de los tres pilares presentados -florecimiento humano, dignidad humana o el bien estar -bien ser-, todo ello encasillado desde el desarrollo humano integral-, resultan muy genéricos para la práctica de los profesionales de la gestión, partiendo de la base de la teoría de los *stakeholders* (Aguado et al., 2022a). *"El otro y la integración de la ética en la organización"*.

La reflexión es útil para describir la importancia del otro para el humanismo en general, no por la aportación concreta de Vélaz. Además, servirá como introducción del próximo apartado donde se presentará la narrativa del personalismo comunitario de la mano del Profesor Agustín Domingo Moratalla, quien ha ayudado a desarrollar una propuesta acerca del humanismo y la diversidad -representada en este trabajo a través de los *stakeholders*-, asentando las bases para un liderazgo ético para el siglo XXI. El otro se representa en la teoría organizativa empresarial como el *stakeholder* y en la teoría política general como agentes sociales.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Se comprueba cómo la introducción de la ética en los modelos organizativos empresariales desde la centralidad humana habla de la dignidad, el cuidado, el desarrollo humano integral o el compromiso. Todos estos valores forman parte del florecimiento humano (Freeman et al., 2020) que conforman la apuesta humanista por la centralidad humana. La teoría de los *stakeholders* presentada por Freeman (1984) ha evolucionado hasta las posibles identificaciones de los *stakeholders* como punto de partida para poder integrar estos valores (Mitchell et al., 1997).

El modelo o teoría de los *stakeholders*, a caballo entre el utilitarismo individualista y la reciprocidad, ayuda a situar las organizaciones que buscan beneficios desde la RSC. Siendo así, esta se erige como una herramienta válida, desde la diversidad de intereses de los *stakeholders* como recogen Lins et al. (2017, pág.1787)

> *"desde la perspectiva de las partes interesadas, el concepto de reciprocidad discutido a menudo en los estudios de capital social (es decir, la idea que "seré bueno contigo porque creo que tú serás bueno conmigo en algún punto en el futuro") sugiere que las partes interesadas (por ejemplo, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general) es más probable que ayuden a las empresas de alto capital social a sobrellevar un impacto negativo, dado que dichas empresas mostraron una mayor atención y cooperación con las partes interesadas en el pasado".*

La tendencia en las propuestas por la responsabilidad desde la diversidad ética que aportan los *stakeholders* se refleja en proyectos como ETHNA, que propone un modelo por el que según sus ideadores Holstener et al. (2022a, pág. 9,11)

> "*El sistema ETHNA es un sistema de gobernanza ética que tiene como objetivo ayudar a la investigación y la innovación en la aplicación práctica de la investigación e innovación responsable (RRI) a través de sus procedimientos de gobierno ético. El sistema se desarrolla a través de un proceso co-creativo cuyo objetivo final es encontrar mejores soluciones que sean socialmente responsables (Neuhaus et al. 2022). El sistema ETHNA se cimienta en tres pilares: un código ético y de buenas prácticas, un comité ético de I+D+i y una línea ética*".

Las propuestas que apuestan por añadir valor desde el punto de vista ético han entrado en un bucle regulador que depende de mediciones mecanizadoras -figura 12-. El valor agregado de toda relación puede generar un desarrollo sostenible si lo hace desde el capital social y la confianza inter partes. Para ello la perspectiva reciproca es mucho más útil que la simple búsqueda del lucro como objetivo organizativo, retomando la reflexión de Lins et al. (2017, pág. 1790)

> *"RSE, generalmente involucran aspectos de compromiso cívico, creencias compartidas y disposición hacia la cooperación entre la empresa y sus partes interesadas, tienden a mapear directamente fundamentos teóricos del capital social. Por ejemplo, una definición comúnmente utilizada por académicos y profesionales, propuesta por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2000), es que 'la RSE es el compromiso de una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida'. La creencia de que las actividades de RSE pueden*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *ayudar a construir capital social y confianza es generalizado entre los gerentes corporativos*".

La integración de la ética del directivo y los valores sociales de la organización es complicada cuando los intereses del yo y el nosotros entran en juego. Nadie como el líder ético para encontrar el equilibrio.

Pero el humanismo va más allá de ello, López Novo (1994, pág.23) comparte que

> "*el trato "exquisito" era parte de un estilo o savoir faire que se había ido sedimentando a lo largo de sucesivas generaciones de directivos, mucho antes de que la idea de la cultura corporativa fuese articulada y se convirtiese en una moda de la gestión empresarial. El estilo Bancobao era una cultura corporativa humanista (en el sentido de que era congruente con la retórica humanista de la empresa) que, sin embargo, no era el producto de la aplicación de una ideología de la empresa, sino más bien la expresión de un ethos profesional que venía de las familias fundadoras; un ethos que expresaba una manera de entender el negocio bancario como una profesión "noble" orientada a servir las necesidades de los clientes y que requería estándares exigentes de dedicación y de carácter*".

La crisis de humanismo organizacional es evidente cuando el líder no tiene un comportamiento ético o cuando la organización no desarrolla una cultura corporativa ética. Por ello autores europeos y americanos sugieren analizar organización a organización.

El líder ético lo demuestra con su comportamiento, así como en las practicas organizativas. Calvo (2014, pág.203 y 210) explica que

> "*La ética empresarial, entendida ésta como reflexión ético-crítica de la actividad empresarial y cuya tarea principal es 'dar razón de los presupuestos morales que conforman y sustentan la legitimidad de la empresa, su razón de ser ante la sociedad, su pretensión de validez o justicia'* (García-Marzá, 2005, pág. 24) *... A través del método trascendental kantiano, la ética discursiva propuesta por Apel y Habermas intenta reconstruir las bases racionales del habla para, desde ahí, disponer de un criterio de racionalidad con pretensiones de validez universal desde el que poder discernir qué normas pueden ser calificadas como moralmente válidas. Esto es, tratan de identificar y mostrar qué condiciones posibilitan el entendimiento entre seres capacitados de competencias comunicativas, puesto que es precisamente desde estos elementos irrebasables desde donde es posible orientar y criticar tanto el conocimiento como la acción*".

Es de nuevo aquí donde esa dignidad kantiana a la que se refería Pirson aparece como elemento integrador que ayuda a capacitar tanto a los líderes como al resto de *stakeholders*.

Todo parte, como explica Mele (2007, pág.65) de "*los presupuestos filosóficos de autores como Kant…presentan los problemas propios del racionalismo. El racionalismo, al menos en su forma más radical, apela a la razón encerrada en sí misma como única fuente de conocimientos y justificación*".

Parece adecuado que como instrumento de validación la RSC es extremadamente útil, aunque se somete al método, quedando en muchas propuestas como adjetivo, como ya se ha comentado en este trabajo. Expertos en RSC intentan humanizar las organizaciones

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

compaginando la obtención de lucro y contribuyendo a la sociedad generando vínculos entre *shareholder*s a través de compartir propósitos comunes (Lleó, 2021).

Esa intencionalidad en el propósito y en las acciones hace entrever lo que se entiende por responsabilidad del dirigente o de la organización, expresado por Mele (2007, pág.65) al entender que

> "*el concepto que se tenga de Responsabilidad social de la empresa depende de los conceptos subyacentes asumidos de empresa y sociedad. Una visión mecanicista de la empresa, reducida a un mero instrumento económico conduce a una visión de la RSE completamente distinto de otra que vea la empresa no sólo como un instrumento económico, sino también y sobre todo como una realidad humana. Ver la empresa como una comunidad de persona que actúa y sirve a una comunidad más amplia no sólo creando riqueza sino también proporcionando trabajo, bienes y servicios e impactando sobre el medio ambiente y la sociedad de diversos modos, puede ayudar a vislumbrar un modo distinto de entender la empresa y su responsabilidad en la sociedad"*.

Las distintas concepciones de la ética de las organizaciones, de los modelos de liderazgo y todo lo que tienen que ver con un análisis de las ciencias sociales acaba concluyendo que todo es una cuestión de perspectiva. Si no existe una clara voluntad dialógica, la responsabilidad social quedará en un mero adorno sin que los conceptos marquen realmente la diferencia. Estos presupuestos filosóficos se recogen en una línea comunicativa y reflexiva, que como exponen Murillo y Lozano (2009, pág.18) incluye

> "*Además del patrón construido para el liderazgo, es importante reflexionar sobre lo que podría ser entendida como la base del funcionamiento exitoso para una red dedicada a la difusión de RSC. Siguiendo a* (Habermas J., 1990)*, quien ha realizado conocido y popularizado el concepto de ética de discurso, A la luz de nuestra experiencia, el reconocimiento mutuo de las partes involucradas y la legitimidad de las opiniones expresadas, son elementos básicos del trabajo de la red. Aun así, según Habermas, el ideal las condiciones para el diálogo nunca pueden estar plenamente presentes en un trabajo de organismos intermedios para promover la RSE en las pymes…Su análisis es dar mayor significado al proceso que al voto en sí mismo. Esto lo consideramos otro elemento de éxito para el trabajo en redes*".

El tercero de los referentes europeos es Agustín Domingo-Moratalla. El dialogo y las reflexiones de este trabajo tienen sentido gracias a guías, que como Agustín Domingo-Moratalla, han ayudado y contribuido a que este doctorado cobre sentido. Las visitas y reflexiones con todos los autores han dado a la luz gracias a la mentoría de Domingo-Moratalla. Para que las iniciativas humanistas y sus propuestas tengan sentido, tienen que formarse desde redes de apoyo y colaboración mutua en la que los participantes desarrollen todo su potencial.

Existe una crítica desde la narrativa dialógica por la cantidad de ciudadanos desamparados que nos '*encontramos*' en la realidad híbrida del siglo XXI. El patrón individualista o colectivista de las propuestas para la gestión humanista norteamericana y europea cuestionan cómo integrar organizaciones e instituciones, ante la creciente falta de credibilidad en el liderazgo. Estos cuestionamientos llevarán a presentar junto a este autor una serie de trabajos y conclusiones en torno a la confianza en la realidad digital, así como una propuesta de liderazgo diferenciada.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Domingo-Moratalla (2020c) propone que la visión antropológica de la gestión humanista individual del modelo americano no es completa, por no tratarse meramente de una disciplina mental o cognitiva, sino que se trata de una disciplina existencial de todo nuestro ser y se tiene que ver reflejado en la autoría de la acción: se hace y se es, desde la transcendencia de la acción. Esta es una de las características que diferencian al *humanistic management* norteamericano del europeo mediterráneo. El *humanistic management* norteamericano busca el bien estar. El europeo mediterráneo se diferencia puesto que aspira no sólo al bienestar sino también al bien ser.

Es lo que recoge el humanismo europeo hacia la transcendencia; en palabras de Goulet (1996, págs. 227, 228)

> "*La racionalidad de la existencia es el proceso por el cual toda sociedad humana aplica una estrategia consciente para la realización de sus fines (la supervivencia, la defensa de su identidad e integridad cultural, la protección de las posibilidades de sus miembros de alcanzar lo que entienden por "buena vida", etcétera), dada la capacidad de esa sociedad para procesar la información y su acceso efectivo a los recursos. Todas las racionalidades de la existencia contienen un núcleo interno de valores que no deben ser sacrificados…en una autoestima y estima grupal…En palabras de Berger, 'La elección es finalmente entre un mundo cerrado o un mundo con ventanas a la trascendencia'".*

Que exista la posibilidad de elección es una de las características humanas que se encuentran en entredicho por la digitalización.

Para Domingo-Moratalla (2021), el desarrollo humano integral se corresponde con la propuesta de Ricoeur del personalismo comunitario, que es capaz de integrar, en un ejercicio ético reflexivo desde la transcendencia, la intencionalidad de la acción de la persona y el reconocimiento, gracias a la alteridad orteguiana del otro, de la comunidad.

Ese ejercicio individual en un colectivo, permite a la persona liderar o proponer un liderazgo humanista diferente a lo que hasta ahora la tradición ha presentado. Además, la perspectiva de Ricoeur complemente la propuesta de la gestión humanista europea ya que identifica la intencionalidad como pieza fundamental, incrementando la capacidad de la persona. La intención a través de la acción gerundial que supone hacer siendo es una de las máximas de las que este trabajo se sirve para presentar una propuesta innovadora y someterla a la crítica de la ciencia.

Buscar la potencialidad del otro incluye reconocer las vulnerabilidades y debilidades que nos definen que no pueden resultar, como actualmente ocurre, en una espiral emocional en las relaciones tendentes a la confrontación y polarización. Si a esto añadimos que los datos mandan, la manipulación y los comportamientos desordenados se incrementan generando tensiones psicológicas y sociales generalizadas. El camino de ese ejercicio humanístico es en doble sentido, del yo al nosotros y también de la organización a la persona. La responsabilidad, como componente ético necesario para estipular hasta qué punto las motivaciones justifican las acciones, lo es tanto de la persona como de la corporación. La propuesta del personalismo comunitario que propone el autor sirve de fundamento para hacer propuestas que presenten soluciones a los problemas actuales. Por ello, Domingo Moratalla (2022c) ayuda al autor de este trabajo a presentar una propuesta desde la gestión humanista, potenciando un liderazgo que atienda a los retos de la persona en el mundo híbrido.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

5.4.3. Del *humanistic management* al liderazgo humanista

Esta despersonalización, el imperio de los datos y la semántica de la *infoesfera*, con una operativa que fomenta información veraz al mismo tiempo que desinformación, hace necesario aprender a navegar por las incertidumbres de la realidad digital y el mundo híbrido. El componente humano se hace necesario por ser siente y consciente; es necesario un humanismo tecnológico y ético que responda a estos desafíos del contexto actual.

En esta sección del trabajo presentaremos las categorías sobre el liderazgo humanista cuestionando si responde a las necesidades sociales, planteando las preguntas qué es, cuándo se presenta, dónde se encuentra, cómo se explica; por qué es necesario, para qué sirve y quién lo reconoce.

La gestión humanista o *humanistic management* -tanto en su perspectiva norteamericana como europea-, presenta una serie de características que responde perfectamente el componente ético de la ecuación y pone al ser humano en el centro. Ahora bien, si el líder ético y el liderazgo ético en la gestión humanista se limita a la gestión organizacional, queda corta en su respuesta antropológica resultando insuficiente en el mundo híbrido.

Se cuestiona quien reconoce el liderazgo humanista, por qué es necesario, para qué ha nacido, cómo se explica o qué es el liderazgo humanista.

En primer lugar: ¿quién reconoce el liderazgo humanista?

La dimensión humana en el liderazgo es reconocible globalmente. Como se ha analizado en el apartado anterior, el liderazgo humanista tiene una variedad de perspectivas que nacen en la cultura occidental con una clara preocupación por el bienestar y el bien ser de las personas. Las culturas orientales centran la humanidad en la consciencia y meditación que pueden llevar a la reflexión.

La ética de las propuestas humanistas es reconocible al servirse de dimensiones humanas en sus propuestas. Proponer el bienestar, el desarrollo humano integral, el bien ser o la reflexión y meditación como fuentes de la acción del líder ayuda a entender el paso de la gestión -que suele ser mecanicista- al liderazgo.

En segundo lugar, ¿por qué es necesario el liderazgo humanista?

El humanismo, representado por el hombre del Vitrubio, resulta un ser completo y equilibrado, no sólo haciendo sino también siendo. En este trabajo, al hablar de las relaciones, se presentaba la dicotomía entre el yo y el nosotros. La importancia de la integración desde las organizaciones como paradigma de la gestión del mundo hibrido supone como interpela Castells (2005, pág. 405) que

> "*las organizaciones de éxito son aquellas capaces de generar conocimiento y procesar información con eficacia; de adaptarse a la geometría variable de la economía global; de ser lo bastante flexibles como para cambiar sus medios con tanta rapidez como cambian sus fines, bajo el impacto del rápido cambio cultural, tecnológico e institucional; y de innovar, cuando la innovación se convierte en el arma clave de la competencia. La empresa red materializa la cultura de la economía informacional/global: transforma señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento*".

Las relaciones, se den en la red o en el mundo real, necesitan del agente humano que es capaz de reflexionar y liderar todas esas innovaciones y cambios que promulga la información, los datos y el conocimiento.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Una sociedad híper conectada de interacciones constantes y variadas, necesita potenciar la aparición de nodos de liderazgo bajo los que tome sentido el intercambio y producción de datos. En la *infoesfera* las organizaciones de éxito -sean estas empresas, estados, comunidades, etc.- requieren de personas que interpreten la comunicación y cómo afecta a nuestro sentido del yo -como explicaba Floridi (2020)-, siendo que dicha interpretación requiere de una reflexión abstracta -integradora- que sólo puede ser llevada a cabo por personas que hagan y sean, líderes humanos y éticos.

El contexto actual, expresado conceptualmente en un lenguaje diferente, con relaciones digitales y una mecanización y deshumanización -desigualdades o injusticias- patentes, presenta una serie de alertas en la gestión y en los trazos psicológicos de algunos líderes en la actualidad. El ser humano tiene tendencias destructivas que se han incrementado en época de crisis y que se refleja en un liderazgo rudo "*Ruth-less"* -en su acepción en inglés- y falto de compasión (Clarke, 2022), que requiere de una reformulación para evitar un autoritarismo y deshumanización que parecen emerger en la actualidad.

Por todos estos motivos y el cambio de paradigma, en el manifesto de Viena Werthner et al. (2022, pág. 11) presentan al humanismo digital, promovido desde la comisión europea, reconociendo que

> "*'el sistema está fallando' -afirmó el fundador de la Web,Tim Berners-Lee enfatizando que mientras la digitalización abre oportunidades sin precedentes, también plantea serias preocupaciones: el monopolio de la Web, el alza de opiniones y comportamientos extremistas organizados por las redes sociales, la formación de burbujas de verdades disociadas que actúan como eco, la perdida de privacidad y la expansión de la vigilancia digital. Las tecnologías digitales están alterando sociedades y cuestionando nuestra comprensión de lo que significa ser humano. Hay mucho en juego, y el desafío de construir una sociedad justa y democrática con el ser humano en el centro del progreso tecnológico, necesita ser dirigida con determinación de la misma manera que con ingenuidad científica. La innovación tecnológica requiere innovación social, y la innovación social requiere una amplia participación social."*

Estos desafíos requieren de un humanismo tecnológico que integra las narrativas de las tecnologías de la información que se desarrollan desde la filosofía, la ética y la innovación tecnológica (Mobile World Capital, 2021)

En tercer lugar, ¿para qué ha nacido?

La preocupación de los movimientos humano céntricos por el futuro son clave para entender para qué han nacido. Werthner et al. (2022, pág. 11) afirman que

> *"Este Manifesto es un llamado para la deliberación y la acción en el desarrollo tecnológico actual y futuro. Alentamos a nuestras comunidades académicas, así como a los líderes industriales, políticos, legisladores y colegios profesionales de todo el mundo, a participar activamente en la creación de políticas. Nuestras peticiones son el resultado de un proceso emergente que une a científicos y profesionales de todos los sectores, reunidos por las preocupaciones y esperanzas del futuro. Somos conscientes de nuestra corresponsabilidad por la situación actual y el futuro -tanto como profesionales como ciudadanos*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Si existe una crisis social, son necesarias soluciones humanas.

Estas soluciones que pasan de la gestión al liderazgo vienen representadas al existir una inevitabilidad tecnológica que supone un capitalismo vigilante (Zuboff, 2019), o también reconocido como un control por parte de las grandes empresas tecnológicas (Webb, 2019), que han hecho levantar voces de alarma ante un desarrollo tecnológico para el que son necesarios condicionantes éticos, que representan esa búsqueda de la felicidad o de las necesidades de la realidad civilizatoria que se vivencia, al mismo tiempo que se procura la búsqueda del bien común.

Un desarrollo desenfrenado que no contemple aspectos éticos puede resultar en un consumo exacerbado de recursos -pensemos en el desarrollo de la infraestructura de trenes en EEUU y como acabó con la población de bisontes y desplazó a los nativos, o como actualmente el consumo de electricidad por parte de data centers puede suponer un 20% en 2025 del consumo total en el mundo (Jones, 2018)-, demostrando una clara tendencia hacia el desequilibrio social y del entorno. Ante los condicionantes de la realidad actual no se debe ensalzar a los altares una perspectiva por muy atractiva o popular que esta sea, porque siempre va a haber quien, contra argumente en función de una narrativa diferente, o simplemente porque esta es la naturaleza del ser humano: cuestionar propuestas además de representar diferentes perspectivas ante problemas comunes. La diversidad de pensamiento puede levantar alertas acerca de las decisiones que se toman. Plantearse aspectos éticos en el avance social es un ejercicio de responsabilidad.

Hay quien propone que no es un problema del capitalismo, como apunta Zuboff, sino un problema de mala gobernanza (Stanger, 2022). Esta alerta ya fue planteada con el cambio de paradigma y el impacto tecnológico (Reinicke, et al., 2000). Parece que en una época de centralidad humana y humanismo tecnológico aparecen los fantasmas del mal gobierno que ya apuntó Maquiavelo en "*El Príncip*e", en otra época de transformaciones y cambio de paradigma. El problema, históricamente hablando, reconoce una crisis organizativa en la actualidad, que puede resultar del compendio de una deficiente integración de las buenas prácticas, así como los buenos sistemas de gobierno.

La perspectiva humanista conduce la acción necesaria para transitar entre el mundo híbrido aportando valor al grupo. Una gestión humanística integradora significa, entre otras consideraciones, un orden moral ante la desorganización, o una dimensión social abierta a la trascendencia sobre un ecosistema ético diverso (Domingo y Melé, 2022). La ética integradora del personalismo comunitario permite desarrollar un liderazgo humanista completo, sin dejar de lado la realidad del ser humano ni la del desarrollo tecnológico que requiere de un sentido común equilibrado para la mejor toma de decisiones.

El papel de la gestión humanista ante los retos tecnológicos actuales se hace necesario ya que las tres grandes propuestas en cuestiones de IA en el mundo, la China con foco en el Estado, la estadounidense con foco en las empresas y la europea con foco en los ciudadanos, compiten en cuanto a sus modelos sociales en base a modelos racionales diferentes.

En cuarto lugar, ¿cómo se explica?

Ese humano centrismo tecnológico aparece en la lógica de los *stakeholders* (Caballero et al, 2007; Freeman, 1984; High Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2019) o las propuestas pro usuarios (Human y Cech, 2021). La propuesta por la digitalización quiere integrar las relaciones humanas en un contexto híbrido, por el que usuarios de todo tipo, produzcan datos que serán gestionados y usados por diferentes agentes. Con todo, las diferentes perspectivas dependen de los diferentes intereses; depende de los grupos de poder que tratan el

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

componente humano en sus propuestas de diferente manera. En definitiva, es la narrativa del momento la que marca el camino.

Nuestro objetivo es hacer una propuesta que supere los problemas individuales y organizacionales tomando una perspectiva humanista como "*la respuesta*" para potenciar una visión centrada en las capacidades en la *infoesfera*. Las capacidades relacionales, así como la deliberación moral equilibrada, traen a los procesos de capital social un incalculable valor gracias a la confianza (Lin, 2002; Son y Feng, 2019)

El humanismo tecnológico tiene sentido si se hace desde la narrativa del personalismo comunitario, puesto que responde a la dicotomía del yo y del nosotros, porque se basa en la "*La hermenéutica de Ricoeur que supone relativizar tensiones producto del conflicto de interpretaciones"* (Pellauer y Dauenhauer, 2021). Porque esas interpretaciones, los conflictos, ese cambio constante del mundo de los datos, requieren una integración constante formando la cohesión de una vida y realidades que mutan, que cambian. No hay nada que cambie con mayor rapidez y en mayor medida que la *infoesfera* en el actual imperio de los datos.

La centralidad humana es necesaria para que el contenido semántico no sea interpretado como desinformación sino como información. El líder que confíe en la palabra y en la comunicación resultará fidedigno. Esa verdad está caracterizada en el acto comunicativo y resulta sumamente necesaria para poder presentar horizontes de futuro como horizontes para la renovación; se trata de un acto de autenticidad. Ese líder humano, si es que es adecuado apropiarse del término liderazgo, lidera en un contexto altamente tecnológico. Sadin (2020, págs. 17 y 18) reflexiona sobre ello al recoger que

> "*Ciertos sistemas computacionales están dotados…de una singular y perturbadora vocación: la de enunciar la verdad…la carga conferida a lo digital no consiste solamente en permitir el almacenamiento, la indexación y manipulación…sino en divulgar de modo automatizado el tenor de situaciones de toda índole. Lo digital se erige como…una instancia consagrada a exponer la aletheia, la verdad…como la manifestación de la realidad de los fenómenos más allá de las apariencias…la tecnología…con la única finalidad de garantizar lo verdadero. Este poder constituye la primera característica de lo que se llama 'IA' y determina, todas las funciones que le son asignadas…una amplia parte de las ciencias algorítmicas, toma de ahora en adelante un camino resueltamente antropomórfico que busca atribuir a los procesadores cualidades humanas…entramos en la era antropomórfica de la técnica*".

En quinto lugar, ¿qué es el liderazgo humanista?

La búsqueda de la verdad es una característica eminentemente humana, aunque estemos transitando desde la tecnología a un humanismo tecnológico que demanda autenticidad y honestidad verdadera en las propuestas de gestión de sus líderes. Este liderazgo, dentro de la realidad del humanismo tecnológico, puede partir de los postulados de la gestión humanista que, además, justifica la narrativa de este trabajo ante la mecanización exacerbada. Como expresa Melé (2016, pág. 33), "*El humanistic management es una gestión orientada hacia las personas que busca beneficios para los hombres. Esto contrasta con otros tipos de gestión que se orientan primordialmente hacia el lucro, siendo que las personas son vistas como meros recursos que sirven a tal objetivo*".

Si el contexto tradicional está en crisis con un yo redefiniéndose en una realidad hibrida y una organización mecanizada y deshumanizada, se hace necesario reformular las propuestas tradicionales. En el *humanistic management* o gestión humanista, existe una clara vocación de servicio como explica Pirson (2018, pág.103) para "*compartir investigaciones, conocimiento,*

USC DE COMPOSTELA

perspectivas, y posiblemente sabiduría respecto a cómo conciliar nuestra humanidad fundamental con perspectivas actuales al organizar y gestionar". Desde esta base de la colaboración, donde se comparten propuestas y se pueden generar prácticas y teorías que integren convenientemente la realidad híbrida por la que transitamos, se hace fundamental la aportación de la persona. Al potenciar la humanidad que reclama esta rama del saber, se pone al ser humano en el centro, y así como ocurrió en el Renacimiento, ese nuevo humanismo permite encontrar cierto equilibrio en las ciencias que contribuyen al avance social y dotar de sentido a la realidad por la que transitamos. El contexto tradicional ha cambiado tras el impacto tecnológico que afecta a cómo gestionamos la incertidumbre y los riesgos, afecta a las crisis actuales y futuras, y supuesto un cambio de paradigma como resultó ser el renacimiento.

La promoción de una gestión humanista ampara a todos los que contribuyen a esa centralidad humana desde una asociación internacional, como es la International Humanistic Management Association (2019), y que engloba aquellos profesionales que comparten como visión que

> "*la sociedad debería estar organizada para honrar el valor inherente de toda vida y crear un futuro mejor. La economía debería estar organizada para trabajar por todos y no sólo para unos cuantos. Organizar prácticas debería proteger la dignidad humana y promocionar el florecimiento*".

Algo tan artístico y humano como el renacer o florecer por un mundo mejor, resulta una aspiración tremendamente atractiva, pero que reúne bajo un mismo título dos perspectivas complementarias pero diferentes -de entre otras muchas que pueden florecer-. Un liderazgo humanista no es la única propuesta para navegar convenientemente en la realidad híbrida, pero reconoce una crisis en la persona, en los modos que gestionamos las organizaciones y potencia valores y buenas prácticas que son útiles a cualquier modelo de gestión y de liderazgo que pretenda acomodar al agente humano en la actual realidad natural y virtual. La realidad del siglo XXI integra una multiplicidad de agentes y diversidad de perspectivas que necesitan un modelo de gestión y líderes que entiendan la responsabilidad que supone actuar en el mundo híbrido, en el que el componente mecánico anula en cierta forma al componente humano tradicional.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

6 RESULTADOS

Una parte de la versión preliminar de esta sección se publicó en la editorial Dyckinson fruto del Congreso Eben 2021 que tuvo lugar en Córdoba. La referencia en el texto es: Carbonell- Valin y Domingo Moratalla, (2022a). Otra sección fue publicada en De Gruyter fruto de la estancia internacional del doctorando en Estados Unidos. Responde a la referencia (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022b) de este texto.

Tras presentar la hipótesis de trabajo, así como su metodología y los objetivos del mismo, resulta conveniente presentar la estructura del trabajo que justifica el método reflexivo dialógico que constituye la propuesta de este trabajo. El hilo conductor de la presente investigación es el análisis de la dimensión teórica del liderazgo y la consideración de la dimensión ética como factor constitutivo de la práctica de liderazgo.

El equilibrio es una necesidad organizativa y personal que dados los desafíos del momento -tecnología y ecología- necesita respuestas acordes al reto. Los horizontes de renovación presentados resultan de una realidad híper conectada, que tiene a la tecnología como precursora de un cambio hacia la mecanización de la toma de decisiones y un cambio en el comportamiento de las personas, así como una mecanización organizativa reflejada en el control desde los datos y una algoritmia despersonalizadora. El desequilibrio es patente en todas las esferas de la vida personal y organizativa.

En la búsqueda de respuestas hay que comenzar presentando la reflexión de Fukuyama sobre cómo las transformaciones sociales modifican los valores de las personas, y estas necesitan generar vínculos entre sí (Fukuyama, 2000). Esta transposición entre el yo y el nosotros, la tensión generada entre la persona y la comunidad potencia el capital social, que se centra en la importancia de las relaciones y las capacidades de quienes se relacionan

El profesor Fukuyama (2000) apela en el título de la obra a naturaleza humana y a la reconstrucción del orden social. Esto, hoy en día, presentada la realidad de la denominada "cuarta revolución", requiere cuidarse de tendencias de modelos organizativos excesivamente reguladores, cuidarse de propuestas tecnológicas que acaben con los recursos naturales y humanos y, por último, cuidarse de convertir nuestras comunidades en grupos que hagan insostenible el modelo social y la vida.

Para afrontar los desafíos actuales la digitalización es una de las cuestiones que más está preocupando a los líderes actuales. A la vista de todos está cómo se está transformando el funcionamiento de las organizaciones, de manera que los datos y la tecnología han cambiado el comportamiento humano. El problema se acrecienta al reflexionar sobre el impacto en la regulación, en la medida en que aumenta los niveles de control, tanto a nivel regulador por parte de los *policymakers* (Craig, 2009), como a nivel de gestión organizativa (Helm, 2006; Lægreid et al., 2008). El imperio de los datos ha venido para quedarse.

Este contexto digital nos lleva a cuestionar si promueve el liderazgo y de ser así, cómo afecta a la confianza interpersonal o si por el contrario la está destruyendo al dejar la organización en manos de los algoritmos. ¿Con la digitalización y la algoritmia desaparecerán las teorías de liderazgo y el equilibrio organizativo al resolver la mecanización los conflictos que resolvían los líderes?, ¿nos proporcionará la IA liderazgos más controladores o más

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

liberadores? Debemos preguntarnos si los líderes son necesarios desde las crisis de las organizaciones llamadas "*punto.com*" y los ejemplos de malas prácticas corporativas.

Son muchos los casos que, a día de hoy, nos llevan a pensar en la necesidad de una solución a estas cuestiones. Por ejemplo, la adquisición de Twitter por parte de Elon Musk ha generado dudas sobre el futuro de la plataforma. También el escándalo de Cambridge Analytica generó grandes interrogantes sobre responsabilidad o seguridad. O como otro ejemplo, los avances tecnológicos y la crisis sanitaria del Covid-19, que condujeron a los estados, en un marco de alerta, a una férrea regulación sobre la IA, tanto en China (China Aerospace Studies Institute, 2017), como en la Unión Europea (Comisión Europea, 2019) o en los EE. UU (The White House, 2022).

Aceptado que el liderazgo tradicional se encuentra en crisis, la literatura justifica algunas de las realidades que acrecientan esta crisis y ante las que hay que actuar sin más dilaciones. En primer lugar, existe una creciente disposición de las personas a confiar y relacionarse cada vez más a través de plataformas tecnológicas, derivando algunos casos en problemas mentales de diverso tipo o de aislamiento. Como resultado existe un incremento en la polarización de posturas (Yarchi et al., 2021), así como desentendimientos al faltar la proximidad del contacto cara a cara (Buber, 2002). En segundo lugar, estas plataformas consiguen un mayor control sobre las personas, bien por la manipulación a la que les somete la dependencia de la tecnología (Zuboff, 2019), bien por los controles y regulación de los gobiernos globales (Brauner, et al., 2021; Epstein, 2007; Scherer, 2015). Y, en tercer lugar, la institución ha sufrido una evolución, siendo inicialmente una metáfora que representaba el lugar y el tiempo donde se producía (Iula, 2019), intercambiando e interactuando en base a valores comunes que les impulsaban a crear una alianza (Cortina, 2014). Sin embargo, esta organización, a día de hoy, está en crisis (Berger y Luckmann, 1966; Hay, 2016); está desvirtuada por relaciones asimétricas entre los individuos y por la despersonalización de las relaciones por la mecanización de la toma de decisiones a través de la IA, sin el componente explicativo que logra reducir los riesgos (Blackman, 2022).

Para completar el objetivo general, los objetivos específicos concretados a lo largo del trabajo son:

Primero hemos explorado, analizado y revisado las diferentes teorías del liderazgo desde la perspectiva de la filosofía social y, en general, de las ciencias sociales. Para completar ese objetivo hemos presentado un estudio detallado y pormenorizado de las teorías actuales y su método.

En segundo lugar, se analiza el *humanistic management* como una de las propuestas más completas a los retos teóricos que plantea la dimensión humana del liderazgo. En la reconstrucción inicial de las teorías se descubren elementos básicos -persona, valor, virtud, relación- que ocupan un papel importante en el modelo o propuesta del *humanistic management*. Además de encontrarnos con algunos elementos en los segmentos iniciales, hemos descrito esta propuesta teórica en este. Partimos de aquellas teorías de liderazgo que incorporan la ética como justificativa de aquellas que, como el *humanistic management*, consideran la ética como nuclear y constitutiva en la práctica organizativa. El *humanistic management* se caracteriza por priorizar el florecimiento humano en un entorno empresarial u organizativo que fomente su bienestar y la protección de la dignidad humana. En esta disciplina, la toma de decisiones y acciones de la empresa anteponen la persona ante cualquier otra motivación. Uno de los retos de este trabajo radica en que el líder no se limite a buscar el bien estar sino que promueva el bien ser desde el liderazgo.

USC DE COMPOSTELA

Para completar los objetivos, la respuesta que plantearemos supondrá en tercer lugar explorar el papel de la confianza como valor central en las teorías del liderazgo y descubrir las posibilidades que tiene este valor para completar y enriquecer el *humanistic management*. A medida que la digitalización, la formalización y la abstracción de los procesos tecnocráticos hacen más compleja una organización, más necesaria se hace la confianza. Proponemos reconstruir la dimensión de la confianza y adaptarla a las teorías de liderazgo como dimensión y concepto fundamental a considerar en la era digital. Para ello hay que analizar el carácter "*proyectivo*" y "*responsabilizador*" de la confianza para repensar las organizaciones en el mundo híbrido. La generación de confianza no es un elemento externo al liderazgo ético sino un elemento esencial y constitutivo. Por eso se presentan resultados que completan la propuesta del *humanistic management* como respuesta a los retos del liderazgo en la era digital.

Cuarto, para responder a los desafíos planteados presentaremos las posibilidades de una reconstrucción ética de las teorías del liderazgo a través del concepto de generatividad. Utilizado con frecuencia en el aprendizaje que realizan las máquinas propias de IA, el término "generatividad" desempeña un papel fundamental en la ética contemporánea en las propuestas de "ética generativa". Según los trabajos de Domingo-Moratalla (2022a) y Iula (2020b), que continúan la investigación de Erikson (1985, 2004) y otros investigadores de las ciencias sociales, la "ética generativa" emerge como tradición moral que integra tradiciones anteriores como las del personalismo, el humanismo integral y el humanismo hermenéutico. Esta tradición completa y enriquece en análisis de las teorías analizadas, por eso presentaremos la propuesta del liderazgo generativo como modelo con posibilidades para innovar, reconstruir y revisar las teorías de liderazgo contemporáneas: es importante esbozar y ofrecer propuestas innovadoras que completen la reflexión sobre las teorías de liderazgo.

Para desarrollar estos objetivos generales y específicos hemos estructurado la investigación respondiendo a la siguiente pregunta: Si la aceleración que genera la cultura digital está transformando la estructura de las organizaciones, ¿estamos respondiendo adecuadamente desde la comunidad científica?, ¿cómo han respondido las diferentes teorías del liderazgo?, ¿han afrontado las teorías del liderazgo el reto de actualizar sus reflexiones?

Bajo este contexto, se hace necesaria una transformación del *humanistic management* que dé respuesta a este reto de la digitalización en las teorías de liderazgo con las que contamos hasta el momento. Los modelos tradicionales de liderazgo, centrados en transformar e inspirar a otros, están en peligro, estando los nuevos líderes obligados, si quieren sobrevivir, a repensar sus posibles propuestas (Bass y Avolio, 1993; Uhl-Bien y Arena, 2017)). Se sugiere un modelo de liderazgo bajo la teoría de la complejidad donde, en el proceso de toma de decisiones, adquiere protagonismo la red de contactos del líder para poder adaptarse y resolver los problemas. Sin embargo, en el contexto actual el modelo tradicional es cuestionado en el reconocimiento de los valores tradicionales junto con la legitimidad weberiana, dada por el carisma, el ordenamiento jurídico y la tradición (Weber, 2009). El desafío está en reconducir esta legitimidad que la organización tradicional compartía con líderes de probada valía. Por ejemplo, ahora se observa la falta de legitimidad de los líderes, de manera que los cuatro quintos de la población reconocen que los líderes en el entorno digital no funcionan para ellos, y que la generación futura tendrá las peores condiciones de vida, conduciendo a una disminución de la confianza en ellos (Edelman, 2019).

El entorno digital y la IA proponen una organización donde el uso de datos y tecnología fomenta un control automatizado. Parece que los líderes serán menos necesarios porque el sistema y la organización se autocorregirán. La tangibilidad de los datos resulta en una medición

USC DE COMPOSTELA

y limitación de las capacidades, sobre todo las humanas. Pese a que lo tangible muestre la apariencia de explicabilidad, existe un componente humano misterioso, irracional, cognitivo e interpretativo que cuestiona la realidad y resuelve problemas.

Este trabajo pretende reafirmar la necesidad del *humanistic management* en un contexto de mecanización y digitalización de las relaciones. La literatura, hasta donde nosotros podemos saber, ha trabajado de manera escasa la vulnerabilidad del líder y el impacto de la digitalización en el equilibrio de las organizaciones, tan solo analizan el carisma del líder (Kouzes y Posner, 2002), la complejidad de las relaciones y los sistemas (Uhl-Bien y Arena, 2017) o la necesidad del cambio (Bass, 1999; Robertson, 2018).

Con el objetivo de mejorar este desafío en el liderazgo bajo la realidad digital y el orden alterado, en este trabajo se propone una transformación del humanismo que promueva no sólo el bien-estar sino también el bien-ser, complementando una visión incompleta del liderazgo humanista.

Tradicionalmente las teorías de liderazgo conseguían resaltar lo mejor del líder, construyendo métodos para solucionar los problemas de las comunidades desde el equilibrio y la legitimidad necesarios, permitiéndoles ser reconocidos socialmente (Bass, 1999; Kouzes y Posner, 2002; Uhl-Bien et al., 2007)). Resaltaban los aspectos positivos de los rasgos humanos y de sus sistemas organizativos centrándose en las personas, teniendo a la ética como algo complementario (Antonakis et al., 2004).

Sin embargo, el desequilibrio organizativo provocado por el imperio de los datos introduce a los líderes bajo el poder de grandes empresas globales de tecnología y su control sobre el uso de datos (Webb, 2019); con comportamientos poco éticos y preocupaciones por la vulneración de la privacidad de datos (Brown, 2020). Si a ello sumamos la falta del estatus moral por tecnologías de IA (Bostrom y Yudkowsky, 2011), el resultado es la presencia de líderes poco humanos y con intereses cuestionables.

Las teorías tradicionales de liderazgo adolecen de una interdisciplinariedad que se desvincule del método concreto del que se sirven y que les permite verificar comportamientos, decisiones o estilos de liderazgo. Hace falta una crítica del modelo por la transversalidad digital. El método hermenéutico utiliza la experiencia de la persona y el grupo (Kafle, 2011) permitiendo interpretar el fenómeno humano del liderazgo. Esta capacidad dialógica y reflexiva resulta fundamental en un tiempo de centralidad tecnológica donde las vulnerabilidades afloran.

A día de hoy, los líderes se encuentran lejos del tradicional reconocimiento, cuestionados por su despersonalización y sus malas prácticas (Hassan et al., 2023). Esta despersonalización de los lideres desordenados se manifiesta en las vulnerabilidades humanas de éstos originadas/escondidas por psicopatías y sociopatías; en resumen, trastornos de salud mental que los llevan hasta el punto de no ser capaces de relacionarse saludablemente (Hare, 1999), y con ello a una falta de escrúpulos en los negocios y una falta de empatía en las relaciones humanas (Clarke, 2017).

La vulnerabilidad humana, del mismo modo que el trastorno de personalidad, es una tendencia social (D'Arienzo et al., 2019; Kohut, 1971)). El interés propio es una elección: representa la búsqueda de la felicidad y también puede representar la ausencia despiadada de conciencia. Los líderes desordenados se definen porque su interés propio no es solo su interés principal, sino su único interés en la vida (Clarke, 2022).

El problema se transmite desde los líderes en el momento en que esta vulnerabilidad personal, que se está desarrollando, se convierte en una vulnerabilidad antropológica en las relaciones humanas (Feito, 2020; Kottow, 2005; Stanghellini, 1997), representada en las

USC DE COMPOSTELA

condiciones estructurales de vida en las organizaciones y el contexto (Kelman, 2020; Martínez Navarro, 2020)). También se observa una mayor agresividad en las organizaciones asociada, entre otros, a líderes desorganizados (Cao et al., 2022). En definitiva, una transposición de la esfera personal de los lideres a la esfera organizacional construida bajo la desorganización y el desequilibrio que hoy son cada vez mayores. Por ende, las malas praxis de estos representan la institucionalización de una organización desordenada (Brown y Mitchell, 2010; Joosten et al., 2014; Hassan et al., 2023; Sims, 1992).

La aceptación de esta vulnerabilidad personal y organizacional debe ser un motivo suficiente para cuestionar las debilidades a las que se enfrenta el que se considera líder y, por tanto, sus efectos en la organización. Bajo este contexto se hace necesaria una transformación del *humanistic management* que dé respuesta a este reto de la digitalización.

El papel central de la ética desde el *humanistic management* podría solucionar el problema "in crescendo" de los líderes desordenados, pero no lo trata (Melé, 2016; Pirson, 2017; Tirmizi et al., 2023). Las metodologías tradicionales son necesarias, sin embargo, no contemplan las vulnerabilidades ni resaltan que los problemas de salud mental están surgiendo en todo el mundo. Para promover una cultura organizacional más sana se necesita un ecosistema confiable y responsable, basado en relaciones dentro de las comunidades evitando el desorden. La mecanización del comportamiento humano y de las relaciones disfuncionales potencia la tensión de la organización.

Las diferentes teorías de liderazgo tradicionales o la propuesta humanista no contemplan la vulnerabilidad como elemento integrado en sus métodos. La reflexión que cabe en cuanto al método a emplear tiene que considerar una realidad *in crescendo* cual es la crisis de vulnerabilidad del individuo y de la organización. El *humanistic management* no lo integra convenientemente, por lo que se hace necesaria la metodología hermenéutica critica, para encontrar desde el diálogo, lugares para el entendimiento. El método dialéctico es necesario en el contexto económico cuando se persigue el bien común desde la interdisciplinaridad de perspectivas (Akrivou y Sison, 2016). Para crear hábitos organizativos éticos el diálogo y la integridad humana son clave (Akrivou, Bolade-Ogunfodun y Adewale, 2016).

La utilización del método hermenéutico para contribuir a la transformación desde el *humanistic management* ha sido validado. El *humanistic management* puede conseguir orientar/gestionar vulnerabilidades, si bien estas no pueden ser evitadas/anuladas del ser humano. Es coherente aceptar que existe una vulnerabilidad antropológica común a todo ser humano -mortalidad, capacidades limitadas, riesgo de sufrir injusticias entre otros componentes, así como también existe una vulnerabilidad contextual específica de cada individuo -con componentes tales como riesgos internos y externos, riesgos voluntarios o forzados; daños accidentales o daño abusivo y negligente (Navarro, 2018).

Para mejorar los resultados organizativos y la gestión humanista, es necesaria otra mirada que reflexione sobre el desorden y genere líderes confiables (Domingo-Moratalla, 2022a). La clave para resolver estas tensiones puede estar en un liderazgo ético (Martin et al., 2022), que fortalezca desde las relaciones, las creencias, los valores, el sentido de la responsabilidad, la solidaridad y el cuidado del futuro.

Además de investigaciones empíricas o instrumentales que evalúen los diferentes modelos de liderazgo, en este momento histórico de la aceleración digital necesitamos investigaciones que rastreen el valor y necesidad de la dimensión teórica. ¿han respondido las teorías actuales a esta dimensión? ¿cómo lo han hecho? ¿En qué medida han tenido en cuenta la "dimensión ética" que es constitutiva de un liderazgo ético?

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Estas son las preguntas que han servido de hilo conductor a la presente investigación. Mientras las primeras secciones reconstruyen las teorías, tras presentar la metodología, la investigación se detiene en una de las teorías más relevantes porque específicamente se llama "humanista".

Para presentar los resultados, nos detenemos en la confianza porque consideramos que es el valor que completa la teoría del *humanistic management* y, a su vez, el elemento más necesario ante la abstracción o formalización digital.

Asimismo, se presentan los resultados de esta propuesta que nacen tras el análisis de las teorías de liderazgo. Hay una necesidad de incorporar la ética al liderazgo (Antonakis et al., 2004). En escenario actual obliga a humanizar la mecanización, que ha confundido mejora de procesos y obtención de lucros con bienestar social (Melé, 2016). La investigación finaliza con la propuesta del liderazgo generativo como resultado de un modelo abierto para la reflexión, el debate y la investigación. Un modelo fecundo en las ciencias sociales más innovadores para afrontar retos sociales tan importantes como la motivación, la movilización, la mediación y la resolución de conflictos en la vida de las organizaciones.

La estructura bajo la que se presentan los resultados obtenidos de los pasos que definen el método de este trabajo -revisión sistemática y reflexión dialógica-, permite descubrir dos puntos clave para liderar en la época digital: 1) la importancia de la confianza; y, 2) la sostenibilidad entendida en clave generativa.

Que el líder trate a los trabajadores, a las personas, como parte de un engranaje mecánico, es peligroso. El liderazgo que se preocupe por el futuro no objetualiza a las personas, sino que sabe discernir cuando trata con máquinas o cuando con personas. Los datos son datos, pero las personas son dotes. Por ello, considerando no sólo las características positivas de las personas, sino también sus vulnerabilidades, se propone reflexionar sobre la confianza. Las relaciones entre personas y organizaciones han sido deshumanizadas, por lo que hay que reconsiderar un orden que traiga equilibrio en el mundo híbrido.

A la cuestión reflexionada en este trabajo del origen de la crisis de liderazgo como un problema ético o tecnológico, se concluye que es un problema humano. Las personas sufrimos una crisis de liderazgo, entre otros motivos, por una cuestión de confianza. El liderazgo y cualquiera de los métodos que lo desarrollan es un ejercicio de influencia ya sean en las instituciones, sean estas políticas como en organizaciones que, como las fábricas, centros de producción, clubs etc., se han ido adaptando al contexto. La pregunta es: ¿dónde se produce hoy la relación?

Al presentar los horizontes para la renovación, incidíamos en la importancia del otro, de la relación y la mecanización y deshumanización que vivimos. Por ello, presentábamos la reciprocidad como alternativa al pensamiento del *homo oeconomicus* utilitarista y egoísta.

Gracias a la reciprocidad, este trabajo parte de una definición del yo y del nosotros, que presenta una dualidad que transciende en la relación: el yo y su ego en la psicología, el individuo en las ciencias psicosociológicas y la persona en la filosofía, definen la individualidad. A la persona, se le presenta la oportunidad desde la interacción, desde la relación con los demás, de pasar de un momento monológico a un momento de acción. Es un momento de "alteridad", al saber lo que otros quieren: "contemplando". El desarrollo de Ortega y Gasset (1939, pág. 535) representa una dimensión tremendamente humana: "*nuestro vocablo otro no es sino el latino alter. Decir pues, que el animal no vive desde sí mismo sino desde lo otro, traído y llevado y tiranizado por lo otro, equivale a decir que el animal vive siempre alterado, enajenado, que su vida es constitutiva alteración*". Tras ello, encuentra la clave de la dicotomía que supone vivenciar y experimentar en sociedad. Se trata de un ejercicio de reflexión, aplicando la lógica

USC DE COMPOSTELA

del don (Toso, 2013), respetando y promoviendo la dignidad humana. Ante la problemática del contexto mecanizador, el liderazgo humanístico propone una lectura desde la importancia de la dignidad humana.

Esta visión humanista requiere repensar lo que, en tiempos de mecanización tecnológica y deshumanización de la relación, lleva en la sociedad hibrida a la razón instrumental. Por ello se ofrece una oportunidad de reflexionar acerca del papel de la ética, la confianza o el futuro desde la dimensión del liderazgo. Gracias al dinamismo del personalismo comunitario, que promueve la dignidad humana. Ese personalismo comunitario permite fomentar relaciones más cercanas y potenciar el capital social. La degradación institucional se debe a un olvido de la confianza. El deseo de vivir en instituciones justas lleva a promover un interés desinteresado para cuidar al otro, para ser reciproco para con él, y se haga desde esa lógica del don que promueve competencias, conciencia y confianza entre otras dimensiones (Domingo Moratalla, 2020a).

Gracias a la lógica del don, potenciando las dotes humanas se supera una relación basada en el intercambio -que ha generado tensiones entre la persona y las organizaciones-, para generar relaciones centradas en el cuidado recíproco gracias a la confianza. Las teorías actuales de liderazgo, incluido el liderazgo humanístico, no se han preocupado en la recuperación de la confianza, sino en la recuperación de la dignidad de la persona. Esto es sumamente importante, pero a nuestro entender incompleto, puesto que las vulnerabilidades de las personas -y de los sistemas- necesitan considerarse.

La vulnerabilidad está presente desde las posiciones más innovadoras y transgresoras de la cuarta revolución, de hecho, se clama hacia una regulación del desarrollo tecnológico, ya que existen riesgos en el desarrollo de la IA. En definitiva, la formalización de esas relaciones y de ese liderazgo se presenta en forma de normas, leyes y símbolos. Pero con el transcurso del tiempo, en un contexto digitalizado, hay que repensar cómo la confianza agrega ese valor de la reciprocidad que se daba por la mera relación pero que hoy, en un contexto híbrido, nos lleva a reflexionar desde la alteridad acerca de la importancia del diálogo. Ese diálogo y comunicación del personalismo comunitario nos sirve para alcanzar no sólo acuerdos, sino que puede generar alianzas que unan personas y den estabilidad a sus comunidades -sean estas reales o virtuales-.

6.1. LA CONFIANZA

La aparición del *homo oeconomicus* fue una situación necesaria para fomentar el intercambio entre personas y grupos sociales. Esa propuesta supuso que, a través del intercambio de bienes, las personas mejoraron sus condiciones de vida alcanzando cierta felicidad en la mejora y la acumulación de bienes. Harari (2022) lo explica en una entrevista audiovisual de YouTube cuando explica que "*el dinero permitió a extraños en todo el mundo cooperar, así como responder a la gran pregunta en la economía: ¿cómo confías en los demás? El dinero es confianza*".

6.1.1. Confianza como eje transversal de la realidad híbrida

La confianza en cada periodo de la historia se ha generado conforme a unos avances tecnológicos que han permitido mejorar las condiciones de vida de los miembros de la sociedad. Hoy, la confianza en un entorno híbrido se potencia desde la reciprocidad, no desde la economía. Se presenta una oportunidad en esta época digitalizada para que, desde la responsabilidad consciente, los agentes colaboren desde la reciprocidad y contribuyan al avance

civilizatorio. Si el principio de reciprocidad condiciona las interacciones actuales y futuras, es necesario presentar un eje conductor y dinamizador de la nueva interconexión en la que transitamos. En este trabajo se presenta para ello lo que hemos bautizado como Confianza 4.0. Reconocer que desde la relación humana somos capaces de vivenciar la realidad actual ayuda a reconocer la diversidad y la integración de inteligencias.

Esa responsabilidad consciente, representa el repensar y la aplicación práctica de una ética determinada que, cuando incluye el altruismo, la reciprocidad o la cooperación -que forman parte de la naturaleza humana -, son útiles para el ejercicio de un liderazgo ético (Ciulla, 2005). Es por ello que elementos integradores, como la confianza, ayudarán en esta propuesta sostenible hacia el futuro. Actualmente, en el mundo de la *infoesfera*, la confianza que transmitían tradicionalmente los medios de comunicación y la gestionaban las organizaciones sufre un momento de crisis.

La falta de credibilidad de esos medios tradicionales de comunicación, viene representada en el mundo híbrido por la desinformación, que deslegitima el mensaje. Pero cuando se fundamente en la confianza, basada en una relación de interacción recíproca y voluntaria, la confianza aumenta cuando se desarrolla gracias al fenómeno de la reciprocidad institucional (Zamagni, 2012), entre un hombre íntegro y una organización integradora.

Mayer et al., citados por Jacovi et al. (2021, pág. 625) convienen en encontrar un punto de encuentro: "*una definición básica común de confianza interpersonal supone que la confianza se considera como una transacción direccional entre dos partes: si A cree que B actuará en el mejor interés de A y acepta la vulnerabilidad a las acciones de B, entonces A confía en B*". Reconocer la humanidad desde la vulnerabilidad y el acuerdo inter-partes ha caracterizado las relaciones hasta la llegada de la *infoesfera*. Esta nueva realidad de razón instrumental, mecanizada e híbrida, plantea el reto de la recuperación de la confianza. Existe una transformación de las organizaciones y de la confianza por la que una tipificación recíproca de las acciones habituales llevaría a reforzar las agrupaciones de individuos, gracias a la confianza que se da entre actores. La intención de nuestra propuesta es generar más comunidad y menos asociación, para alcanzar organizaciones institucionalizadas.

Bajo este punto de partida la confianza parece reducir la incertidumbre, dotando de mayor seguridad las relaciones y disminuyendo el riesgo de la compleja realidad. Así, Pirson (2017, pág. 122) dice que "*Estudiamos el desarrollo de la confianza entre stakeholders porque muestra que mejora la productividad*". Por tanto, la confianza resulta necesaria en el contexto actual no sólo al disminuir las incertidumbres y los riesgos, sino que responde desde el humanismo tecnológico a diferentes desafíos de la IA.

Son varias las cuestiones que con este escenario surgen y que se pretende contestar en este trabajo: ¿en qué medida este contexto nuevo exige un refuerzo de la confianza? ¿Qué tipo de confianza? ¿Es la confianza un elemento transversal desde el que acometer los horizontes de renovación? ¿Puede presentarse la confianza como constructo que ayude a gestionar los problemas del liderazgo y el contexto donde se desarrolla?

Para responder a la primera y segunda cuestión si el contexto exige desarrollar una confianza transversal y qué tipo de confianza es necesaria, Torralba (2012, págs. 21 y 27) comparte una definición que responde adecuadamente

> "*la confianza en un bien intangible…no se ve ni se toca, tampoco se mide ni cuantifica. Como todos los valores, se incorpora a la persona, reflejándose en su forma de vivir y de actuar…contiene una dimensión de incertidumbre y apuesta…un catalizador que facilita la acción…es una dimensión inevitable de la interacción social*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Al tratarse de un valor, contiene una dimensión ética reseñable tanto para la persona como para el colectivo. Al facilitar la acción, justifica que se deposite en el otro la posibilidad de renovar la relación. Es desde la acción intencional que la narrativa del personalismo comunitario contribuye a una propuesta humanista, a la integración humana y a la integración social.

En la época del imperio de los datos no podía faltar la perspectiva utilitarista por la que la medición de variables sociológicas, como la confianza, permita instrumentalizar y agregar "valor": lo que dignifica tiene un valor intrínseco no cuantificable.

Existen numerosos métodos que intentan medir la confianza a través de variables cuantificables. Se tiende a instrumentalizar variables a través de las que establecer una relación causal -en este caso con la confianza- desde una perspectiva de ciencias sociales (Bollen, 2012). Esta avidez por la cuantificación se observa actualmente, por ejemplo, en la concienciación de los consumidores o usuarios a través de la satisfacción o confianza en plataformas como páginas web (Yoon, 2002). También existen métodos que desde las ciencias sociales intentan presentar modelos basados en la confianza, dependiente del comportamiento -probidad o equidad, o en la cognición -confiabilidad, satisfacción-, para intentar explicar la relación de confianza entre personas (Michell et al., 1998). La ciencia social intenta simplificar la complejidad de dimensiones que agregan valor como la confianza. Por ello se plantea integrar la virtud de las acciones, la justicia o la reciprocidad para demostrar el valor que aporta.

Para resaltar el valor intrínseco de la confianza, resulta fundamental la reflexión sobre el capital social y la reciprocidad que fortalecen las relaciones. Así, al analizar el cambio social en sociedades tradicionales Putnam (2000, págs. 3-10) destaca que

> "*el capital social tiene un aspecto individual y colectivo, privado y público también: los individuos forman conexiones que benefician nuestros propios intereses.*
>
> *Claude S. Fisher, un sociólogo de la amistad ha señalado, 'las redes sociales son importantes en todas nuestras vidas, a menudo para encontrar trabajo, más a menudo para encontrar una mano amiga, compañía o un hombro para llorar'.*
>
> *Un individuo bien conectado en una sociedad pobremente conectada no es tan productivo como un individuo bien conectado en una sociedad bien conectada. Las conexiones sociales también son importantes por las reglas de conducta que sustentan. Las redes implican obligaciones mutuas, no son interesantes como meros contactos.*
>
> *Una sociedad caracterizada por la reciprocidad generalizada es más eficiente que una sociedad desconfiada, por la misma razón que el dinero es más eficiente que el trueque. Si no tenemos que equilibrar cada intercambio al instante, podemos lograr mucho más. La honradez lubrica la vida social. La interacción frecuente entre un conjunto diverso de personas tiende a producir una norma de reciprocidad generalizada. Las redes sociales y las normas de reciprocidad pueden facilitar la cooperación para beneficio mutuo".*

En utilitarismo y la cuantificación son métodos que facilitan la relación, pero la incertidumbre, los riesgos y la sociedad virtual requieren de un mayor humanismo en este cambio de paradigma. La confianza se trata de una dimensión social útil para la gestión de los cambios. Estos siempre han minado las relaciones naturales. Los status quo ofrecen seguridad y garantías, mientras que los cambios requieren adaptaciones que no siempre son bien asimiladas. Al tratarse la confianza de un valor relacional e intangible cabe preguntarse si se

potencian u escurecen en el mundo híbrido que valora sobremanera los valores tangibles, los datos y la IA. Un cambio de paradigma como es la digitalización -que incluye la presencia de nuevos agentes decisorios- ha supuesto una descompensación en los sistemas organizativos que no consiguen asimilar la velocidad de las innovaciones, que llegan a cambiar los comportamientos humanos. Esta realidad, que hace cuestionarse la viabilidad de un sistema económico centrado en el individuo, requiere de una mayor colaboración y reciprocidad en el modus operandi. El problema de esta realidad, en la que todo cambia, es que requiere de elementos transversales y reconocibles en cualquier comunidad que garanticen la cohesión social (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a).

Podemos aprender, tras cambios históricos relevantes, qué nuevos postulados vertebran la convivencia social. Por ejemplo, Domingo (2009, pag.1) lo recoge cuando analiza que

> "*el patriotismo constitucional fue popularizado y divulgado por Jünger Habermas, en los años '80, como una forma de civismo propio de una sociedad pluralista y pos tradicional. Se trataba, en definitiva, de forjar una "identidad colectiva nacional", incorporando un elemento universalista. Esta identidad ya no sería estática, como la tradicional, sino dinámica, constitutiva de un proceso, y por tanto evolutiva*".

La propuesta de Habermas (2011), para cohesionar una comunidad rota tras la segunda guerra mundial bajo el paraguas de una regulación legal y ética, se repite hoy con las propuestas del marco regulador para la digitalización. Las transformaciones sociales de calado necesitan organizaciones que den seguridad y que generen un sentido identitario para que sus miembros transiten en equilibrio por esos cambios.

La seguridad que pretende encontrar toda organización y la identidad que genera, se sirve de la búsqueda del "bien común" en el estrato organizacional, para presentar unos valores comunes que permitan a la empresa, comunidad, nación etc., ser un lugar para la convivencia, el intercambio y el beneficio recíproco y mutuo. Entre las motivaciones que sentido de "bien común" para el líder, está la generación de oportunidades. Esto le hace feliz. De todas formas, el comportamiento humano, y el liderazgo es prueba de ello, no siempre contribuye positivamente y construye, por causa de su propia humanidad vulnerable, relaciones negativas que no se rigen por principios socialmente reconocibles y aceptados.

Por último, para esclarecer si la confianza es un constructo que ayuda a responder los problemas del liderazgo hay que entender y repensar que en este momento de cambio de paradigma es relevante esta reflexión sobre la confianza, la cual ayuda a la emisión de juicios justos en una realidad en constante disrupción y cambio. A través de la confianza reflexiva y recíproca es necesario presentar una propuesta de liderazgo.

Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág.100) plantean una cuestión de confianza: "el objetivo es cuestionar si las teorías tradicionales de liderazgo responden a los problemas que actualmente confronta la sociedad y cómo la disrupción de la tecnología, entendida como la cuarta revolución (Floridi, 2014), afecta e introduce cuestionamientos éticos producidos mayormente por la IA. Las TIC siempre han condicionado la comunicación, gestión y dirección de los grupos humanos. La híper conexión ha modificado las interacciones -agravado por una pandemia global- que ahora son mayormente virtuales, haciendo que la deshumanización en pro de la eficiencia organizacional en busca de resultados, sea más patente. La disrupción tecnológica ha presentado cambios en las relaciones organizacionales. El teletrabajo y la dependencia de las máquinas genera falta de confianza, cambios de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

comportamiento y problemas de salud. ¿Plantea dilemas éticos el desarrollo de la revolución tecnológica?".

Bajo estas condiciones, los dilemas éticos y la necesidad de una propuesta de liderazgo humanista que considere la confianza reflexiva y recíproca es importante la reflexión sobre el equilibrio reflexivo. Éste no trata de imponer un método, sino una reflexión que integre y "testee" a través de la confianza, porque como dice Zamagni (2012, pág. 131)

> "*una pluralidad de teorías éticas (deontologismo, utilitarismo, contractualismo, convencionalismo, ética de las virtudes), los economistas pueden elegir la que más les guste y obtener así una especificación concreta del sistema de condicionantes (por ejemplo, a la hora de definir la reglas de la justicia, no es lo mismo apelar al utilitarismo clásico que al contractualismo de Rawls, aunque ambas sean teorías éticas importantes*".

¿Por qué un análisis de los condicionantes del contexto actual, de los diferentes horizontes de la renovación, y del bien común -justicia o equilibrio- a través de la confianza? Porque no existe una única forma universal de integrar las diferentes éticas, realidades económicas, identitarias, sociales, sino contemplando sus particularidades y teniéndolas en cuenta en cualquier propuesta que se haga.

La diversidad es un concepto difícil de integrar y que requiere propuestas que generen confianza. No sólo en la diversidad, sino también en los sesgos es donde la ética contribuye a una racionalidad de la confianza. Apunta Coeckelbergh (2020, págs. 130,131) que

> "*Los sesgos aumentan puesto que los tomadores de decisión humanos, confían más en la precisión de las recomendaciones de los algoritmos de lo que deberían, y descartan otra información o no hacen un ejercicio de reflexión de su propio juicio…los data sets usados por los algoritmos son abstracciones de la realidad y el resultado de elecciones humanas que no son neutrales… esos algoritmos son discriminatorios en el sentido que discriminan entre varias posibilidades*".

A tenor de una integración adecuada a las realidades descritas, actualmente se observa una progresiva intervención tendente a la regulación de las tecnologías (Belloto Gomez, 2022; BOE, 2020; Comisión Europea, 2019; Comisión Europea, 2021; Future Today Institute, 2020; Gobierno España, 2021; Michael Dukakis Institute, 2020; Naciones Unidas, 2020; Unesco, 2020). Se ha tomado conciencia en las interacciones que se derivan de su inclusión en nuestro día a día: su arquitectura, su uso, la toma de decisiones, etc. Éstas representan el impacto tecnológico en la realidad virtual y natural. Es por ello que la regulación tiene un doble componente, ético y legislativo, que preocupa a las autoridades que pretenden dotar de seguridad a los colectivos humanos, crear nuevas estructuras organizativas y adaptar las estructuras tradicionales. Zamagni (2012, pág. 132) reflexiona acerca de dónde comienza ese proceso: "*Max Weber decía que los científicos sociales seleccionan lo que estudian basándose en los valores que cultivan*".

El objetivo de esta reflexión no es proponer alternativas a la evolución y transición en la que nos encontramos, sino ser conscientes que, como describe Henaff (2003, pág.295), tradicionalmente se entiende que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*el triunfo del homo oeconomicus respecto a su relación con sociedades pre capitalistas…según Weber completar tareas profesionales es más importante que los trabajos caritativos y con el rechazo de la mediación*

> *sacramental, organizado por rituales…tiene una falta de racionalidad y el 'desencantamiento' de todo ello tiene otra consecuencia: el individualismo radical*".

Si para esta transición nos servimos de propuestas egocéntricas que buscan el interés particular, de nada sirven las estructuras reguladoras si de su análisis se concluye que la transformación de un *homo oeconomicus* a un *homo reciprocans* se basa, como explica Henaff (2003, pág.308), simplemente en

> *"conceptos como reconocimiento y relación que son esenciales…siendo que la relación de intercambio de 'regalos' permite el reconocimiento recíproco y esto significa que las sociedades humanas tienen este como el modo particular de establecer relaciones y mantenerlas…se trata de actos institucionales siendo que en ciertos casos las relaciones solo existen entre individuos…dar supone un acto simbólico…las relaciones e intercambios tienen lugar mayormente entre socios establecidos".*

Lo que, en el marco conceptual de este trabajo, al promover una "gramática común" como fuente de equilibrio y estas palabras de Henaff (2003) vienen a mostrar es que toda regulación y relación concebida con cualquier prisma individualista está abocada a presentar un sesgo, que, con el avance y contribución de la IA y diferentes tecnologías, creará realidades individualizadas. Esto contrasta con un marco social, jurídico e innovador que requiere propuestas recíprocas, en el sentido que contribuyan a un futuro común continúa describiendo Henaff (2003, pág.318 y 319) en el que la *"…ética de la fraternidad…la reciprocidad no se entienda como la búsqueda de la ventaja para uno mismo…que prevalezca la idea de una obligación que no es legal sino moral o estatutaria…la relación legal no compromete a los firmantes personalmente*". Esta reflexión pretende presentar una base ética argumentativa donde lo relevante no es simplemente el agente, o la organización y sus estructuras, sino que hay algo más en una era donde las disrupciones –tecnológicas, IA; de salud, pandemias; conflictos, guerra en Ucrania; minorías…) pueden comprometer el proceso civilizatorio. ¿Es ello un sesgo en sí mismo? Sí, aunque en pro del bien común.

En la época de la IA sintética, la "*realidad*" digital se confunde con la verdad. En el mundo virtual identidades sintéticas han aparecido generando, desconfianza en lo real, en el mundo virtual y creciendo la desinformación como explican organizaciones especializadas en la materia (Future Today Institute, 2020). Esta falta de confianza hace nacer regulaciones de todo tipo, como las que promueve la UE. En la búsqueda de la verdad, en esta época de desinformación y confusión, asevera Torralba (2012, pág. 18) que "*la sinceridad nos hace dignos de confianza, merecedores de ese acto de fe que los otros disponen al hacer*". La confianza algo esencial, intangible, puede que un tanto irracional, pero se deposita en función de una relación, virtual o humana, la cual es necesario preservar y fomentar. Confiar acaba generando un espacio para la sinceridad y, a través de ese comportamiento, la confianza se convierte en un elemento clave en esta época híbrida para preservar la verdad.

Una IA confiable para una entidad como la UE, y cualquier organización que ha nacido en un entorno industrial tradicional, supone que se respete y cumpla con la legislación y la regulación, que al mismo tiempo sea ética y, por último, que sea robusta tanto desde el punto de vista técnico como social, como explican técnicos y la propia Comisión Europea (Hamon et al., 2020; High Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2019). En la transición de una era industrial y post industrial a una época virtual, la confianza se erige como principio fundamental desde el que construir relaciones y que los datos puedan llegar a convertirse en

dotes humanas. Lo que se pretende es garantizar una zona confiable donde interactuar. La confianza es un proceso de constante retroalimentación, de la misma forma que lo es la tecnología y el aprendizaje máquina. El propio objetivo de la IA a través del aprendizaje máquina se basa en aprendizaje a través de datos que no siempre son confiables; además, la IA dilucida y llega a conclusiones del todo punto indescifrables para la cognición humana.

La robustez de un sistema social se podría interpretar y simplificar como la seguridad de un sistema que permite a sus agentes convivir en equilibrio. Desde el punto de vista de la tecnología, la robustez de la IA supondría su capacidad de garantizar que hace lo que los desarrolladores pretenden que haga (Rusell et al., 2015). En el desarrollo de sistemas de IA la robustez y confiabilidad dependen de aspectos clave, como lo resiliente del sistema -ante ataques contra su seguridad-, o cómo se comporta el sistema ante situaciones imprevisibles -cómo aprende y cómo soluciona los casos de uso nuevos-. Se ha comprobado que la complejidad actual radica, entre otros motivos, en aceptar la incertidumbre del mundo híbrido como aceptable si los riesgos son controlados. Si se trata de sistemas que pongan en peligro o vulneren a terceras partes, puede cuestionarse la robustez. De la misma forma, la Comisión Europea concluye, a través de sus especialistas, que, si no es consecuente con las realidades de *stakeholders* y situaciones reales de mercado, no puede entenderse como un sistema robusto (High Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2019). La confiabilidad en agentes máquina depende del agente humano, de cómo se integra la tecnología en la sociedad y si los cambios que propone representan un progreso que dignifique al ser humano.

Esa confianza en un entorno híbrido tiene que aportar algo sustancialmente diferente a lo que viene entendiéndose como confianza históricamente. Continua Torralba (2012, págs. 26,27) afirma que

> "*Confiar es tener fe en alguien, en algún proyecto o institución. Es apostar, creer en lo que el otro dice y promete…no es un acto intrínsecamente irracional…es un acto voluntario basado en buenas razones. La confianza es fe…es un acto de la voluntad, libre y razonado; contiene una dimensión de incertidumbre y apuesta*".

Esta dimensión humana sirve para poder integrar y hacer confiables las nuevas tecnologías, de la misma manera que reduce las incertidumbres, aunque cuenta con ese componente de misterio que es lo desconocido. Las dudas se despejan si se trata de un enfoque reflexivo, que tanto desde el punto de vista moral como desde el punto de vista de liderazgo -y del buen juicio-, traerá equilibrio al ecosistema híbrido humano y virtual: se tratará de un liderazgo que traiga un equilibrio reflexivo. Por ello, cualquier propuesta de liderazgo que pretenda contribuir en el mundo híbrido, tendrá que confiar en otros; se tratará de un liderazgo "entre", no desde el "yo" o el "nosotros". El liderazgo ético consiste en gestionar equilibrios.

6.1.2. Evolución conceptual de la confianza hacia la reflexividad

El modelo social y su contexto han apuntado, en el proceso histórico, a una evolución de la confianza dependiendo de las realidades que las personas confrontaban. Así, se ha presentado una nueva sociedad que transita entre realidades e inteligencias complejas, no sólo humanas sino como explican Perko y Armenia (2018) donde los ciber sistemas necesitan encontrar las conexiones entre quien contribuye.

Continúan Perko y Armenia (2018, pág.242) explicando que esos "*ciber sistemas que sirven para gestionar los problemas sociales más importantes y la cibernética, que diseña esos*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

métodos de gestión". Depender o ensalzar una perspectiva mecanicista provoca soluciones tecnológicas aplicadas a sistemas organizativos que tienden a transformar lo intangible en tangible. Según Espejo (2022, pág. 1255) esta nueva realidad requiere de una "*confianza responsable en organizaciones gubernamentales cibernéticas… auditables para mejorar su eficiencia y que sean organizaciones con nuevas formas*".

Esta introducción a una confianza responsable en un entorno mecanicista está en consonancia con los principios en IA reconocidos en el mundo occidental, que para que tengan una implantación integrada con los de otras partes del mundo, requiere fomentar una confianza que garantice que la revolución digital se haga en armonía. Para Torralba, (2012, pág. 28) "*la confianza es una dimensión inevitable de la acción social*". Todo apunta a una gran necesidad por apuntalar la confianza como elemento transversal y necesario en el mundo híbrido. Históricamente la confianza ha supuesto ese pegamento que ha integrado sistemas y personas.

Hoy la confianza se demanda desde posturas eticistas que integran soluciones tecnológicas en función de ciertos principios rectores; Woodgate y Ajmeri (2022, pág.1824) entienden que la relevancia que toman

> "*sistemas socio técnicos, donde la combinación de humanos y agentes técnicos trabajan como 'dúos' éticos…y que cuando los valores son juzgados equivocadamente se alzan dilemas...y para examinarlos, adoptamos una perspectiva macro ética donde la ética se analiza vía la gobernanza de un sistema socio técnico con múltiples agentes*".

Para definir esa socio-tecnología, podríamos considerar, como apuntan Murukannaiah et al. (2020, pág. 1706) que

> "*la postura socio técnica en la que los agentes (como entidades técnicas) ayudan a entidades sociales autónomas o principales (personas y organizaciones). Esta concepción multiagente de un sistema socio técnico, captura cómo surgen las preocupaciones éticas en las interacciones mutuas de múltiples partes interesadas".*

Toda esta línea de raciocinio intenta resolver las situaciones complejas de nuestra realidad. La colaboración y aportaciones de multiagentes -las inteligencias múltiples presentadas- o los *stakeholders* o "ecosistema de contactos" necesitan comprender, integrar y comprehender propuestas desde la diversidad. En las relaciones humanas nadie puede garantizar que se haga lo que se solicita, es una cuestión de confianza. En las relaciones ex machina la intención, al promover sistemas de valores éticos, es generarla, aunque todo desarrollador es consciente que no se puede garantizar cómo la máquina toma determinadas acciones. Si no se genera una confianza acorde con los tiempos, la identidad digital o como define el Future Today Institute, (2020, pág. 330) "identidad auto soberana", presentará deficiencias que impiden a la persona preservar su reputación digital o reducir sus riesgos, por no hablar del acceso e interacción en entornos digitales.

Existe cierta disociación observada en el análisis de las lecturas y propuestas, desde la perspectiva de ingenieros, desarrolladores o mecanicistas, y aquellos que desde las ciencias sociales estudian lo que significa en las relaciones sociales humanas la confianza. Uno de los grandes problemas que enfrenta el liderazgo es generado por lo que la cuarta revolución de Floridi refleja: la velocidad de transmisión de los datos y el almacenamiento de los mismos que generan mucha información, haciendo la gestión organizativa difícil. Por ello, como apunta Torralba (2012, pág. 31)

> "*La confianza hace ganar tiempo, con ella todo se vuelve más fluido y se agiliza; para llevarlo a cabo, se puede prescindir de muchos controles. Quizá por eso es muy apreciada en ámbitos empresariales…Hacer mucho en poco tiempo (y hacerlo bien) es la consigna que impera por doquier. Si la confianza permite ahorrar tiempo será un valor al alza que necesariamente se buscará*".

La complejidad tecnológica, la crisis institucional que vivimos donde no existe un equilibrio claro, necesita de la confianza de Luhman (1982) y Buber (2002) para garantizar que el líder es capaz de decidir y proponer soluciones óptimas en el contexto actual. Para Buber, (1949, pág. 49) este contexto cuestiona la confianza sobre la que las relaciones son confiables: "*…sólo la confianza en alguien digno de confianza puede fundar una relación de seguridad absoluta respecto al futuro*". En las relaciones actuales la confianza dota de seguridad en la relación y estas ayudan a construir el futuro que hoy es incierto -como siempre- pero tremendamente complejo -como nunca-. La confianza nacida de la sociología de Luhman supone que, gracias a ella, se reduce la complejidad (Luhmann, 1982). Este detalle es capital hoy en día existen estructuras y relaciones burocráticas y desbalanceadas donde se hace necesario un equilibrio. En este trabajo se analiza el mundo híbrido donde la virtualidad y avatarización encierra al individuo en sí mismo, genera graves peligros de aislamiento. Al mismo tiempo, las demandas de integración tecnológica, el trabajo virtual o los problemas de una digitalización que compromete la seguridad de los sistemas y la veracidad de esa realidad, requieren cooperación y colaboración para encontrar soluciones plausibles a esa problemática. Para ello, la confianza se hace imprescindible.

La confianza es un elemento que reduce esas fricciones, haciéndose fundamental para traer equilibrio. Esto ha sido históricamente una realidad del modelo. Cabe reflexionar si el cambio de paradigma o la transformación hacia una reciprocidad transversal se puede conseguir.

El concepto de confianza de Buber (2002) plantea un elemento fundamental en la propuesta relacional de este trabajo y es que, además del "yo" y el "nosotros", el "entre" es un elemento a considerar como determinante para afrontar el contexto actual y presentar elementos que respondan a los horizontes de renovación. Para Torralba (2012, pág. 49) "*el crecimiento personal fundado en la confianza es un proceso natural, espontaneo y autónomo, a través del cual la persona hace realidad sus potencialidades*". Son esas capacidades del agente humano las que generan, no sólo confianza en uno mismo, sino la mejor forma de entender lo que serían las relaciones entre agentes de todo tipo. Cuando uno confía, en cierta medida capacita a otros. Es por ello que aprendizaje o crecimiento personal, a través de la confianza, genera autonomía; esa confianza es un elemento transversal para cualquier propuesta de liderazgo.

La capacidad de juicio para tomar decisiones, así como la autonomía en el liderazgo, debería considerar lo que apunta McLeod (2021) puesto que "*lo que arriesgamos al confiar es la pérdida de cosas valiosas que hemos confiado a otros*". No se trata de depositar cosas materiales a los demás para que las custodien; normalmente confiamos intangibles al confiar en los demás, esos intangibles son medidos en función de nuestra escala de valores. Recordando que lo que no tiene un precio tiene dignidad y asumiendo la narrativa del personalismo comunitario, la confianza dignifica y humaniza las relaciones, al hombre capaz y sus acciones reflexionadas. El daño producido cuando se genera desconfianza tiene que ver con cómo medimos -y cómo nos afecta- a los que hemos sido engañados.

Por las vulnerabilidades y el riesgo de perder cosas de valor, así como por otros motivos, resulta tan importante generar espacios "entre" el "yo" y "nosotros", que permeen ese riesgo que corremos y faciliten un espacio de comunicación y entendimiento narrativo/dialógico entre

USC DE SANTIAGO

agentes. Esta integración supone una confianza renovada. Se puede presentar la importancia "entre" agentes como un elemento diferenciador en el liderazgo. No sólo se da en el plano físico o virtual, sino que también se da en el plano temporal una confianza "entre" periodos de tiempo: pasado, presente y futuro. Esto permite afrontar con expectativas de futuro lo impredecible, reduciendo incertidumbres y riesgos. Se hace necesario presentar un líder que transite entre tiempos. Para ello Torralba (2012, págs. 32,33) describe que "*controlar es indicio de desconfianza…la confianza es una virtud de futuro muy entroncada con la paciencia…la confianza es una apuesta de futuro…es una virtud de lo venidero*".

El control se ha presentado históricamente como una herramienta útil para gestionar las actividades humanas. La confianza y las relaciones establecidas han presentado un tipo de liderazgo acorde con las realidades enfrentadas. Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág.100,101) plantean que "hasta ahora, las teorías del liderazgo se habían planteado en términos del "trabajador carnal" y, por lo tanto, siempre era el hombre de carne y hueso, que diría Unamuno, quien sustentaba las reflexiones sobre el liderazgo. Era un planteamiento donde la confianza siempre ha desempeñado un papel central. En la primera revolución industrial, la confianza estaba más ligada a la tierra -confianza 1.0-, en la segunda revolución industrial, la confianza estaba ligada a la industria y sus productos -confianza 2.0-, en la tercera estaba relacionada con la información y los procesos comunicativos -confianza 3.0-. La llegada del teletrabajo en las organizaciones hace difícil que haya una relación física inmediata (1.0), tampoco a productos o procesos (2.0), y menos aún a la ejemplaridad o los valores (3.0). Ha llegado el momento de renovar el concepto de confianza y preguntarnos ¿por qué no hablar de una "confianza 4.0" que integre los cambios sociales, productivos, digitales y organizacionales que se están produciendo?

Esta evolución conceptual histórica, es reflejo de una conferencia que impartió el profesor Daniel Bell en la Fundación March cuando visitó Madrid en junio de 1988 se atrevió a realizar un ejercicio de prospectiva y habló de "¿Cómo sería el mundo en el 2013?". Ahora que han pasado algunos años de su diagnóstico ratificamos lo que entonces dijo: "en la medida en que la nueva tecnología de las comunicaciones facilita la interacción y rebaja costes, asistiremos a un cambio radical en los modelos laborales existentes -por ejemplo, habrá más personas trabajando en su casa a tiempo parcial y nuevos horarios laborales-. Surgirán modelos más variados".

Esta reflexión puede ser útil para entender la evolución y dinamismo social de la confianza y el liderazgo. La confianza puede ser interpretada en relación con el modelo de sociedad. Si añadimos una columna a las investigaciones sobre la sociedad post-industrial de Daniel Bell, podemos trabajar con la hipótesis de que estamos a las puertas de un nuevo modelo de sociedad, la propia de la cuarta revolución industrial caracterizada por la vida en la "*infosfera*" como nuevo entorno desde el que plantear la acción humana, las interacciones sociales y el dinamismo de la vida organizativa. Se hace necesario un nuevo concepto de confianza. Mostramos la evolución básica y el patrón interpretativo que proponemos*"* -tabla 31-.

Del análisis de la tabla 31 se introduce una evolución cronológica, del avance organizativo y el tecnológico, representa un intento de control por parte del ser humano del contexto. El contexto ha cambiado radicalmente y, en un periodo de menos de 10 años, ha trastocado las teorías sociales, siendo que la IA y la cibernética han contribuido a presentar como refleja Sadin (2020, págs. 67-68) una

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

"*tecno ideología…la realización de cerebros artificiales superiores…regido por el feedback…había hecho germinar en las conciencias*

> *la idea según la cual las máquinas de cálculo pueden contribuir a erigir un mejor orden general…en la década de 2010 …asistimos a un retorno masivo de esta aspiración….sostenido por múltiples batallones tecno-científicos*".

Discernir lo que resulte más adecuado de entre todas las tradiciones -éticas, culturales…- es un ejercicio de liderazgo que permite a la persona determinar cuándo, cómo y en quien confiar de entre todos los agentes que participan en los procesos decisorios. Sadin (2020, pág. 86) explica que esa capacidad de discernir entre el yo y el nosotros, en un momento de cambio de paradigma, se sirve de

> *"una interfaz entendida como una instancia que permite a un usuario y a un sistema comunicarse entre sí…lo que se establece es un nuevo marco de intercambio, y no ya con la mera finalidad de responder a objetivos funcionales sino para adquirir el aspecto singular de una estructura relacional*".

El cambio de paradigma se sirve, gracias a esta reflexión, de la necesidad de potenciar el entre yo y el nosotros, siendo este un ejercicio novedoso y necesario para el liderazgo.

En una época donde se ha ensalzado la consecución de objetivos por el desempeño de los equipos, la confianza no juega el papel relevante que se le presupone, porque se mide el desempeño sobremanera pudiendo acabar recompensando líderes tóxicos en vez de aquellos que generan confianza (Sinek, 2019). La toxicidad se ha erigido como uno de los problemas del liderazgo (Clarke, 2022), porque la manipulación -tanto del líder tóxico como de los sistemas organizativos y de transmisión de la información- aliena a individuos y despersonaliza relaciones. Al final, acaban disgregando comunidades. Desarrollar confianza entre personas, como las que se dan en los equipos, hace promover relaciones que potencien atributos humanos relacionales (Diviney, 2022).

Se podría entender, por todo lo explicado hasta este momento, que ha habido una evolución en el concepto confianza. La filosofía no ha uniformizado la definición y los propios autores y sus escuelas dejan el término en un *continuum* abierto. Existe una evolución de la confianza que necesita de una transversalidad para atender los desafíos del mundo híbrido. Es desde la confianza 4.0 que se pueden acometer la resolución de los problemas "*entre*" realidades híbridas.

Una reflexión clave para determinar la importancia de este proceso lo reflejan Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, págs.102 y 103) al sostener que "Cuando el crecimiento personal está fundado en la confianza es un proceso natural y autónomo. Es un proyecto con el que el líder hace realidad sus potencialidades, vive su existencia como una creación siempre en progreso. Además, la confianza en uno mismo nos permite desarrollar ese fondo creativo de la vida humana que, sin ella, quedaría atrofiado, perdiéndose una oportunidad para recrear el mundo.

La integración ética en el complejo mundo organizacional de la IA suele proponerse a través de un proceso creativo -con su pensamiento "ágil"-, donde la centralidad en el diseño de la persona tiene a la ética como factor regulador (Stahl, et al., 2021).

La integración en el mundo de la tecnología supone un entorno híbrido donde la persona y la IA conviven. El reto consiste en integrar sesgos naturales en procesos artificiales. La centralidad en el diseño de la persona requiere de ese pensamiento ágil al que nos referimos. Puesto que vivimos una época de identidades frágiles en sociedades líquidas, en este contexto complejo es necesaria una acción voluntaria y responsable. Por ello es tan necesaria la confianza para colaborar y generar equipos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La confianza se gana con trabajo, esfuerzo y renovada constancia. Todas las organizaciones quieren contar con la confianza de sus líderes y equipos. Primero quieren generarla y luego conservarla a medida que pasa el tiempo. Aquí es donde están las personas y los tipos de liderazgo. Hunde sus raíces en determinadas cualidades del carácter o virtudes como son la pericia, la sinceridad, la experiencia y la integridad. La pericia es la raíz de la confianza, nos fiamos de los competentes, la ineptitud genera desconfianza, miedo y desasosiego. Pericia designa el conjunto de habilidades o capacidades que permiten desempeñan bien el cometido encargado. Es independiente de la tarea concreta y la situación. Nadie es competente en todo. Es necesario distinguir entre competente y prestigioso. El prestigio aporta confianza, aunque no siempre sea justificado. El prestigio no va ligado a la habilidad. El prestigio no depende de las cualidades personales, el trabajo bien hecho o la educación. Es una categoría exterior, un ornamento que hoy conforma la identidad digital en torno a los "me gusta". Sinceridad es transparencia entre pensamiento y verbo, palabra y acción. La experiencia es una cualidad de quien aprende a integrar situaciones nuevas o imprevistas en su proyecto profesional. A partir de aquí, la integridad es una cualidad que surge como resultado de la unidad o coherencia en la valoración moral, frente a quienes la rehúyen.

También es necesario distinguir entre honor y maestría. La maestría genera confianza, el honor es una cualidad que asignamos a quienes viven virtuosamente. Se fundamenta en la virtud, es el precio de la perfección, aunque tampoco es pura perfección, sino la disposición. El honor es, como dice Santo Tomás, *dispositio perfecti ad optimum*.

En este contexto de credibilidad y exigencia moral que plantea la confianza, los líderes de organizaciones altamente digitalizadas se sitúan en una encrucijada. Por un lado, dejar de lado la dimensión humana, corporal, existencial y narrativa del liderazgo para trasladar a máquinas, robots, protocolos, algoritmos, toda la responsabilidad de la organización. De esta forma, el liderazgo aparece como una cualidad puramente personal desligada de cualquier dimensión técnica o mecánica. El resultado es sencillo, los procesos y decisiones se presentan como más neutrales, asépticos e indoloros. Con la pretensión de mejorar los procesos, estos parecen des-humanizarse y quedar en manos de los algoritmos. ¿No estaremos ante una des-humanización de la organización?

Por otro lado, aplicar a todas las personas de la organización criterios algorítmicos y formales en la evaluación del desempeño. Ahora no se trata de separar y mostrar la discontinuidad entre las decisiones de los algoritmos y las decisiones de los líderes, sino de identificar y homologar a las personas con las máquinas, es decir, aplicar los saberes de la digitalización y las neurociencias a la organización para "mecanizar" o "digitalizarlas", como si el liderazgo tuviera como finalidad garantizar el ajuste de piezas para un correcto funcionamiento. La pregunta vuelve a ser la misma: ¿no se deshumaniza la organización?".

Esta evolución del concepto de confianza, incluyendo la transformación histórica que se produce en este momento de transición tecnológica del *homo oeconomicus* al *homo reciprocans*, hace presentar a autores como Carbonell-Valín y Domingo Moratalla (2022a, pág.103) algunas conclusiones que sirven para matizar por qué es importante repensar acerca de la confianza presentando un liderazgo humanista que acote " La discontinuidad y disociación del algoritmo que depende en su aprendizaje máquina de bases de datos. La confianza permite acompañar el ritmo de la naturaleza; permite al líder reflexionar sobre un proceso creativo, de análisis y de uso de tecnologías que naturalice y encuentre el equilibrio para discontinuidades o disociaciones. Esto nos lleva a esbozar una ética hermenéutica de la decisión corresponsable con tres tipos ideales de decisión:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La primera representa que decidir es reaccionar. Responder mecánicamente a procesos sin considerar la dimensión confianza: digamos que el líder forma parte del algoritmo. El problema lleva a la reacción, siendo el líder alguien mecánico. La toma de decisiones puede centrarse en la resolución del problema, porque la automatización y volumen de datos a ser interpretados son tomadas por el algoritmo. El líder es una pieza de la máquina. Hay formas de entender el liderazgo que lo reducen a puro mecanicismo.

La segunda supone que decidir es inventar. El líder, como arquitecto del modelo organizativo, es un líder carismático que monopoliza la toma de decisiones e individualiza el proceso, se responsabiliza atomistamente de la institución como si fuera suya: "*L'état c'est moi*", como diría el "*rey Sol*". Ese líder y el proceso son monológicos, no cuenta con las personas ni los equipos. Puede crear instituciones, iniciar procesos, establecer normas, pero… ¿cómo mantenerlas en el tiempo? ¿Cómo dotarlas de credibilidad?

En tercer lugar, decidir es discernir y comunicar bien. La digitalización exige respuestas personales y comunitarias, sentientes y reflexivas. Exige síntesis de datos y dotes. Las decisiones tienen que ser racionales, pero también razonables. El discernimiento y la buena comunicación son los motores de la confianza. Recordemos que "*con-fiare*" significa vincularse con otros, "*atarse-con*". No es un "*vincularse junto a*" sino un "*vincularse para*". Decidir no es sustituir la responsabilidad del otro sino acompañarle, ayudarle y permitir que vea más lejos. Que gane horizonte y ángulo de visión organizativa. Liderar en contextos de digitalización no es sustituir a personas sino ampliar sus horizontes. Liderar es acompañar, aprender y madurar junto a otros".

De esa ampliación de horizontes para la renovación no sólo se acompaña, aprende y madura, sino que el proceso requiere de una integración "*entre*" agentes. Es por ello que la confianza 4.0 se erige como elemento fundamental de una propuesta para la renovación.

Para concluir, la confianza como un bien intangible cuyo valor y dimensión de la interacción social, contribuye en la búsqueda del bien común. Cada regulador -China, UE, EEUU- entiende el bien común de forma diferente, tiene relación con la integración de perspectivas hacia la meta común o los propósitos que cada persona u organización se marquen. Con el objetivo final de la búsqueda del bien común se ha creado un marco regulador para potenciar la centralidad humana en la realidad híbrida por la que transitamos. Esta realidad tiene unos principios y valores determinados. Es prácticamente una exigencia a modo de guion para la cohesión social, que confiemos para transitar en esta realidad hibrida. Al tratar en profundidad la confianza y el "*nosotros*", se diseña un esquema que muestre la integración del nosotros como una alianza de actores que supere el asociacionismo frio para promover una confianza "entre" personas.

6.1.3. Confianza y confiabilidad su naturaleza, epistemología y valor

Una delimitación precisa de la confianza en las organizaciones la encontramos en el diccionario de Stanford, que al hablar de la confianza habla de su naturaleza epistemológica y su valor. Se puede utilizar la estructura del análisis de la confianza, presentada por McLeod (2021), para entender las diferentes interpretaciones de la confianza según el contexto actual. Son tres que se resumen en las siguientes: 1) La naturaleza de la confianza, 2) el marco epistemológico de la confianza y 3) sus principios y valores.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La primera de ellas es la naturaleza de la confianza para la que no existe una definición concisa acerca de lo que es la confianza, pero se trata de una actitud frente a la confiabilidad, que es una propiedad, de tal manera que hay teorías que entienden la confianza según los intereses propios, para atender las necesidades del individuo, y hay quienes entienden la actitud de confiar basado en motivos morales. De la misma forma, existen propuestas para explicar la naturaleza de la confianza que no se centran en los motivos que llevan al agente a confiar, sino que la expectativa de una respuesta, al depender de otros, marca la naturaleza de esa confianza (McLeod, 2021). Ello es así, porque como indica McLeod (2021, pág. 1), "*la confianza es una actitud…mientras que la confiabilidad es una propiedad*".

Bajo esta condición diferenciadora entre la confianza y la confiabilidad, la UE ha presentado una propuesta que ayuda a entender la confianza que espera de sus ciudadanos respecto a la institución, en base a una confiabilidad en la IA dentro de un marco que la integra bajo el prisma legal, ético y tecnológico, vide figura 13.

Este tipo de marco para la confiabilidad, como propiedad intrínseca para justificar la IA, marca un antes y un después en la confianza del ser humano para con sus instituciones ya que, en este contexto, parece que "*se exige*" confiar en la propuesta. Es un principio por la confiabilidad que resalta su naturaleza de propiedad definitoria. Se trata de confiar en una institución que presenta soluciones en las que el usuario, o el ciudadano en este caso, traslada al "*otro*" o al "*nosotros*" su capacidad de decisión y, implícitamente, su confianza. No hay marcha atrás en el uso de estas tecnologías, por lo que la actitud que se tome frente a esta realidad híbrida marcará un antes y un después en la convivencia social. La confianza 4.0 se hace necesaria para que el humanismo tecnológico presente ese papel central humano, el de una persona -ciudadano e individuo- que actúa en función de un liderazgo consciente del contexto en el que transita.

Dentro de la naturaleza de la confianza y las motivaciones para tenerla, "*hay quien mantiene que la confianza supone una expectativa sobre valores, normas o intereses compartidos*" (McLeod, 2021, pág.1). Para que exista convivencia tiene que plantearse desde algún tipo de ética cohesionadora de la comunidad, pero tiene que plasmarse en un contrato desde la buena fe, o acaba no siendo un contrato aceptado por las partes. Es importante aquí entender que la confianza se da antes, durante y después de una relación, y que se trata de una confianza en relaciones interpersonales.

Uno de los gurús de esta nueva tecnología, Ryan (2020, pág. 2763) describe que "*necesitamos cambiar 'IA confiable' por 'IA segura'. La racionalidad de la seguridad supone que la IA segura coloca el peso de la responsabilidad en aquellos que la desarrollan, la despliegan o la usan*".

En segundo lugar, es por la falta de una naturaleza de la confianza clara que es necesario presentar el marco epistemológico bajo el que la confianza se erige como elemento transversal y necesario -de la realidad híbrida y del contexto que vivenciamos-. La epistemología es una "*teoría de los fundamentos y métodos del conocimiento científico*" (RAE, s.d.). Siendo que el método científico centra sus conclusiones en el análisis y cuestiones verificables, en el caso de intangibles como la confianza se hace más complicado.

La confianza puede entenderse como el testimonio de una relación. También puede entenderse como una creencia en el otro -o la relación que se tiene con él-. De la misma manera, hay quien entiende la raíz epistemológica de la confianza en el proceso racional, que supone creer en alguien pese a ponernos en una posición de vulnerabilidad frente a ese agente. (McLeod, 2021). Esta lógica de la confianza sirve para reforzar la dinámica presentada como

USC
DE COMPOSTELA

marco de este trabajo porque el fundamento entre el yo y el nosotros, que marca la centralidad de las relaciones y por ende del liderazgo, toma con esta reflexión fuerza y justificación. La confianza es testimonio y creencia que se produce entre el yo y el nosotros.

Las teorías tradicionales de liderazgo se focalizan en el individuo y sus virtudes, su identidad y el posible cambio que propone; también en el colectivo, sea este la organización, las redes o la integración como instrumento para el cambio. Todo ello se describe en la tabla 9. Asimismo, el liderazgo humanista tiene el objetivo de dignificar a las personas, aunque la actual realidad de desorden, en un contexto de cambio de paradigma, requiere de cierto orden moral como recogemos en la figura 7.

Ese orden moral, junto a la necesidad de un liderazgo ético -figura 4- como paradigma de la responsabilidad de la persona, necesita encontrar ese espacio entre agentes para desarrollar las mejores de sus capacidades. En ese sentido, la confianza representa la actitud que permite, como muestra la tabla 1, complementar a los diferentes tipos de liderazgo, para generar nuevas oportunidades en la transición humano tecnológica que estamos viviendo.

La confianza, como elemento transversal del mundo híbrido, permite revisar y transformar el *humanistic management* y a sus líderes para recuperar el vínculo a partir de la confianza. Se trata de presentar un crecimiento compartido desde las capacidades propias o de los *stakeholders*, para entre todos presentar un nuevo horizonte interpretativo.

La tendencia humana que pretende reducir los riesgos para encontrar seguridad choca de frente con una época en la que otras inteligencias contribuyen a nuestro desarrollo y, por ello, las incertidumbres aumentan. La confianza como bien intangible genera escepticismo de quienes esperan la certificación o certidumbre que da la seguridad de lo comprobable. Si sólo confiáramos en lo certificable a futuro eliminaríamos el riesgo de la experiencia vivida, sin el misterio que supone confiar en otros agentes. Esta es una capacidad que pertenece al yo.

Si realmente confiamos en el proceso constructivo y queremos confiar en el bien común como elemento que genera esperanza, hay que asumir riesgos, los cuales se toman por el agente que. Si algo está totalmente garantizado no cuestionamos alternativas, con lo que eliminaríamos el proceso de validación o verificación, eliminando de esta forma uno de los fundamentos de la epistemología. Así pues, McLeod (2021) comparte que "*Nuestra epistemología de la confianza debe coincidir o ser más coherente con el sentido común, que dicta que debemos examinar* (cuestionarnos) *en vez de creer a pies juntillas en lo que nos deja vulnerables ante otras personas -como confiar en ellas-* ".

En tercer lugar, los principios y valores del tránsito del modelo postindustrial y su confianza 3.0 son diferentes a los del modelo social actual de la *infoesfera* y el dominio de los datos. La digitalización requiere de una nueva confianza, que llamamos confianza 4.0. Para Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág.103 y 104) "La transformación digital en la que la velocidad de la transmisión y el almacenamiento de información genera una realidad híbrida que transforma el conjunto de las relaciones humanas y Floridi ha descrito con el término "*infoesfera*" (Floridi, 2014). La real virtualidad de las relaciones humanas en la *infoesfera* genera unos cambios y transformaciones en la forma de comunicarnos que afectan los puentes que construimos para generar confianza. Por ejemplo, cambios en dimensiones de la vida personal como la privacidad y la intimidad. Una pasión por la transparencia de los datos que a veces nos lleva a olvidarnos de la trascendencia del rostro de las personas titulares de los mismos. Han (2014, pág. 65) explica que existe una preocupación por la transparencia y el olvido de la trascendencia en la comunicabilidad presencial: "*la transparencia es la esencia de la información. Es la manera de proceder del medio digital*".

USC DE COMPOSTELA

Esa transparencia exagerada muestra una sociedad virtual desnaturaliza las relaciones, en el sentido que la interpretación que se hace de la transparencia por parte de los usuarios del entorno digital, deshumaniza a los agentes participantes -los *avatariza-*. Una *infoesfera* donde el exceso de información puede llegar a generar desinformación o donde la inmediatez del contacto no permite profundizar en el conocimiento del otro.

Esa *infoesfera* representa en el mundo de las relaciones virtuales una "*avatarización*" o idealización mecanizante del sujeto que separa lo humano o corpóreo de lo virtual. Con ello se produce una "*descorporalización*" del trabajo, como si del trabajo sólo interesara la productividad de la actividad y sus resultados. Esto se observa en los comportamientos de los usuarios de herramientas digitales, desde hace años hasta momentos actuales de pandemia sanitaria, donde las relaciones se han visto socavadas por un aislamiento forzado. Esto ha permitido potenciar las relaciones virtuales, sin las que no podríamos haber continuado con esa transformación o revolución digital.

En esta virtualización de las relaciones se ha observado una necesidad por la mejora de competencias en el uso de las tecnologías, que acaba afectando a la credibilidad no sólo del usuario, sino de la institución donde desarrolla sus actividades (Peiró y Soler, 2020). Se abre una encrucijada con los siguientes objetivos: 1) aprovechar las oportunidades para repensar desde ahí la confianza como factor global de personalización o humanización y 2) actualizar generativamente las teorías del liderazgo para evitar que las organizaciones se "*cyborgicen*", "*avataricen*" o mecanicen cuando se automatizan los procesos.

Al transformar las prácticas cotidianas se transforman también las competencias, los aprendizajes sociales y las narrativas organizativas. Lo más visible y evidente es la transformación de los procesos o resultados. Algo tan transaccional como las ventas, se verán afectadas hasta el punto que hay predicciones que presentan escenarios donde el 80% de las interacciones se darán en 2025 virtualmente (Blum, 2020).

Según recientes investigaciones, los trabajadores prefieren modelos mixtos, es decir, que compatibilicen lo digital y lo corporal, el teletrabajo y el "puesto real". En una actividad humana tan básica como las transacciones por vía digital, se ha identificado la necesidad de un contacto mixto entre lo presencial y lo virtual donde un 76% de los encuestados prefieren esa relación (Lopez, 2021). El teletrabajo, que era una herramienta de trabajo en determinados sectores como el periodismo o para situaciones concretas de conciliación como los cuidados de familiares, se ha universalizado con la pandemia afectando a gran parte de la población mundial.

Actualmente el teletrabajo no se da sólo en un sector de producción, sino que viene acompañado de una variable organizativa nueva: flexibilidad en los espacios, los tiempos y las tareas. ¿Significa esto una mayor incertidumbre en las metas y los objetivos? En el mundo de la tecnología, las empresas líderes proponen flexibilidad en cuanto a la localización del individuo y los días que acude al centro de trabajo (Pichai, 2021). Hay una tendencia de las grandes tecnológicas a intervenir no sólo en el futuro de los individuos (Webb, 2019), sino también a proponer modelos organizativos tendentes a la monopolización (Thiel, 2014). La "*inevitabilidad tecnológica*" presenta patrones de conducta y estratégicos, sin considerar dimensiones básicas del ser humano (Zuboff, 2019).

Si consideramos el teletrabajo, la flexibilidad, la incertidumbre y el nuevo entorno híbrido hacen que las organizaciones y sus líderes propongan reajustes de salario dependiendo de la ubicación del trabajador (Rodriguez, 2021). Normalmente se han utilizado métricas tangibles para medir el desempeño del individuo estando asociadas al rendimiento. Con la digitalización se corren muchos riesgos que pueden fomentar el control en manos de agentes decisores, que usualmente son los lideres organizacionales. Se considera la necesidad de

USC DE COMPOSTELA

promover la confianza como elemento intangible clave para una adecuada transformación digital. Ante estas estrategias que apuestan por la transformación del entorno cabe pararse a pensar si no será necesario un liderazgo que produzca no sólo beneficios económicos como un fin en sí mismo, sino que genere espacios relacionales para la convivencia en una sociedad compleja".

Repensar la confianza como valor no incluye desprenderla de su componente intangible en época de datos. La confiabilidad de los procesos tiene que ver con la IA y justifican un sistema. La confianza nace de una relación y eso transciende a la confiabilidad que depositamos en la mecanización. Existen aportaciones que, de alguna forma, infieren en la relevancia de una nueva confianza, así Coeckelbergh (2020, págs. 118-119) dice que

> "*algunos investigadores se preguntan cómo aumentar la confianza en la IA, e identificar la transparencia y la explicabilidad como uno de los factores que pueden incrementar la confianza…otros piensan que el termino confianza debe reservarse para las personas y sus instituciones. El tema de la transparencia y la explicabilidad nos hace cuestionar acerca del tipo de sociedad que queremos. Aquí el peligro no es solo la manipulación y dominación por capitalistas o élites tecnocráticas…un peligro más profundo es una sociedad híper tecnológica en la que hasta esas élites no saben lo que están haciendo, y en la que nadie es cuestionable sobre lo que pasa*".

Son estos "nuevos" principios y valores, presentados anteriormente, los que marcan las tendencias de la sociedad que se está construyendo y que, para dotar de seguridad y justicia a los ciudadanos del futuro, van a tener que generar una confianza "*entre*" el yo y el nosotros. De la misma forma que la confianza requiere una "*explicabilidad*", en el sentido que tiene naturaleza epistemología y valor, también ocurre lo mismo con los principios que rigen el mundo tecnológico actual y su integración. No solo eso, la confianza necesita ser presentada como una dimensión diferenciada, porque los principios que rigen la IA no tienen por qué generar confianza, como ocurre con la transparencia. De esta forma Ananny y Crawford (2018, pág. 980) describen que "*diferentes stakeholders confían en sistemas de forma diferente, confían dependiendo de qué y cuando la información se comparte; los diseñadores pueden no confiar por lo que no detallan información sobre sus sistemas por su falta de confianza en la ética o las intenciones de quienes los usen*".

Para que existan principios rectores, como la transparencia en la tecnología, tiene que haber confianza, que es base de la diversidad y el entendimiento. El valor de tal integración, que como describe McLeod (2021), es intrínseco al concepto de confianza, sigue la lógica presentada en este segmento donde naturaleza, epistemología y valor refuerzan y dan sentido a la propuesta de la confianza 4.0 de este trabajo.

La confianza tiene un valor intrínseco al beneficiar al "yo", al "nosotros", o a la sociedad en general. Tiene también un valor instrumental al beneficiarse de la cooperación. Las relaciones dotan de sentido a los intereses del individuo, así como a sus conocimientos y autonomía (McLeod, 2021). Todas estas son buenas razones para generar confianza. Se trata de una apuesta de futuro. La confianza es una actitud atemporal que supera las limitaciones de determinados principios o acompaña y permea el cambio que los valores sociales sufren con el paso del tiempo.

Intentamos reconocer gráficamente el valor intrínseco de la confianza integrando en ella a la confiabilidad y representando la evolución cronológica de su transversalidad en la figura 14. En este gráfico se observa la necesidad hacia una mayor humanización. Actualmente

partimos de la confianza que, formalizada y regulada, lleva al avance tecnológico en pro de la dignidad humana, sea esta, bien estar o bien ser. La diferenciación entre el bienestar y el bien ser viene determinado en la columna de confiabilidad y confianza respectivamente. Podemos entender el bienestar como que trae equilibrio desde la tradición. Al mismo tiempo, la relación dinámica entre personas, sus actitudes demostradas a través de ciertas dotes, generan confianza. A mayor humanización, la integración de datos y dotes se hace más posible.

Esto es así porque como explica McLeod (2021, pág.1), "*los beneficios sociales de la confianza están entroncados a las necesidades individuales de cooperación y madurez moral. Los beneficios primordios incluyen la práctica de la moralidad, tal vez la propia existencia de la sociedad, además de relaciones sociales fuertes*". Este marco por el bien común y los beneficios sociales hacen de la confianza un pilar fundamental para enfrentar el contexto actual. Las relaciones sin confianza no generan más que un intercambio. Cuando las relaciones se sustentan en la confianza, se genera un crecimiento que transciende el momento y genera vínculos que garantizan un futuro beneficioso para todos. La confianza ayuda a gestionar el contexto en el que se desarrolla gracias a los agentes que la promueven al entender su naturaleza, los métodos que la hacen útil y el valor que aportan a la relación (Carbonell-Valín y Domingo-Moratalla 2022a).

La confianza nos ayuda a superar ciertas lagunas que aparecen en las metodologías de las teorías de liderazgo. El liderazgo humanista no considera la confianza como una actitud, sino como un acto. La confianza genera valor, por lo que las teorías de liderazgo, sobre todo la humanista, deberían repensar acerca de ello. Desde la realidad híbrida hay que entender por qué la confianza resulta clave; existen diferentes motivos del contexto actual por los que la confianza se erige como elemento integrador. ¿Por qué?

6.1.4. Confianza, "nosotros", contexto y sus horizontes de renovación

La confianza es un elemento fundamental porque existe una necesidad organizacional por potenciar las relaciones.

Al tratar la evolución histórica de la confianza y el impacto que tiene la conexión en los sistemas de gestión, se presenta una confianza responsable (Espejo o Ryan). Tanto es así que Ryan (2020, pág. 2764) propone que

> "un *modelo de confianza puede aplicarse a la IA, porque permite distribuir responsabilidades sobre una diversidad de contactos de agentes humanos y agentes artificiales. Como muchos actos de confianza se basan en relaciones no interpersonales, o relaciones mixtas (interpersonales y no interpersonales), se debe establecer un tipo de confianza que considere todo esto*".

Se trata de una confianza humanizada y con centralidad tecnológica, que supone una confianza tremendamente humana y carnal que al mismo tiempo puede interaccionar en el mundo híbrido. Esta integración tiene un reflejo y se ha estudiado su impacto en las relaciones de trabajo, en las redes sociales o canales de venta (Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a).

Uno de los problemas reconocibles en este tipo de propuesta por la confianza se establece cuando se presenta una confianza humanizada pero no humanista. La complejidad de la realidad actual supone que se presenten apariencias como representaciones de la realidad, pero que no dejan de ser datos y no dotes. El utilitarismo en las relaciones se da con aparente

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

confianza al presentarse como un acuerdo o contrato, el cual representa una confianza calculadora que muestra la relación como una función y no como un bien en sí mismo.

Continúa Ryan (2020, pág. 2763) destacando en su propuesta que

> "*También es importante no permitir que la IA se cuele en las definiciones de confianza, simplemente por la complejidad y multitud de relaciones que tienen lugar en sistemas multiagente. Incluso si la IA está tomando decisiones y esas decisiones conducen a un daño contra el individuo, la IA no se puede decir que haya violado la confianza del usuario, sino que los desarrolladores o los usuarios violaron esta confianza porque no implementaron los procedimientos adecuados para evitar que esto suceda... En general, no hay razón para afirmar que la IA tiene la capacidad de ser confiable, simplemente porque se está utilizando o se están tomando decisiones dentro de un sistema multi agente*".

Esta es una definición actual del nosotros corporativo, que mezcla agentes, tipos de relaciones y que intenta responsabilizar a personas de carne y hueso.

Otro de los problemas que intenta resolver este trabajo supone presentar una confianza que supere el nosotros como agentes o individuos en organizaciones y se presente una confianza entre personas, independientemente de la organización en la que vivencian y se desarrollan. Será una confianza que no se fabrica o mide, como pretenden hacer las organizaciones, sino que fortalezca el vínculo haciéndolo humano, carnal, independientemente de darse en la realidad natural o la realidad virtual. Pese a tener ese objetivo claramente marcado, la multi agencia, la IA, y las organizaciones e individuos en el contexto actual reclaman hablar de un nosotros en clave híbrida.

La confianza en el nosotros viene limitada por el contexto actual, donde las organizaciones intentan salvaguardar la seguridad de su futuro en una época de crisis repentinas, de tecnología, avances y cambios veloces de incertidumbre constante y riesgos indeterminados. Siendo este el contexto, la organización debería apostar por la persona para su propia supervivencia y debería considerar, según proponen Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 101 y 102) "la confianza es un bien intangible que, como todos los valores se incorpora a las personas, y al hacerse carne y hueso conforma o configura las virtudes de la persona. Hoy, la confianza ha sido sustituida por el recelo, y por eso se ha convertido en un codiciado bien buscado. La confianza es una relación que genera un gran campo de libertad y crecimiento. Por eso nos hace vulnerables y nos sitúa en la balanza que hay entre la traición y la coerción. Al ser un acto de la voluntad libre y razonable, contiene una dimensión de incertidumbre y apuesta, pero se atiende a los motivos que le dan consistencia. Es como un lubricante para la fricción de las organizaciones, un catalizador que facilita la interacción social y organizativa. Según Luhman (1982) es un mecanismo que reduce la complejidad. Permite ahorrar tiempo, simplifica lo complicado y reduce los recelos. Sin ella no es posible vivir en sociedades complejas. Con ella todo se vuelve fluido y agiliza, con ella se prescinde de controles. La confianza es una combinación de conocimiento e ignorancia. Exige humildad y paciencia. Humildad para no presumir de un conocimiento completo y total de algo. Es una dimensión de la vida orientada al futuro entroncada en la paciencia, no tiene sentido depositarla en un proceso ya terminado. Es una virtud de lo venidero apoyada en indicios del pasado. Exige no inquietarse ante el hecho de no poder controlar al otro. La digitalización y robotización nos sitúa en una encrucijada porque nos puede llevar, por un lado, a desentendernos del factor humano de la confianza y fiarnos ciegamente de las máquinas, hacer un acto de fe en ellas, como si fueran personas cuando no lo son; por otro, controlar todo y vigilar todo, como si la

acción y la interacción humana fuera mecánica. La confianza de Luhman es una confianza desde la organización, es una propuesta para la resolución de problemas debido a la complejidad del contexto. Es en ese contexto que la persona, el yo vivencia y actúa tomando una actitud". Tal y como expone Sánchez Meca (2000, pág. 34): "*La relación yo-tú no está, para Buber, en el sujeto, sino en el ser como acontecer*".

No se trata tanto de confiar en la persona o en el agente, sino en la relación que se da entre estos. En una época de desorden generalizado, tanto en el plano personal como en el organizativo, así como de complejidad, es necesario el apoyo y cooperación de los diferentes *stakeholders*, resultando una confianza que cimienta el capital social de la red.

En el mundo de la velocidad de los datos se hace difícil desarrollar acciones desde la reflexión ponderada. Aun así, como explican Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág.105). es necesario ese componente de liderazgo que permita que "entre la soberbia y la baja autoestima está la recta confianza. Es fruto de un continuado trabajo de paciencia. Confiar es saber esperar. Tener el don de la espera. Ni la paciencia ni la confianza garantizan la buena marcha de las cosas, aunque abren la posibilidad, mantienen la búsqueda y ponen en marcha valores como la perseverancia, la fidelidad, el discernimiento, la resistencia, la contemplación o el amor. Ser pacientes es ser confiados. Confiar es tener capacidad de tolerar, saber acompañarse del ritmo de la naturaleza, dar la bienvenida a lo nuevo y diferente, aprender a convivir con lo que es propio o respetar lo de los demás, soportar la adversidad, hacer avanzar las convicciones propias, dejarnos llevar por las críticas, mirar con penetración. Es una dimensión de la vida que nos ayuda a resolver problemas, pero a la vez supone un reto en un mundo complejo donde, por un lado, la digitalización cuestiona la libertad, por otro la aceleración y los cambios reclaman un liderazgo que nos habitúe para responder a la complejidad".

La confianza descrita es una confianza humanista en clave de relación -sea esta virtual o natural- que facilita la interacción y minimiza la complejidad. Esta propuesta humanista permite navegar entre la desorganización con calma y en un mar de datos permitiría reflexionar a la persona que, en conjunto con otros miembros de su red, proporcionan soluciones a la comunidad; esta propuesta se da de bruces con una organización en la que impera el control.

Las figuras 15 y 16 representan la propuesta de este estudio por la que la centralidad humana representa colocar la relación, el entre, el nosotros, en el centro de la acción. Esto se ve reflejado desde el punto de vista de la relación, pudiendo darse en un contexto organizativo frío o caliente deviniendo en un contrato -representado por el *homo oeconomicus*-, o en una alianza -fuente de reciprocidad-. La mecanización y deshumanización llevan a relaciones y organizaciones frías. Lo carnal, lo relacional, ofrece oportunidades de colaboración que superan vulnerabilidades y permiten una renovación de un contexto que puede generar desequilibrios. El espacio entre personas es una oportunidad para la relación. La alianza es la propia representación consciente y responsable de quienes pretenden mantener relaciones reales, sea en el mundo natural o en el virtual. La figura 16 supone superar el mero acuerdo contractual para, desde la confianza, fomentar un espacio para el entendimiento, una alianza o vínculo que transciende el mero interés.

Esa alianza se puede proponer desde las relaciones reales, en este trabajo, se producen en las organizaciones. En las organizaciones hay procesos de participación y dinamización. El liderazgo puede estar dentro y fuera de la organización. La realidad descrita en estas figuras es circular, esto es de arriba abajo siendo que en la parte de abajo están los individuos. En la parte de arriba se ha producido una formalización donde se ofrecen normas, leyes o símbolos. La formalización es un mecanismo de adaptación para sobrevivir (Gracia Guillén, 2011). Es

USC DE COMPOSTELA

configurado por la adaptación al medio –biología- y la adaptación del medio –cultura-. El objetivo, sigue Gracia Guillén (2011, pág. 173), es añadir valor al medio convirtiendo el medio natural en cultural. "*La formalización de la realidad cubre y modula nuestro contacto específicamente humano con las cosas"*.

La confianza se presenta en clave personal desde el momento en que pretende diluir el control de los sistemas para potenciar la relación entre personas. Esto choca con la noción tradicional del poder entre individuos, al proponer una dimensión que potencia las capacidades humanas. La complejidad del reto pasa por discernir -en un ejercicio de liderazgo-, y saber elegir cuándo, cómo y en quién confiar buscando un bien común -superando los intereses particulares o del momento- humanista, más que humano. Este reto, tremendamente complejo supone desligarse de las ataduras de confiar en la humanidad, y hacerlo en las personas que conforman el ecosistema o red de personas con las que promover un futuro común. Esta conciencia en la toma de decisiones y acciones se hace en clave humanista, desde una narrativa personalista comunitaria. Hay quien apunta que la confianza como capacidad humana permite, junto a los conocimientos y la resolución de problemas complejos, ser fuente del liderazgo (Robinson, 2016), por lo que es necesario construir relaciones de confianza.

Este trabajo pretende salvaguardar a la persona y a lo que le mantiene vinculada con el resto de la organización, que es la relación. Para salvar la relación hay que salvar la confianza, que es esa "escalera" que te permite crecer en la familia, en la organización, en la institución, y que, además, permite vincularte.

No son sólo necesarios contactos o información fidedigna para que las relaciones florezcan, sino que es necesario que el nosotros, la comunidad, cree un clima de confianza para que la relación tenga sentido. Son las personas las que, a través del liderazgo, pueden responder a los retos actuales. Esto choca de frente con la lógica humanizadora -que no humana-, de los sistemas y la importancia de la organización sobre el individuo. Estas tensiones pueden ser resueltas por los líderes de las organizaciones para equilibrar control organizativo y datos con la creatividad y las dotes personales.

La interconexión e integración de procesos en la cuarta revolución ha supuesto un modelo organizativo limitador e insostenible: que las organizaciones digitalicen la información, que no se preocupen por el consumo energético ni de recursos, que los nuevos modelos de gestión, pese a que potencian la colaboración y compartir, entran en dinámicas de competición e incrementan la dependencia de los sistemas (Caruso, 2018). Esa dependencia creada hace que se confíe en la automatización, en la IA y, por ende, en la tecnología para tomar decisiones que, en la anterior realidad, las tomaba el agente humano por y entre personas. Si en el pasado obtener la confianza era una prueba complicada, ahora, durante el presente híbrido todavía más si cabe.

Uno de los temas más debatidos es la razón de ser de una mecanización que, además de resolver determinados problemas, añade otros diferentes. Entre los problemas de índole ética destacan la naturaleza inexplicable de las cajas negras, una algoritmia que puede tomar decisiones discriminatorias o llegar a desenlaces indeseados, no presentando explicabilidad ni responsabilidad clara. Se hace necesario construir un sistema confiable respecto a la tecnología y sobre quienes la desarrollan, desde la multidisciplinariedad y la multi diversidad de *stakeholders* que incluya a los que la hacen, la usan y los que desarrollan sus políticas (Rossi, 2019). La confianza que se promueve es una confianza ciega en el sistema que, en la práctica se limita a los que marcan las directrices -gobiernos, mundo académico y empresas tecnológicas-. Entre esos *players,* describen lo que es el bien común.

USC DE COMPOSTELA

Existen propuestas de modelos que ahondan en una multidisciplinariedad. En palabras de Toreini (et al., 2020, pág.273)

> "*En el mundo social, la confianza se trata de la expectativa de cooperación, apoyo y comportamiento solidario y no hostil. En términos psicológicos, la confianza es el resultado del aprendizaje cognitivo de las experiencias al confiar en el comportamiento de los demás. Filosóficamente, la confianza es tomar del riesgo sobre la base de una relación moral entre los individuos. En el contexto de la economía y las relaciones internacionales, la confianza se basa sobre incentivos calculados de comportamientos alternativos, conceptualizados a través de la teoría de juegos*".

Estos autores reconocen la fiabilidad del sistema y propugnan en un acto de fe, lo que gobiernos y grandes empresas tecnológicas propugnan y es el uso de una IA que resulte confiable al seguir una estructura arquitectónica como la representada en la figura 17.

Siguiendo la reflexión de Toreini et al. (2020, pág. 274 y 281)

> "*La confianza se caracteriza por ser una relación en marcha en vez de un concepto estático… Identificamos cuatro categorías de tecnologías que deben ser consideradas: Justa, Explicable, Auditable y Segura (FEAS). Estas necesitan ser consideradas en varias etapas interrelacionadas del ciclo de vida de un sistema, cada etapa formando parte de una Cadena de Confianza".*

Tanto la cadena de confianza -en los datos, en el proceso- propuesta por estos autores como el proceso y el ciclo de vida de la tecnología, viene determinado por unos *stakeholders* determinados como son gobiernos, mundo académico o industria de la IA. Estas disposiciones marcadas por algunos *stakeholders* encauzan quienes son los players en cuestiones de IA, "guiando" los pasos de toda la sociedad. Esta propuesta se ha universalizado junto a la posibilidad de aupar ciertos estilos de liderazgo que deshumanizan y manipulan por el bien del sistema. Este "nosotros" que reclama confiar ciegamente en el sistema se convierte en un contexto al que resulta complicado influir. ¿Cómo confía el sistema en la autenticidad o la autoría de la persona?

De la misma forma que hay modelos de liderazgo nacidos de diversos contextos influidos por diferentes escuelas de pensamiento, lo mismo ocurre con la modelación de la IA. Que exista un modelo incluye análisis de datos que refuerzan la confianza en ese estudio. Por el contexto actual de cambio de paradigma, crisis sistémicas, la aparición dela IA y los riesgo e incertidumbres, para entender a un sistema centrado en la tecnología y con el espíritu de centralidad humana es bueno formular, como comparten Jacovi (et al., 2021, pág. 624) que

> "*Hablamos de un modelo de confianza inspirado en, pero no idéntica a la confianza interpersonal (es decir, confianza entre personas) como lo definen los sociólogos. Este modelo se basa en dos propiedades clave: la vulnerabilidad del usuario; y la habilidad de anticipar el impacto de los modelos de decisión de IA*".

Hemos de confiar en disminuir el riesgo a través de sistemas automatizados, así como reconocer que las personas no son perfectas -no son mecánicamente óptimas-, lo cual permite integrar las propuestas de ambos agentes. Siguiendo esta línea de raciocinio, Glikson y Woolley (2020, pág. 636) concluyen que "*La voluntad de ser vulnerable y la importancia de las acciones tomadas, no limita el concepto de confianza a la interacción entre humanos, permitiéndonos*

considerar confiar en la tecnología". La tensión entre la organización y el sistema y lo antropológico que supone ser humano requiere evaluar los contextos, reflexionar y aportar a futuro sabiendo superar las vulnerabilidades del ser humano y sus sistemas organizativos.

Esto supone un riesgo al confiar la toma de decisiones en la tecnología. Se trata de un reto mayúsculo, mientras las vulnerabilidades del sistema y de las personas existan. La cuantificación del riesgo y su control parecen imperativos en un mundo donde se ofrece la oportunidad de hacerlo a través de la tecnología que reduzca incertidumbres y complejidades. Los métodos, sistemas y modelos científicos lo proponen. Por ejemplo, Siegrist, 2021 (pág. 481) refleja que "*La confianza es una variable exploratoria para una mejor comprensión de percepciones o decisiones tomadas en el campo del riesgo*". La narrativa del control organizativo hace que determinadas decisiones sean tomadas desde la vulnerabilidad humana o mecánica. Slovic (1993, pág.675) recoge que

> "*la gestión del riesgo se ha visto politizada incrementalmente…la desconfianza en el análisis del riesgo juega un papel central puesto que conflictos y controversias entorno a la gestión del riesgo no se dan por ignorancia publica o irracionalidad, sino que son vistas como un efecto secundario de la participación democrática, ampliada por el poder tecnológico y los cambios sociales que sistemáticamente destruyen la confianza*".

Existen modelos que resuelven, en parte, la relación entre confianza y riesgo, siendo que hay actitudes de riesgo que pueden evaluarse en transacciones concretas (Jøsang y Presti, 2004). Al mismo tiempo existen modelos que validan la confianza (Butler, 2004), pero no pueden generalizarse por ser este concepto muy universal o tremendamente concreto.

Para validar la confianza en el contexto actual no puede leerse desde una clave exclusivamente individualista ni colectivista. La confianza parte de la interacción y la relación entre agentes. Éstos, en una apelación por el equilibrio, intentan disminuir las incertidumbres y riesgos que suponen el contexto actual -tecnología desaforada, crisis, una dependencia de los datos que anulan las dotes humanas-. La mecanización no acaba con la vulnerabilidad del sistema ni con la vulnerabilidad de las personas. El *homo oeconomicus* se centraba en las transacciones y el *homo reciprocans* representa las transformaciones. Por ello, para generar nuevas propuestas de liderazgo es necesaria una nueva confianza, una renovación.

6.1.5. Integración de propuestas, de la ética hacia la confianza

La importancia de la narrativa del personalismo comunitario se sitúa en un posicionamiento integrador, ya que el líder ético plantea desde la reflexión un marco para el diálogo y, tal vez, para las alianzas. Planteamos horizontes para la renovación ante el creciente individualismo a nivel micro y el aumento de la polarización y problemas mentales entre las personas. Al mismo tiempo las propuestas monopolistas y de control autoritario a nivel meso hacen que las organizaciones estén también en crisis. Si el sistema a nivel macro no presenta soluciones sostenibles, el modelo social actual está en un serio problema.

Este es un cambio de paradigma donde si el *homo oeconomicus* se convierte en un *homo reciprocans*, le permitirá liderar esta transformación a todos los niveles. Estamos en un momento en el que hay que reafirmar que el mercado es una herramienta ante un *homo oeconomicus* terriblemente individualista. Al mismo tiempo también se entrevé una amenaza de un sistema híper intervencionista que afecta la libertad individual. Hay que potenciar y reclamar esa gestión verdaderamente humanista como propuesta de presente y futuro ya que como presenta Marqués (2000, pág. 53), "*con la exaltación de la lógica del mercado no tener*

en cuenta el carácter puramente instrumental propio de la actividad económica las relaciones interpersonales que han quedado reducidas a relaciones de intercambios provechosos…mercado donde todas las relaciones son mercantiles".

Ninguna propuesta está exenta de crítica porque el humano centrismo, el humanismo tecnológico y el utilitarismo, representan propuestas antropocéntricas que deben ser discutidas. Sadin (2020, pág. 70), al hablar de uno de los agentes más importantes del contexto actual, afirma que

> "*la IA no representa solamente una tecnología, sino que encarna con más exactitud una tecno-ideología…el hecho de adecuarse al burdo hecho antropomórfico que se demanda a las arquitecturas computacionales…contribuye a generalizar un modo de racionalidad específico basado sobre la destinación utilitarista y lucrativa…no solamente la técnica no es neutral…sino que constituye…el soporte de esquemas organizacionales…llamados a regir la sociedad según una eficiencia que aumenta sin descanso gracias a la facultad de autoaprendizaje de la que están dotados sistemas alimentados con 'principios educativos'…impregnados de reglas éticas definidas por el mundo social liberal, a administrar cada vez mejor los asuntos humanos*".

El impacto de este nuevo agente tiene que considerarse si, entre otros problemas, se instituye una serie de principios universales que acaben con la libertad de acción natural del ser humano. También hay que cuestionarse si la propuesta de liberalizar, sin que existan vínculos morales en las relaciones, pone en peligro la coexistencia y el equilibrio social.

Buscar el equilibrio es una de las características más demandadas en cualquier modelo de liderazgo. En este trabajo hemos reflexionado acerca de la tensión entre la persona y la institución. Del análisis de esta tensión hemos descubierto un líder agente -que actúa cual paciente-. Ese líder también resulta ser actor -que aparece en el contexto como espectador-. Por último, la persona líder también es autor, actuando como intérprete de una realidad híbrida a la que todos tenemos que adaptarnos -agentes, actores, autores, sistemas y seguidores-.

La confianza entre partes permea y sustenta la integración de propuestas, tecnologías o éticas para el cambio. Uno de los autores más influyentes en España, Torralba (2012, pág. 88 y 89) afirma que

> *"en el imaginario colectivo se percibe una inmensa confianza en la tecnología y en su capacidad para controlar y dominar la vida, superando las limitaciones de la condición humana…La tecnología ha dejado de ser un instrumento, para convertirse en un sistema de vida. …es… el ámbito en el que desarrollamos nuestras capacidades, resolvemos nuestras necesidades e interaccionamos con los demás"*.

En este mundo híbrido, de cambio de paradigma, que se hace más palpable la necesidad de generar confianza como herramienta que permita liderar el cambio, porque el liderazgo en crisis ¿se trata de un problema tecnológico o ético?

Cualquier propuesta del liderazgo que busque ventajas competitivas se topará de frente con otras que, además de presentar ese fin, busquen equilibrios. Los investigadores González-Esteban y Calvo (2021, pág. 521) matizan convenientemente el contrabalance a los datos "*debido a la intangibilidad de los recursos, tales como la confianza, la reciprocidad y la reputación*". Cabe pues presentar una propuesta de liderazgo que contemple desde los

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

intangibles del *homo reciprocans* una oportunidad para presentar la confianza como bastión del liderazgo en el nuevo mundo híbrido.

6.1.6. La confianza y el "entre", hacia la confianza 4.0.

Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 105) refuerzan el espacio interpersonal al apuntar que "Cuando disminuye el contacto corporal, la presencia física y la comunicación real, no queda más remedio que fortalecer el valor de la palabra y los compromisos para mantener sólida la comunicación. En sociedades líquidas la solidez de la organización requiere iniciativas que favorezcan la vinculación real". La diferencia entre la humanidad de una propuesta en el contexto híbrido y que esta sea humanista depende, entre otras consideraciones, del calor humano que transmita: depende de las dotes que la definan.

Tras reflexionar acerca de la confianza y el nosotros o la organización, pero también acerca de la confianza y la relación -figura 16-, es el momento de reflexionar acerca de la relación y cómo construir la realidad social. En la organización, en cualquier diseño institucional nos encontramos con una estratificación de bienes (MacIntyre, 1987). Son los bienes internos como la vocación, el florecimiento humano o la felicidad, integrados junto a los bienes externos -salario, estatus o reconocimiento-. Los horizontes de la renovación desde la confianza permiten presentar la integración de objetivos desde la relación.

La transmisión es un ejercicio comunicativo que ya no es un ejercicio meramente humano. Las máquinas ahora toman decisiones, generan canciones, rimas y la IA desarrolla contenido (Sanchis, 2022). Pero no es solamente un ejercicio comunicativo, Sanchez Meca (2000, pág. 118) se refiere a que

> "*El lenguaje subyace, pues, a la esfera de la subjetividad y a su estructura intencional. Se dice que es el hombre el que adopta una u otra actitud fundamental, pero en realidad es el lenguaje que él habla, la protopalabra que él pronuncia la que pone al ser humano en una u otra actitud fundamental: 'la actitud del hombre es doble según la dualidad de las palabras fundamentales que puede pronunciar'. Se dice que el hombre es 'el lugar privilegiado donde el ser se manifiesta en su dualidad, como tú o como ello, pero en realidad es el lenguaje el que constituye el medium de la relación*".

La persona tiene el privilegio de servirse no sólo de la palabra para representar su yo, sino que puede interpretar la de otros, siendo que hoy en día los otros son tanto agentes mecanizados como las organizaciones, una comunidad que es híbrida virtual y natural. Esta capacidad de manifestar a través de una actitud personalista, e integrar la comunicación social, no sólo es un privilegio, sino que es el comienzo de la relación: es el impulsor de la confianza. La persona es la fuerza integradora desde la que nace la relación.

El contexto híbrido ha resuelto ciertas vulnerabilidades y problemas presentando respuestas que conducen a la manipulación, el control, la desorganización y el imperio de datos y narrativas concretas. ¿Quién se impone? ¿En quien confiar? ¿El imperio de los datos acaba con la persona? La creación del vínculo real no es una responsabilidad de la organización o la comunidad, sino del conjunto de sus individualidades. De la misma manera que la confianza nace de la interacción y, como dice Luhman (1982), reduce la complejidad, la simplificación de las relaciones a los dictados de los sistemas y procesos no hace que las personas confiemos ciegamente en tales preceptos.

USC
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La confianza se discute en todas las ciencias humanas. En el aprendizaje –personal- o la educación –sistémica- (Durkheim, 1980); en psicología (Erikson, 1985); en economía (Fukuyama, 1996); en filosofía aplicada (Cortina et al., 2008): esto representa que la confianza es dinámica y podemos trabajarla desde múltiples perspectivas. Sin innovación y nuevas perspectivas no se avanza. Si nos ceñimos a la aportación del yo o la del nosotros, perderemos la oportunidad de una verdadera interacción "confiable".

Generar confianza depende de un ejercicio consciente por el conocimiento y respeto del otro. La confianza del mundo tiene que darse "entre" y no desde. Es la forma de comenzar el pensamiento hermenéutico interpretando no solo textos -información-, sino la esencia vital. Siendo así, Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág.106) refuerzan y se cuestionan que desde las emociones se fortalece una visión común inspirando el comportamiento individual gracias a las mejores prácticas. Esta función del liderazgo es una práctica tremendamente carnal y humana, pero, ¿es suficiente? Hoy en día, la generación Beta -individuos entre 20 y 40 años- que, por la deslocalización y el uso de tecnologías en una sociedad desigual, están híper conectados, prefieren que un experto prescriptor o "*influencer*" les sugiera qué comprar antes que realizar la búsqueda por sí mismos (Greene y Mander, 2021). Gamers, teletrabajadores, nuevas generaciones -millenials o betas-, sean estos nativos digitales o no, buscan una comunicación eficaz, un liderazgo que genere y permita tanto simplificar decisiones como expresar sus capacidades para resolver los problemas de la nueva realidad digital.

Las redes sociales son participativas y ofrecen oportunidades para repensar el liderazgo. También exigen una capacitación constante en el entorno digital. Nos encontramos con generaciones cada vez más interconectadas y preparadas, lo que supone un reto y cambio antropológico (Peiró y Soler, 2020). El liderazgo convencional estaba pensado para entornos laborales diferentes en los que se compartía tiempo, espacio, relaciones y aprendizajes.

En el caos actual de la multidiversidad y diversidad de informaciones, desde la vulnerabilidad del sistema y de las personas, se puede aprender y aprehender desde la confianza a abrirse y buscar colaboraciones para que los agentes se solidaricen. La autoridad se da desde la confianza, no desde el control. Son las personas las que generan los vínculos de confianza.

Que la interpretación de la persona se entienda desde el amor -es una característica de la gestión humanista- y se reconozca en la palabra -característica del conocimiento humano-, es lo que hace del diálogo la solución para la realidad hibrida. Esta realidad presenta una confianza diferenciada cuando la aportación de los datos y las dotes de la persona transcienden en un momento de "*eureka*" y le permiten interaccionar con otros, discutir y resolver el problema que tratan.

Ese hombre capaz, que es carnal al transmitir amor y cuidado, es al mismo tiempo dialógico. Con la palabra propia y dada por otros -incluyendo todo tipo de agente-, consigue en un esfuerzo creativo trasladar y generar para "todos*"* una aportación diferenciada y autentica. La confianza que resulta de esta capacidad, centrada en la ética del cuidado, es una capacidad humana y humanista diferente que hemos bautizado como confianza 4.0. La confianza resulta un valor inestimable en el proceso civilizatorio que transitamos.

La crisis institucional que se ha presentado se debe, entre otros motivos, a la desconfianza creada por un sistema de control que, centrado en los tangibles cuantificables, en primer lugar, está limitando la capacitación de los participantes, auditándola y monitorizándola; en segundo lugar, pese a generar datos no acaba con las incertidumbres y los riesgos siguen apareciendo. No se puede saber todo ni limitar la necesidad de aprender de las inteligencias. Una confianza responsable trae consigo esperanza o apuesta de futuro. En definitiva, confiar,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

colaborar y contribuir a futuro, significa generar, transformar. Es lo que comparte Torralba (2012, pág. 39 y 41) para el que

> "l*a confianza es un don que se proyecta en distintas direcciones: se puede tener confianza en los demás y se puede confiar en uno mismo…entre las dos formas no existe una relación de equidad…La confianza en uno mismo ha de ser el motor de una transformación personal…La paciencia es una herramienta imprescindible en el proceso de construcción personal*".

Esa apuesta por el futuro que supone la confianza no se basa meramente en la reciprocidad, porque no hay equidad entre la confianza en uno mismo y en los demás; se trata de una herramienta en la que se invierte en uno mismo. Es una herramienta de capacitación desde la que la persona se reconoce a sí misma en un entorno híbrido y se expande hacia los demás. Este proceso constructivo, si pretende sustentarse en la tecnología y esta requiere de una lectura con el ser humano en el centro de sus soluciones. Así, como explica Sadin (2020, pág. 331), para evitar la "*anatomía de un anti humanismo radical*", se necesitan elementos vertebradores para el ecosistema de relaciones que la persona construye desde su confianza. La paciencia y la confianza son claves para el proceso generativo -constructivo-.

Según Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla, 2022a, pág.105), la base de esta reflexión parte de "La antropología social y las perspectivas del liderazgo que hablan de confianza. Si nos preguntamos si las teorías tradicionales responden a la realidad del mundo digital, donde lo virtual transforma la realidad, no es suficiente buscar el legado o fijación de un modelo basándose simplemente en el desempeño o compartir determinados valores. La digitalización es una oportunidad para la reflexión que no se quede en la simple transformación sino en la transcendencia de las acciones y las relaciones. Para transcender hay que confiar ya que no lo sabemos todo; hoy en día la incertidumbre es mayúscula, los cambios o volatilidad son constantes. La seguridad de las acciones, así como la disminución del control desmesurado o la reducción de la complejidad del entorno se da gracias a una dimensión transversal que es la confianza 4.0. Esta oportunidad requiere un cambio en el liderazgo*"*.

Con ello proponer una nueva confianza por el cambio de paradigma por el que transitamos es un ejercicio de responsabilidad. Se ha tratado de demostrar que la evolución cronológica de la confianza sigue siendo un planteamiento antropológico que no resuelve los cuestionamientos individuales, los del "*yo*", aunque se reconoce que "*Mientras la confianza es probablemente no el tipo de actitud que uno puede tener, la confianza se puede cultivar. La forma adecuada de hacerlo, depende de la actitud mental hacia ello*" (McLeod, 2021). Este cultivarse a sí mismo, creyendo en uno mismo es un ejercicio de liderazgo. Con la confianza 4.0 estamos proponiendo que las personas asuman su responsabilidad desde la capacitación propia y del sistema para contribuir a una organización mayor. En el mundo digital hay que tener una predisposición: aprender a confiar a través de fomentar las relaciones adecuadas. Se trata de un tránsito entre opciones, personas, proyectos, crisis, incertidumbres y espacio físico temporal que requieren de esa conciencia del "*entre*".

Los avances de las diferentes teorías tradicionales de liderazgo han marcado una tendencia de lo emocional a lo reflexivo, de lo individual a lo relacional, del "yo" al "nosotros". Ese diálogo confiable es recogido por Romeu (2018, pág. 40) como sigue

> "*la propuesta dialógica de Martin Buber es conocida como filosofía del diálogo, filosofía del yo-tú o filosofía personalista. Su punto de partida es concebir que no existe un yo aislado, sino siempre en relación con el otro. El otro para Buber es el tú, que adquiere, según la forma de relación*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *implementada, propiedades de tú (persona), de ello (mundo objetual) y de Tú (lo divino)".*

Desde esta propuesta del personalismo comunitario se presenta la oportunidad de transcender hacia, o entre el otro.

Desde el personalismo comunitario se apela, como recoge Romeu (2018, pág. 39) a que

> "*la filosofía del diálogo de Buber halla en la filosofía de la alteridad de Levinas una premisa común. Buber parte de los conceptos de responsabilidad y desinterés de Levinas (1999) para plantear que la relación con el otro adquiere trascendencia en el respeto y la solidaridad desinteresada, y no en la dominación del yo hacia el otro. Sin embargo, esto que en Buber es apertura y libertad del yo, en Levinas es límite… En concordancia con esta idea, Karl Jaspers (1974) coloca en el centro al individuo y a su libertad, a la que define como un "salto a la trascendencia" desde donde se accede a una auténtica existencia. Esta va más allá del tiempo espacio, es decir, fuera de la objetividad. Para Jaspers, el individuo es más que cuerpo, sociedad o acción: es libertad y posibilidad de decisión, desde la consciencia de ser uno mismo, de estar ahí con y para el otro*".

Se ofrece una oportunidad para presentar ante las ciencias una reflexión de la confianza "entre" lo que era, es y será, por la influencia de los diferentes agentes envueltos en los procesos relacionales y que, si se contempla bajo un ejercicio de responsabilidad, abre la puerta a un liderazgo que integre conscientemente los horizontes de renovación que demanda la sociedad híbrida. La transcendencia supone en este contexto saber o conocer que hay algo superior a uno mismo, como es la relación con otros seres humanos. Si confiamos en los lideres o los lideres confían en las personas, se crea una alianza basada en la comunicación y el diálogo.

Continúa Romeu (2018, pág. 42) con su reflexión compartiendo que

> "*Lo dialógico se conceptualiza entonces como una instancia de relación ilimitada que trasciende al lenguaje (finito por naturaleza) y que se define como ese estar en dos en recíproca presencia, que es donde se realiza y reconoce el encuentro con el otro. Es en esa línea en la que Buber afirma que el diálogo es lo que le da sentido a la vida del hombre*".

La transcendencia tiene que entenderse en clave relacional dual: el sentido de la vivencia humana en el mundo híbrido se da desde una alianza intergeneracional y un diálogo impulsado e integrado desde el "médium" que es el lenguaje, que se da por y las relaciones dando sentido a la vivencia humana. La alianza, que históricamente se daba entre el hombre y Dios, pasó a darse también entre el ciudadano y la comunidad para darse actualmente también entre la persona y los agentes híbridos (otras personas y las máquinas).

Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 108) concluyen que "Estamos en un momento importante para repensar la confianza. Los retos de la digitalización nos permiten describirla en términos de "4.0". En tiempo de datos, máquinas que aprenden y robots que sustituyen a las personas, la confianza es un bien escaso, es "revolucionaria" no porque la sociedad hable de "humanismo digital", tampoco porque en las teorías de liderazgo relacional se hable de colaboración y conceptos similares. La confianza ha asumido un reto ante la pérdida del elemento carnal, antropológico y ético. Nos puede ayudar las posibilidades de un liderazgo basado en compartir dotes o capacidades en un mundo de "datos".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La mecanización ha propuesto confiar en los datos y en el procesamiento de los mismos por parte del aprendizaje máquina y la IA. Mientras que las actitudes definen a las personas, la confiabilidad que transmite el lenguaje máquina permite a la persona determinar hacia donde desarrollar sus capacidades. Si la opción del líder es desorganizar, sus propuestas se verán justificadas en un ámbito normativo férreo y falto de diálogo. La perspectiva humanista en propuestas organizativas como las de Europa, presentan un modelo que intuye una confianza antes, durante y después de las normas. Este comentario es pertinente puesto que la UE presenta un esquema de confiabilidad de la IA -Figura 17- para el que esta confianza antes, durante y después, presenta una respuesta confiable a la ciudadanía, al entorno y es útil para todo el mundo.

Esa relación la hemos representado como transcendente y, por lo tanto, antropológicamente reconocible; carnal y, por lo tanto, amorosa desde el cuidado; real tanto en el mundo natural como en el virtual. También es ética, puesto que es consciente comprendida -aprendida y aprehendida- y supera la felicidad personal para integrarse, desde la gestión humanista, en el bien común. Esta confianza 4.0 se presenta como plausible y alcanzable.

Esta confianza 4.0 es alcanzable y plausible al ser desarrollada por todos los *stakeholders* -personas y miembros de una comunidad- si, además, parte de una máxima dialógica porque permite a la persona, entre otras cosas, justificar su camino hacia la verdad a través del otro. Este es un camino en el que se integra la diversidad en una alianza civilizatoria, una alianza de ideas y creatividad ética -Figura 16-. Esto viene reflejado por Sanchez Meca (2000, pág. 14) al describir que

> "*la relación yo-tú-, y del que debía darse una formulación acorde con la secularización característica del mundo contemporáneo. Se trata de un hecho íntimamente ligado a la concepción religiosa judía, y sobre todo al significado de su diferencia de Yahvé respecto a lo que son tan sólo ídolos. Entre estas dos ideas de la relación Dios-hombre hay una diferencia tal que el sentido mismo del mundo y de la historia se ve afectado de modo distinto. No hay, para Buber, un creador absoluto, por un lado, y unas criaturas inanes y sustancialmente dependientes por otro. La religión judía sugiere que al principio está la relación, la alianza que implica y afecta tanto al hombre como a Dios. Hay que comprender el mundo y la historia a la luz de cierta 'interacción' entre lo divino y lo humano, en la cual la decisión y libertad del individuo representa una participación en la revelación. Por lo tanto, la acción humana tiene consistencia histórica*".

Esa alianza y compromiso entre personas hace que, desde el personalismo comunitario como narrativa, la propuesta de este trabajo, según Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 109) plantee que: "la confianza nos puede ayudar a revisar las teorías del liderazgo y renovarlas, repensando las nuevas prácticas. La narrativa adecuada al tiempo que corre supone una renovación ágil… Deberíamos pasar de un liderazgo "convencional" -capitán y seguidores, relaciones verticales y horizontales- a un liderazgo generativo -visión transversal, expectativas que nacen de experiencias-… el liderazgo es participativo y ágil para adaptarse y competir".

Para que la confianza 4.0 tenga sentido hay que desarrollar una línea de pensamiento, una narrativa no adscrita a un método, sino que sea ampliamente reconocible por líderes que fomenten y reconozcan el yo, el nosotros, la persona y la organización como una relación que nace de la reflexión y el propósito de proponer para el futuro. Sanchez Meca (2000, pág. 20) presenta una visión integradora donde "*Cualquier propósito de implantar una nueva sociedad pasa, ante todo, por la reformulación del significado de las relaciones interpersonales, sin que*

USC SANTIAGO DE COMPOSTELA

pueda tener éxito una revolución que no implique, a la vez, lo objetivo y lo subjetivo". Esa integración de lo objetivo y lo subjetivo, de lo tangible y lo intangible necesita de agentes, de sus ideas que, para integrarlas, presenten relaciones de confiabilidad dado el contexto hibrido complejo e incierto.

Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 109) apuestan por superar los desafíos actuales al reconocer que más incertidumbre organizativa requiere mayor confianza. "Más datos de las personas requieren más confianza en ellas y sus personas entendidas integralmente. El hecho de poder tener un mayor control de los trabajadores no quiere decir que tengamos que dejar de lado la confianza. La gestión de la distancia y la discontinuidad, que se produce en contextos como los de teletrabajo, no supone un reduccionismo de las relaciones a "*datos*" y "*mediciones*". Trenzar narrativamente datos y dotes puede ser el horizonte con el que construir el liderazgo generativo que buscamos. El liderazgo generativo exige superar planteamientos individualistas y preguntarnos por los equipos, grupos, instituciones u organizaciones que lideramos. Esto exige mucha humildad en la práctica del liderazgo, y conciencia de la "volatilidad" de los contextos de trabajo, "*liquidez*" de relaciones y, por tanto, necesidad de elementos dinámicos, pero "*sólidos*", como los valores, las virtudes y su matriz relacional: la confianza. Esta confianza 4.0 se erige, pues, como una dimensión fundamental para el diseño de las nuevas estructuras organizativas del siglo XXI". Los resultados presentados en este segmento, desde el método hermenéutico reflexivo y dialógico, complementan las propuestas de las metodologías tradicionales y las del liderazgo humanista. La propuesta de los resultados superan propuestas tradicionales que no contemplan el impacto de la transformación digital, y también supera aquellas propuestas humanistas que no representan el impacto de la vulnerabilidad antropológica ni la de otras inteligencias.

Nuestro objetivo es hacer una propuesta que supere los problemas individuales y organizacionales, tomando una perspectiva humanista como la respuesta para potenciar una visión centrada en las capacidades en la *infoesfera*. Las capacidades relacionales, así como la deliberación moral equilibrada, traen a los procesos de capital social un incalculable valor gracias a la confianza (Lin, 2002; Son y Feng, 2019).

La perspectiva humanista conduce la acción necesaria para transitar entre el mundo híbrido aportando valor al grupo. Una gestión humanística integradora significa, entre otras consideraciones, un orden moral ante la desorganización, o una dimensión social abierta a la trascendencia sobre un ecosistema ético diverso (Domingo y Melé, 2022). En definitiva, si permitimos que los líderes desordenados dominen las prácticas organizacionales, esto significaría que la ética, como una dimensión en las organizaciones, se rinde a vulnerabilidades que empobrecen las relaciones y las comunidades.

Los líderes desordenados bajo estándares éticos no están siendo aceptados por la mayor parte de sus *stakeholders*. El problema es la falta de alineación de normas, valores y la ética como mecanismos para el florecimiento humano (Freeman et al., 2020). Esto lleva a una corrupción de la ética como una dimensión de las organizaciones.

Con este fin una solución puede ser la búsqueda de un equilibrio con los *stakeholders*. Así, la teoría de los *stakeholders* presentada por Freeman (1984) ha evolucionado hasta las posibles identificaciones de los *stakeholders* como punto de partida para poder integrar estos valores (Mitchell et al., 1997). Los clasifica en poder, legitimidad y urgencia; Clemens y Gallagher (2003) añaden el de durabilidad, ya que los tres atributos anteriores no son suficientes para dirigir la dimensión temporal de la interacción con los *stakeholders*. Por ello, argumentan la durabilidad como la probabilidad de que un *stakeholder* pueda continuar haciendo demandas en el futuro en la organización, de manera que representa la continua habilidad de los

USC DE COMPOSTELA

stakeholders para exigir reclamaciones en la organización. Más aun, Caballero (et al., 2007) demuestra cómo bajo el efecto acumulativo de los atributos anteriores, existe una relación positiva entre el número y grado de atributos poseídos y la importancia que le debería conceder el líder.

Si bien esta priorización puede parecer una solución, ésta se cimienta bajo métodos que aceptan el capitalismo como plataforma para hacer negocios, exigiendo de ambas partes una conciencia o predisposición al intercambio buscando el bien común (Frémeaux y Michelson, 2017). Sin embargo, el problema aparece tras creer conocer a cada *stakeholder* con sus atributos. Este problema es de doble vertiente: la primera vertiente procede de los *stakeholders* y es la disconformidad de cada *stakeholder* con la identificación que el líder les atribuye y de la perspectiva de la equidad que perciben (Bosse et al., 2009; Freeman et al., 2020). Esta disconformidad se atenúa con la interconexión con otros *stakeholders* y, además, con la cada vez mayor visibilidad en la era digital de las acciones de una organización hacia un *stakeholder* por los demás *stakeholders*. La segunda vertiente procede de los líderes, y es el desconocimiento de éstos de las posibles actitudes y reacciones de los *stakeholders* ante situaciones nuevas, así como de la posibilidad de infinitos *stakeholders* en la medida en que cualquier individuo puede llegar a serlo. Ambas vertientes abren un espacio ilimitado y difícil de gestionar para los líderes, que puede verse amenazado por el corto plazo no actuando de manera ética, sino buscando sus propios intereses.

¿Cómo avanzar un líder en este contexto? La literatura sugiere que una respuesta a esta situación compleja se construye desde la confianza de los *stakeholders* (Crane, 2020; Pirson et al., 2017). La confianza va más allá de la responsabilidad social. La confianza es el punto de partida ya que como afirman (Freeman, 2000; Freeman et al., 2020), el liderazgo ético se fundamenta bajo el principio de cooperación entre los *stakeholders*. De tal manera, la aceptación y el éxito proceden de que las habilidades del líder se apoyen en la integración reflexiva de intereses y valores de los *stakeholders* (Pless et al., 2022). El apoyo de cada grupo es vital para el éxito de la organización, siendo imposible sostener una gran organización sin el apoyo de todos sus *stakeholders*. Así, la actuación del líder con cualquier *stakeholder* se revela en cualquier *stakeholder* como muestra (Crane, 2020). En el escándalo de Nike, sus malos tratos con trabajadores subcontratados asiáticos; se produjo la pérdida de confianza de *stakeholders* relevantes por actuaciones con *stakeholders* casi no prioritarios. Bajo la construcción de esta confianza se demuestran los cimientos de la dimensión del capital social de los *stakeholders*, bajo el que la confianza generalizada implica un alto nivel de confianza diádica, incluso entre los *stakeholders* conectados indirectamente que no se conocen, pero están en la misma red (Garriga, 2011).

Además, Freeman (2000) añade el "Principio de Creación Continua", de manera que la creación de valor con un *stakeholder* no tiene por qué destruir el de otro, sino que hay un ciclo continuo de creación de valor que añade el bienestar de todos, no siendo destructivo. En esta línea (Jones et al, 2018) la estrategia de 'compartir éticas relacionales' es una fuente de ventaja competitiva.

En definitiva, los líderes responsables crean relaciones sostenibles si los *stakeholders* perciben que los lideres trabajan bajo valores y principios comunes, siendo la confianza el resultado de estas relaciones (Maak, 2007). Para ello, Maak y Pless (2006) afirman que los líderes necesitan cualidades emocionales y éticas que les ayuden a interactuar de manera responsable y ética.

La confianza entre la persona y el sistema, sea su esquema organizativo el que sea, se entiende desde una confianza que suponga proponer y al mismo tiempo reconocer las vulnerabilidades de la propuesta y el proponente. Se puede confiar en el agente, en el sistema,

USC DE COMPOSTELA

pero sobre todo confiar entre, supone reconocer que del dialogo surge un crecimiento y capacitación en el proceso. Confiar "*entre*" supone construir, supone confiar en lo que está por venir.

Construir, caminar comunicarse, en definitiva, relacionarse, no es un peregrinaje individual ni tan siquiera unas relaciones o un mundo que nos es dado. Actualmente es posible generar el propio ecosistema entre *stakeholders* que permiten elevar la vida a otra dimensión. Si no es por la confianza en la relación no existiría una vivencia adecuada ni para la persona ni para la comunidad. Existen elementos generadores de la confianza. Torralba (2012, págs. 60-63) lo interpreta como que

> *"el honor se adquiere trabajando las virtudes… la sinceridad que es transparencia entre pensamiento y verbo y entre la palabra y la acción (una persona franca crea confianza a su alrededor) … un tercer elemento: la experiencia…hay un cuarto valor generador de confianza: la integridad…este es un concepto intangible, una categoría ética*".

Todos estos valores, todas las posibilidades que se generan desde las relaciones demuestran que un líder ético y que genere confianza y propuestas de futuro, necesita ser confiable. La confianza es una dimensión fundamental que, cuando se expande en las organizaciones en relaciones de proximidad, permite alcanzar cotas inimaginables de desarrollo en el mundo híbrido. La confianza reduce la incertidumbre, así como la complejidad. En un contexto de relaciones líquidas y volatilidad creciente, la confianza dialógica que navega entre el yo y el nosotros permite que sobresalgan aquellas personas que agilicen e integren métodos, organizaciones y personas. Estos son los líderes del futuro: carnales, reales y éticos.

Finalmente, hay que recordar que la confianza es primordial para afrontar los desafíos del futuro, ya que anticipa el futuro y reduce la complejidad de lo desconocido. Desde la ética aplicada a la realidad del contexto, se reflexiona sobre qué es real, y hacia donde nos lleva esa realidad. Eso ha ocurrido históricamente como expone Sanchez Meca (2000, pág. 26): "*en general, para el pensamiento filosófico tradicional, la presencia del ser era la presencia de algo, algo sobre lo que se discurre, sobre lo que se posa la mirada y el propósito*". Y es que estar presente, tener propósito y ver o gestionar lo que ocurre ha sido algo que ha caracterizado al líder tradicional. Todo esto ha cambiado.

La comunicación humana es compleja y es reflejo de la complejidad organizativa por la que los líderes son más necesarios que nunca (Rönnström y Skott, 2019). Dentro del marco de la reciprocidad integradora (Becchetti, 2020) se fundamenta la posibilidad de presentar un liderazgo ético generativo. Este contempla el humanismo tecnológico como una propuesta en la que el agente humano participa como líder mayormente, pero, sobre todo, aportando un componente ético determinado que supera los convencionalismos ideológicos, los egos carismáticos, las meras transacciones y los supuestos morales estancados que generan sesgos determinados y limitantes, tanto para la IA como para la inteligencia humana. Si no se hace desde una confianza abierta a las nuevas realidades, nada de lo expuesto tendría fundamento. Esa apertura a nuevas realidades, a nuevas relaciones, supone no sólo confiar en ellas sino en uno mismo. El liderazgo es un ejercicio personal, el líder se tiene que conocer para poder interaccionar y confiar en los otros, en palabras de Sánchez Meca (2000, pág. 166): "*la relación consigo mismo…según Buber, no es esencial, sino vital*"

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

6.2. LA SOSTENIBILIDAD EN CLAVE GENERATIVA

El liderazgo digital tiene que resolver los problemas de la tecnología, así como ayudar en la transición que supone un cambio en las relaciones entre personas. Ambos objetivos se alcanzarán si el líder digital es ético y consigue integrar soluciones que garanticen oportunidades a generaciones venideras. Para ello se presentan las siguientes reflexiones: 1) La digitalización y la evolución del liderazgo 2) Se plantea el Porqué de la generatividad y el potencial imaginativo ante la deshumanización3) Se presenta la realidad actual y 4) el liderazgo digital.

6.2.1 El liderazgo digital y las teorías tradicionales en clave generativa

En primer lugar, la digitalización es una transformación disruptiva que ha cuestionado las narrativas tradicionales descritas y, que, en cierta forma, necesitan reflexionar para adaptar sus postulados a las necesidades de incorporar ética al arte de dirigir y humanizar los procesos. Esta es una reflexión que considera el pasado, el presente y propone hacia el futuro considerando diversas aportaciones desde el personalismo comunitario y la hermenéutica filosófica. Si aprovechamos las aportaciones de filósofos de estas tradiciones como Paul Ricoeur, Hans Georg Gadamer, Jürgen Habermas, Charles Taylor y Alasdair MacIntyre podemos reconstruir una nueva teoría del liderazgo que podríamos llamar "generativo". El método de este trabajo es una hermenéutica crítica de los autores dela tabla 2 que justifican que un liderazgo sea ético. Asimismo, del análisis y exploración de los autores representativos de las teorías tradicionales de liderazgo, dicho método refuerza la necesidad de incluir los aspectos éticos y morales necesarios para afrontar el contexto digital. De esta forma, la referencia al escrito de Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022b) pone en relación la narrativa sobre liderazgo con los problemas actuales resaltando unos resultados que se presentan en estas conclusiones. De esta forma en este punto final, se ofrece, a través del diálogo, una propuesta nueva que genera un espacio donde dotar de credibilidad al liderazgo en la era digital.

La tecnología impacta las relaciones, al líder y las organizaciones. La ética individual se ve desbordada por la híper información, al mismo tiempo la moral organizacional se presenta sesgada y limitante en ciertos aspectos. Ética y moral son desafiadas. La solución tal vez se encuentre en un líder que, siguiendo las actuales teorías de liderazgo, vaya más allá de esas propuestas y tenga en cuenta un liderazgo ético generativo que potencie las capacidades y humanización del trabajo y las relaciones. El reto de la capacitación es centralizar, desde la ética, los datos y las dotes, que la centralidad del humanismo digital no pierda el elemento carnal reflexivo y deliberativo. El objeto de esta reflexión no es el cambio organizativo, sino transformar a quienes piensan en liderar. ¿En qué medida es mejorable el *humanistic management*?

La figura 18 representa las diferentes transformaciones por las que el liderazgo humanista podría repensar el yo y los actos de los individuos. Los actos reflejan la moral y determinadas propiedades, como la dignidad humana. Si reconsideramos la acción desde las actitudes no se juzgaría el acto en sí, sino la trayectoria de esa persona en función de la confianza que genera. El mundo de las actitudes no es un mundo cerrado como la cuantificación de los actos, sino que es un mundo y una moral abierta, por la que se tienen en cuenta las actitudes en un espacio temporal que supera las limitaciones de una gestión basada en los datos. Repensando el liderazgo desde la ética se presenta la oportunidad de integrar en el liderazgo humanista la confianza, actitud que permitiría al líder ético pasar a integrar la ética en una etapa post

convencional, basada en principios universales que incluyan pasado, presente y anticipe el futuro, es decir, desde la generatividad.

Por ello, en segundo lugar, el contexto actual parece reclamar una reflexión desde la generatividad. Esta propuesta es necesaria por los siguientes cuatro motivos: 1) Las teorías tradicionales de liderazgo y el liderazgo humanístico desarrollado hasta el momento no cuentan con la vulnerabilidad como realidad del líder y del contexto, ni la integran en sus reflexiones. 2) La centralidad humana y tecnológica necesitan la ética como eje transversal para navegar el contexto híbrido. El liderazgo ético sintetiza la propuesta aportando el equilibrio necesario en el contexto actual. 3) La confianza se erige como complemento para liderar los cambios. 4) Las teorías de liderazgo necesitan la generatividad para poder afrontar los retos ecológicos y tecnológicos del nuevo paradigma. Para resolver la paradoja del agente y del contexto, una propuesta puede ser el liderazgo generativo.

Una propuesta desde la generatividad es plausible porque la velocidad del mundo digital ha acelerado los procesos de manera que la IA y los agentes humanos se presentan como *influencers* de la nueva realidad híbrida. La automatización -mecanización- algorítmica modifica las capacidades del agente humano, aunque su creatividad parece un plus que sigue retando a la máquina y aporta, desde la imaginación, seguir trabajando por el desarrollo económico (Bakhshi et al., 2015).

Esta aceleración creativa no se representa solamente en entornos económicos, representa un desafío entre agentes que también se da en el mundo del desarrollo de la tecnología y la mejora continua algorítmica en competiciones entre máquinas y humanos. El ejemplo de las estrategias creativas de Alpha *Go,* en su partida contra uno de los mejores jugadores del mundo en 2015, llevo a cabo el "movimiento de Dios". El agente máquina tuvo un comportamiento totalmente imprevisible por parte del equipo que monitorizaba su comportamiento como si hubiera decidido mover cierta pieza, cual humano que ejecuta desde su intuición. Fue un momento que nadie entendió y de los que la comunidad de *Go* espera que nazcan nuevas formas de entender el juego que ha permanecido invariable durante miles de años y que gracias a la IA los jugadores piensan de forma diferente.

Este ejemplo muestra como la IA no sólo ha alcanzado nuevas formas de obtener resultados que resultan misteriosas, sorprendentes y creativas en el campo de la competición. Al mismo tiempo, han nacido formas de expresión artística de todo tipo: gracias al uso de la IA y la aparición de soluciones como el *ChatGPT*, su algoritmia desarrolla planteamientos que hasta hace meses estaban únicamente en manos de las personas y es capaz de crear obras pictóricas digitales, poesía, música (Open AI, 2022). Esto cuestiona el papel de la imaginación y de la intervención humana no sólo en tareas y trabajos, sino que también influye en formas tradicionales de desarrollar actividades como el entretenimiento, y plantea cuestiones de cómo desarrollar la actividad humana.

Esta transformación social requiere de un cambio en un líder tremendamente creativo para adaptarse él. Las organizaciones y el entorno están en constante cambio. Nuevos agentes toman decisiones de forma rápida e incomprensible para la persona. Si a estas posibilidades sumamos las de entornos como el metaverso, donde las relaciones se potencian. ¿Dónde queda la aportación humana? ¿Sustituirá la máquina al hombre?

Para reducir la complejidad de lo desconocido, la confianza se hace necesaria en pro de una colaboración entre diversas inteligencias. La tendencia para la gestión de esas interacciones es reguladora, aunque como explica Torralba (2012, pág. 67) "*Cuanta más confianza, menos normas; si falta, más reglas y protocolos*". Esta nueva etapa de cambio de paradigma requiere de una transformación de modelo a un sistema menos normativo -aunque la regulación marque

USC DE COMPOSTELA

las tendencias-, en el sentido de ser dinámico, ágil y diverso para gestionar proyectos cuyas estrategias eludan el control y la burocracia de instituciones que están en crisis. Si necesitamos un modelo de gestión más humano necesitamos fomentarlo desde la confianza y desde la presencia de relaciones dialogantes.

Se presenta pues, según Carbonell-Valín y Domingo-Moratalla (2022b) una oportunidad para el potencial imaginativo, para explotar capacidades que pertenecen únicamente al ser humano. Esto, en un contexto marcado por los datos potencia unas dotes que el líder desarrolla a lo largo de su experiencia vital.

Desde esta imaginación o inteligencia del agente humano, un líder puede discernir hacia donde transformar con su aportación el devenir de todos los agentes a los que influye. En primer lugar, porque desde la narrativa del personalismo comunitario se reconoce la vulnerabilidad como característica humana y para tomar conciencia del bienestar alcanzado, un líder preocupado por la próxima generación invierte en su bien ser como primer paso para generar entre personas. Como dice Villegas-Galaviz (2022, pág.83) "*La ética del cuidado puede servir para arrojar luz sobre el hecho de que considerar las vulnerabilidades y las relaciones de interdependencia es fundamental para la moralidad*". En segundo lugar, porque una ética generativa nos permite reflexionar acerca de la importancia de la humanidad y la tecnología, sin importar cuál es el método del que se sirve la persona para avanzar. En el campo de la tecnología se han dado cuenta de la necesidad de traer la ética al centro de su debate. En el campo que nos ocupa del liderazgo, la generatividad puede aportar la integración ética desde la que los diferentes modelos de liderazgo se pueden servir de la reflexión generativa y alcanzar los cambios que promueven.

Además, la generatividad permitirá afrontar los retos del presente y el futuro como son la ecología y la tecnología. Esto es así porque en palabras de Saint Aubin et al. (2004b, pág. 266). "*En esencia, la generatividad es la transmisión (transferencia) de lo que es valorado…la generatividad existe en muchos lugares y a muchos niveles*".

El valor actualmente se identifica en las diferentes perspectivas del bien común, por lo que la generatividad supone el siguiente eslabón del desarrollo humano integral: la gestión humanista potencia sobremanera el bienestar y la dignidad humana en un entorno altamente digitalizado. La generatividad aporta un valor de lo que está por venir -con los riesgos e incertidumbres que ello implica-, pero cuya abstracción es interpretada y anticipada por el ser humano. Ese transmitir lo que está por venir es una responsabilidad y capacidad netamente humana. Un liderazgo reflexivo, consciente y responsable que la persona consigue integrar sus capacidades -el desarrollo humano integral- presentando propuestas sostenibles en pro de los que están por venir.

En este sentido, Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 107) comparten que "El liderazgo generativo '*no es una 'teoría*" nueva o alternativa a las habituales porque en todas ellas hay elementos interesantes que no pueden dejarse de lado. Respondían a determinadas necesidades o circunstancias y conviene no olvidarlas. Precisamente porque la era de la información y la comunicación ha cambiado las coordenadas de la acción y la interacción entre personas debemos atrevernos a proponer modelos nuevos. En un ejercicio de "*heurística organizativa*" o de ética aplicada, consideramos necesaria una transformación del liderazgo en una dirección "*generativa*". ¿Cómo entender este liderazgo? ¿Por qué lo llamamos '*generativo*'?".

Ese desarrollo humano integral supone entender que el liderazgo es una capacidad que es necesario promover y es necesaria para que el agente humano ayude a transitar a las personas

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

en esta época de cambio de paradigma. La propuesta de liderazgo generativo que se presenta en este estudio comienza con el análisis de lo que supone la generatividad.

Cómo plantear este cambio presenta muchos interrogantes. Felber (2012, pág. 23) se pregunta "*¿en qué dirección debemos ir?*", y él mismo responde que "*siempre hay alternativas*". La ética para el futuro anticipa y responde a los desafíos actuales, es una situación gerundial, representado por la filosofía de (Zubiri, 1979, pág.42) como un "*estar siendo*", que sitúa al líder ético, en un momento y una realidad concreta en la que debe decidir teniendo en cuenta el pasado, el presente y la contribución que plantea la decisión y vivencia a futuro.

La estructura del liderazgo generativo presenta la generatividad y el desarrollo humano, organizándolos en función de determinados procesos que ayudan a navegar en el contexto local, temporal y tecnológico. También permite presentar, desde ésta generatividad, una propuesta que potencie la figura central del ser humano, atendiendo sus necesidades éticas y de liderazgo que se bautiza como liderazgo ético generativo.

Este estudio incorpora una categoría transversal, la confianza, para integrar convenientemente el engranaje del contexto híbrido. La estructura generativa viene recogida en la Figura 1, donde se plantea el diagrama del desarrollo de este trabajo. Dicha estructura resulta necesaria para el líder que se desarrolle en el dominio digital y puede resultar útil para las teorías de liderazgo tradicionales.

Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág.105), preocupados por el liderazgo humanista, reflexionan diciendo que "Las teorías tradicionales de liderazgo resaltan la figura del individuo dentro de un entorno "carnal", donde los intercambios se dan en el plano de las relaciones entre el líder y el seguidor. El impacto de la digitalización ha transformado esa relación hasta el punto que la intuición, la comunicación real y la deliberación sobre competencias o habilidades como elementos de la toma de decisiones está siendo cuestionada por los datos o las propuestas que realizan los algoritmos o programas. De la misma forma que el intercambio virtual está deshumanizando las relaciones".

La narrativa del método de liderazgo en todos los casos, presenta la reflexión sobre el líder o el liderazgo como lo relevante de la discusión, siendo su contenido ético algo residual -importante, pero secundario-. Para dirimir cómo resolver los conflictos y presentar soluciones se ha intentado entender que los contextos y las malas o buenas decisiones han creado oportunidades, y retrocesos, que requieren propuestas que renueven adecuadamente las vulnerabilidades humanas y de los sistemas.

Carbonell-Valin y Domingo-Moratalla (2022a, pág. 105) continuando con su reflexión acerca del contexto actual de vulnerabilidades y retrocesos, explican que "Las crisis en general, y esta crisis pandémica en particular, afectan al trabajo en equipo. La transformación desde la *infoesfera* digital ya está en marcha y afecta las relaciones entre agentes. "En el entorno complejo en el que vivimos, para que la cohesión de grupo sea un hecho, el líder necesita generar confianza" (Uhl-Bien y Arena, 2017). Las teorías tradicionales de liderazgo que orientan al humanismo tecnológico se basan en la credibilidad basada en virtudes y la confianza generada entre individuos (Kouzes-Posner) o a la transformación de las capacidades de los individuos (Bass) que se traducen en un desempeño y esfuerzo diferente".

Ante la deshumanización del desorden generalizado (Clarke, 2017) y la mecanización tecnológica, el potencial creativo de las personas frente a la IA, lleva a concluir que un liderazgo humanista es necesario, aunque no parece suficiente como reflexión antropológica si lo que se pretende es acometer los nuevos horizontes sociales, donde se exige una propuesta ética integrada tanto por parte del líder como de las organizaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En tercer lugar, con esta realidad el análisis del contexto actual presenta horizontes para la renovación señalando que uno de los problemas que, a día de hoy están viviendo los líderes, es el cuestionamiento de su legitimidad. Ésta se encuentra en entredicho superada por la velocidad de los acontecimientos y la sobreinformación, ya sea exceso de datos o desinformación. El resultado es que el líder ya no es un solucionador de problemas, sino una fuente de los mismos. Más aun, no sólo es un problema de credibilidad, sino que alcanza también su legitimidad: las características carismáticas, los usos y costumbres de la herencia tradicional y los cimientos legales, racionales y éticos tradicionales son avasallados por el imperio de los datos.

El escenario del liderazgo se complejiza al observar como la IA toma decisiones por las personas, influyendo en sus comportamientos y en el modelo social. Esto conduce a una realidad virtual que cuestiona al líder y a su función. Ejemplos de ello se observan en todos los niveles, así a nivel macro, el caso de *Cambridge Analytica* en redes sociales como Facebook influyendo en elecciones en Europa y EEUU en 2016; también se vio reflejada, a nivel meso, en el mundo del arte o la educación al aparecer *ChatGPT* en noviembre de 2022; por último, a nivel micro o individual, la aparición de candidatos digitales en elecciones generales en Rusia como *Alisa AI,* en elecciones municipales en Japón con el candidato *Tama AI Major* -ambos candidatos en 2018-, o más recientemente en Dinamarca con *Leader Lars* en 2022.

Los grupos humanos hasta el momento habían necesitado cohesión social para afrontar la incertidumbre y se habían servido de herramientas y líderes para gestionar convenientemente el equilibrio que les permitiese adaptarse a ambientes hostiles y alcanzar ciertas cuotas de bienestar en diferentes modelos de sociedad. Por ello, la realidad actual de inteligencias múltiples autónomas es preocupante puesto que tal autonomía desde la IA moldea la sociedad (Gardner, 2001). Este desafío ha sido aceptado por la filosofía al reconocer que el discernimiento y la reflexión son fundamentales para gestionar esa realidad (Sadin, 2020, págs. 99,100). El equilibrio tradicional es cuestionado por la IA que con "*criterios opacos determinan y actúan sobre nuestras conductas…nos privan de nuestro poder de juicio y decisión, sustituyendo nuestra conciencia y nuestra libertad de acción*" (Sadin, 2020, págs. 123,124).

Nos encontramos ante un líder actual que pretende tener un papel en un mundo donde la IA y la robótica han sustituido en ciertas funciones a los humanos (De Canio, 2016). La tecnología cambia la sociedad y las dimensiones que le dan cohesión: a nivel macro cambia las dinámicas de poder y control, a nivel meso u organizativo cambia procesos y relaciones, y a nivel micro cambia comportamientos y bienestar.

La filosofía nos ayuda a repensar el contexto actual porque se corre el riesgo que el sujeto humano pierda el control moral sobre la IA, al depender de modelos de aprendizaje máquina que, por su autonomía, dificultan el control (González Fabre et al., 2021). La digitalización ha cambiado cómo nos relacionamos y la IA toma decisiones y genera contenido que cuestiona la capacidad de juicio de las personas. La psicosociología presenta al líder como aquel que influye a otros (Gil-Monte, 2014, pág. 294) El contexto actual busca la eficiencia, la automatización y la inmediatez, cambiando el equilibrio y orden tradicional. Con este escenario podemos estar asistiendo al nacimiento de un nuevo régimen social. ¿Quién es el gran influencer actualmente? ¿Quién lidera el cambio?

Smith y Green (2018) afirman que el liderazgo de la IA es plausible cuando alcance una equivalencia a la inteligencia emocional humana si su precio es adecuado. Aparentemente, en procesos de liderazgo de equipos, será apropiado si consigue entender la relación de intercambios entre líder y miembro de un grupo. Otros, como Lasalle (2019), consideran que la

USC DE COMPOSTELA

preocupación por ser 'cancelados' por una IA superior "*pasa por recuperar la capacidad crítica humana…ante un híper poder tecnocrático…que reprime la capacidad de decisión*" (Lassalle, 2019, pág. 144).

Ante el imperio de los datos, la conexión permanente y la dependencia que crea adicciones varias y problemas mentales, la persona tiene la capacidad de desconectarse. Ante el aprendizaje máquina, la persona es capaz de potenciar su aprendizaje constante gracias a su capacidad de relacionarse con otros. No existen modelos sociales tradicionales perfectos debido a la vulnerabilidad humana, tampoco existe el sistema artificial perfecto. Los modelos de lenguaje y *chatbox* tienen fallos al razonar, al correlacionar hechos, en su diseño -código- o al presentar sesgos de todo tipo (Borji, 2023).

Hoy los líderes se ven sobrepasados por la cantidad de datos y regulaciones que maniatan su capacidad de acción. A nivel macro, el impacto de la tecnología en la democracia hace que la toma de decisiones sea una cuestión de autoridad y de cómo se transfiere el poder (González, 2021). Los sistemas autoritarios no pueden asegurar el control de la información, creando una élite que se aísla de su sociedad. González (2021) augura una disfuncionalidad en las sociedades democráticas occidentales por su incapacidad de procesar la información relevante. En otras palabras: las tecnologías de la información cambiarán la sociedad actual (Harari, 2018).

Los cuestionamientos en el ejercicio del poder y las limitaciones al liderazgo, la comunicación y narrativa que no facilitan propuestas de liderazgo integradoras están comprometidos. El uso y control de los datos son un problema al colidir diferentes morales respecto de lo que se entiende el bien común y por la lógica utilitarista que domina la narrativa del desarrollo tecnológico y la gestión de los datos. Tanto es así que como explica Zamagni (2012, pág. 246): "*ni el egoísmo puro ni el altruismo puro son capaces por si solos de hacer sostenible un orden social formado por humanos. ¿Quién es el amigo del bien común? El comportamiento inspirado en el principio de reciprocidad*". La lógica utilitarista que guía las propuestas del control, del intervencionismo y de la regulación en materia de IA fomenta narrativas que no tienen en cuenta al otro, tan solo se sirve de él.

Es necesaria una respuesta integradora por la que ante este problema de incertidumbre personal -en el nivel micro- y social -en el plano macro-, de narrativas pro individualización o pro reciprocidad, hay que superar el contexto que es de algoritmización y regulación. Las plataformas digitales y las organizaciones sobredimensionan los carismas o singularidades personales, fomentando la manipulación y el autoritarismo respectivamente. Esto es un riesgo que por la responsabilidad moral de todas las personas y sus grupos corporativos -*stakeholders*- u organizativos -*shareholders*-, a nivel meso, requiere de una narrativa que integre, no que disgregue ni estandarice.

En el contexto actual, donde el cambio de paradigma se hace necesario para atender a las propuestas tecnológicas que han creado una nueva realidad híbrida, desde la que se interpretan incertidumbres y riesgos, queda desatendido el verdadero valor que aportan las crisis, esto es una mayor conciencia colectiva a través de respuestas humanas, puesto que las crisis son de ruptura, de crecimiento o de tránsito. En su trabajo, Alvarez Valenzuela (2022, pág.20) explica que

> "*los que experimentan estas crisis…deberíamos preguntarnos los que sí las percibimos. La palabra 'crisis' actúa en nosotros, en los que la percibimos, con un efecto secundario, el de un mecanismo psicológico de compensación creándonos una ilusión, nos hace creer que tenemos estados temporales de normalidad. Pura ilusión, vanidad de vanidades*".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Las crisis, con la velocidad a la que se producen, así como el impacto a la sostenibilidad del modelo tecnológico y natural que pueden ocasionar, resultan una oportunidad para repensar el cambio que vivimos. Ese cambio de paradigma necesita una integración de modelos centrados en los datos y la IA, junto al componente humano representado por intangibles, como la confianza.

En cuarto y último lugar, el liderazgo digital, consecuencia del contexto tecnológico que vivimos -vide tabla 32-, es fruto de una evolución en la forma de entender el progreso y gestión del conocimiento, así como de un orden social y organizativo. La tecnología ha ayudado históricamente a reestructurar los desequilibrios sociales de los que se han erigido diferentes grupos humanos privilegiados. De todo ello han nacido modelos de liderazgo que se han adaptado a resolver los problemas que han ido apareciendo en cada época, en la que el conocimiento, como fuente de credibilidad, ha marcado cada una de las eras del desarrollo humano.

Bajo la aceptación de la realidad que sobrepasa el orden y las estructuras tradicionales, la disrupción del mundo digital presenta cuestionamientos que van más allá de lo individual y lo colectivo. Las circunstancias de la eclosión digital promueven cambios constantes en una era tremendamente relacional, donde el cortoplacismo todavía determina las estrategias de liderazgo y donde la medición y contribución del largo plazo es tremendamente desafiador y hasta complicado. Es por ello que existe una imperiosa necesidad de que el líder se motive, se relacione y se adapte a los cambios (Antonakis y House, 2014; Cunliffe y Eriksen, 2011; Deci, 1971). Estamos necesitados de un liderazgo que va más allá de propuestas nacionales, supranacionales, o de sector (Michael Dukakis Institute, 2020), puesto que "*la revolución tecnológica lleva a nuevos desequilibrios que tenemos que anticipar*" (Unesco, 2020) citado por (Michael Dukakis Institute, 2020).

Se observa que las influencias que se daban en escalas de relaciones en organizaciones verticalmente, o en colectivos a diferentes niveles, no dependen tanto de la autoridad o del modelo organizativo. Las organizaciones que interaccionan ahora lo hacen a un ritmo que puede desvirtuar el contacto, generando falta de confianza y de legitimidad. Hoy estamos faltos de confianza y legitimidad. El liderazgo que tenga la ética como elemento relacional, será una solución realista ante la transformación digital que supera narrativas individualistas o colectivistas, según se desprende de las reflexiones de este estudio.

Uno de los problemas que intenta resolver las reflexiones de este trabajo es que, independientemente del modelo organizativo o de liderazgo que instituciones y personas determinan como adecuado, se propone repensar cómo contribuir para un futuro que no sólo es incierto, sino que resulta insostenible. Esto es así por la disrupción tecnológica y un agotamiento de los recursos de todo tipo (Naciones Unidas 2020).

Lo que es cierto es que el ser humano se agrupa liderado en cada época por personas que han contribuido siendo consecuentes con las necesidades de la sociedad, sus motivaciones, así como con las necesidades y motivaciones del grupo humano que representan, con narrativas, ideologías y modelos contrapuestos.

Hoy existe una tendencia por la "etificación" (Calvo, 2020), imponiendo el imperio de los datos al regular la tecnología, la transferencia o transformación de ideas en el conocimiento, así como los movimientos y organizaciones sociales. Los riesgos de los que nos advertía la novela 1984 de George Orwell, que parecían distópicos, son reales. El líder generativo, consciente del valor de la reflexión y la integración desde la ética de diferentes moralidades y

USC DE COMPOSTELA

modelos organizativos desarrollados a lo largo de la historia, puede contribuir integrando las dimensiones sociales que estén presentes en el mundo hibrido -independientemente del modelo de gestión bajo el que ejerce ese rol.

6.2.2. Concepto de generatividad

El concepto de generatividad se encuentra en Erikson. La generatividad de Erikson de la década de los 50 ha sido definida a final de siglo XX y comienzo del XXI como creatividad intergeneracional en pro del desarrollo humano (Kotre, 2005). Siendo que la generatividad representa esa transmisión creativa, también engloba una reflexión en el proceso creativo, puesto que la generatividad "*es la preocupación para perpetuar y guiar a la siguiente generación*" (Erikson, 1985, pág.240). La preocupación, desde el significado de la biolingüistica de la lengua española, puede interpretarse como esa responsabilidad ejercida para dejar un planeta y condiciones mejores que las que encontramos. Integrar creatividad en un contexto histórico y tecnológico concreto supone visar por el bien común, siempre que se ejerza desde una ética particular que respete lo que está por venir, o sea, lo diferente, el otro.

Retomando a Saint Aubin et al. (2004b, pág.266), la generatividad "*se relaciona con fenómenos como el altruismo, la sustentabilidad, paternidad, orientación, desarrollo comunitario, evolución cultural y creatividad*". Todo ello tiene -entre otros- un componente transversal como es la necesidad de liderazgo para la consecución de los objetivos que marquen la fenomenología analizada, pero teniendo el bien común como máxima representación del orden moral y la generatividad.

Este trabajo presenta la necesidad de atajar retos que pueden llevar a la alienación del ser humano, del sistema y la cultura del bienestar o del planeta, siendo que existe un movimiento por una sustentabilidad consciente en el movimiento por la generatividad, así Ehrenfeld (2019, pág. 5) explica

> "*He alcanzado el periodo de mi vida que el eminente psicólogo, Erik Erikson llamó 'madurez'. Él lo describe como un periodo de desarrollo donde los adultos echan la vista atrás y evalúan sus éxitos y fracasos. Éxito en sus teorías, llevan a una especie de sabiduría donde el fracaso produce arrepentimiento, amargura y desesperación*".

Esa madurez, no sólo del individuo sino de su desarrollo en sociedad, aúna prudencia, creatividad y sentido de colectividad.

Autores como Fairfield (2014) parecen abogar por un cambio radical en el comportamiento y los procesos humanos utilizando el término florecimiento de una forma más intervencionista que la propuesta desde la *Humanistic Management Association*. Hay pluralidad de tradiciones morales y, por ello, se insiste en este trabajo en la utilización de la narrativa desde el personalismo comunitario como integrador de propuestas. No existe una sola ética o una sola moral. Si no es a través de alianzas conscientes desde la diversidad de propuestas, el futuro incierto puede convertirse en una única propuesta que imponga un proceso civilizatorio sobre los demás. Esto sería un craso error, puesto que presentaría la generatividad como dada y no construida. La centralidad humana desde la generatividad representa la apertura a múltiples opciones, desde principios éticos en constante actualización en base a la razón, el líder y la autonomía moral.

Según Erikson (2004, pág.61), la generatividad "*puede ser vista como una cualidad esencial para apuntar problemas del futuro humano*". Pero no sólo del futuro, sino que la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

generatividad es un concepto tremendamente actual como muestra Browning (2004, pág. 241), al servir al actual modelo de "*rápido cambio social, diversidad o conflicto*". La generatividad es una propuesta transversal a través de "*un discurso que entrelaza psicología, ética y metafísica*" (Browning, 1987, pág.185). Esta es la verdadera integración del desarrollo humano.

La preocupación del tipo de comunidad que se construye tiene que considerar la diversidad de perspectivas y ciencias que sustentan los postulados de cualquier avance civilizatorio, si lo que se pretende es perdurar. Para que exista cohesión y equilibrio se necesita cierto orden y que se considere actuar por el bien común.

La generatividad del siglo XX y del comienzo del siglo XXI presenta las diferentes perspectivas como un contrato. Siendo así, como apunta Ferguson (2013, pág. 201)

> *"en sus reflexiones sobre la Revolución en Francia (1790), Edmund Burke escribía que el verdadero contrato social no es el contrato de Jean Jackes Rousseau entre el soberano y el pueblo o la 'voluntad general', sino la 'asociación' entre generaciones. En sus propias palabras: 'a fin de que los poseedores temporales y rentistas vitalicios… conscientes de que lo que han recibido de sus antepasados o de lo que es debido a su posteridad, actúen como si fueran los amos absolutos, es que no deben pensar que entre sus derechos figura el de cortar el vínculo o derrochar la herencia destruyendo a su placer todo el tejido original de su sociedad… el estado…es…una asociación entre quienes viven, quienes han muerto y quienes han de nacer'".*

De esta reflexión acerca de la voluntad general, los principios rectores analizados en este trabajo o el concepto de alianza (Cortina 2014), resulta un peligro considerar esta condición contractual como el fin último de la generatividad. Si considerar un acuerdo es el preludio de construir una relación confiable, bienvenido sea. Cuando la generatividad representa una alianza, presenta la confianza desde la que construir un respeto mutuo entre el yo y el nosotros, entre el agente y la *infoesfera*, entre la persona y la *noosfera*. La realidad híbrida necesita una narrativa acorde con las futuras generaciones. El concepto de generatividad se entrelaza al de comunidad y alianza en vez del ya tradicional discurso del contrato y asociación.

La hermenéutica crítica de Ricoeur (1999) y la ética del discurso de Habermas (1990) y la comunicación generativa presentan una oportunidad integradora. Se integra el tiempo entendido como narrativa heredada y para las siguientes generaciones, también se integra la reflexión que es el discurso cognitivo que engloba carácter -psicología-, el agente y su conciencia -ética-, y, por último, se integra el propósito que transciende la acción -metafísica-.

Este trabajo concluye que la generatividad presenta características tremendamente útiles para liderar en el futuro. Una figura fundamental para consolidar las bases definitorias de la generatividad es Erikson. Su biógrafo lo define como una figura que, tras un gran conflicto bélico como la II Guerra Mundial, permitió presentar una propuesta innovadora interdisciplinaria -con 8 etapas de la vida humana-, moldeada en 20 años de trabajo que asumió con ejemplaridad en su propia experiencia de vida (Friedman, 2004).

Uno de los rasgos generativos más relevantes -una de las etapas de análisis de Erikson- recalca la importancia de la identidad, entendida como la del individuo y la pertenecía al grupo. La generatividad encuentra explicación en las ideas de la generación de *babyboomers* respecto a la búsqueda de la propia identidad, como una crítica a las instituciones que no representan sus identidades ni sus aspiracionales (Saint Aubin et al., 2004a).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La política y lo público tratan de minimizar los problemas de futuras generaciones. La generatividad hace eco de ese mensaje de lo público en el ámbito privado de la familia y comunidades menores, ya que cada vez se interfiere desde la esfera pública en la privada (Sasaki, 2004). Esto se hace para garantizar la salud -véase las campañas de vacunación contra el Covid-, o las pensiones futuras. La intervención institucional está siendo cada vez mayor, requiriéndose una perspectiva más humana desde propuestas de liderazgo que integren convenientemente lo público y lo privado. De hecho, el ejemplo de la militancia no violenta de Gandhi suponía presentar como aborda Friedman (2004, pág. 258) "l*a obligación ética de compensar la injusticia social y superar el tribalismo étnico, nacionalista y moralista en favor de una identidad humana más inclusiva".*

La generatividad supone un aprendizaje intergeneracional para entender el contexto en el que diferentes generaciones conviven, se necesitan unas a otras para comprender y adaptarse mejor a los cambios que enfrentan, que no solo representan lo diferente, sino potencialmente lo contrario (Erikson, 2004).

Estos cambios suponen una transformación, que junto a la búsqueda del bien común son características de cualquier teoría de liderazgo. Pero hay que reconocer que no todos los líderes persiguen esa finalidad. Es conveniente cuestionarse si las desigualdades que se generan y la desorganización reinante pueden reconducirse desde propuestas generativas como la de este trabajo. Para ello hay que considerar si la generatividad propone algún tipo de equilibrio.

La perspectiva de la generativa de Erikson (2004) resulta atractiva desde el punto de vista psicológico puesto que trae foco, visión y dirección a líderes que actualmente padecen la desorganización descrita por Clarke (2022). Esta perspectiva psicológica y de otras ramas individualistas representa la búsqueda del orden de la persona, es una perspectiva micro.

El peso de la historia, de la transición que marca el tiempo en cuestiones generativas, viene representada desde la narrativa de Paul Ricoeur (1999) por el que la narratividad supondría una adaptación constante a las circunstancias del momento. Parece una evolución comunicativa por la que se van transmitiendo las mejores nociones. Pero ello, como muestra Domingo-Moratalla (2020a), requiere de una práctica vivencial como es la ética aplicada del cuidado. Ese contacto carnal repetido a lo largo de la historia representaría una perspectiva macro en la que la generatividad viene reconocida en el espacio temporal.

La última de las perspectivas que pueden representar la generatividad viene desde propuestas meso o institucional. El equilibrio institucional se encuentra en crisis, como demuestran Berger y Luhmannn (1966). La importancia de una perspectiva meso en la práctica generativa viene dada si se entiende como una plaza pública o una moral ordenada con valores que vertebran las instituciones, y que sirven a los líderes para encontrar su buen juicio para entender los problemas que enfrentan y resolverlos con la conciencia clara que, integrando su perspectiva micro, macro y meso, encontrará valor real a sus propuestas para el futuro.

Una sociedad es generativa cuando su política prioriza, a través de la responsabilidad, a futuras generaciones proponiendo justicia intergeneracional (Sasaki, 2004). La generatividad sería de esta forma, al igual que la confianza, un puntal transversal desde la que dirigir los designios de las organizaciones. Hablar de organización, futuro, integración y resolución de problemas supone liderar.

Esa integración es un proceso temporal. Este paso del tiempo requiere de una aproximación, como apunta Kotre (2005, pág. 7) por la que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "*El Bhagavad Gita hindú aconseja 'desapego' a los frutos de las propias acciones. Los budistas nos dicen que actuemos como si el futuro del universo dependiera de todo lo que hacemos, mientras nos reímos de nosotros mismos por pensar que podemos hacer la más mínima diferencia*".

La generatividad es una apuesta consciente por una narrativa, identidad y ética particulares. Estas dependen de "*tendencias psico biológicas*", el contexto social o "*comunidades de tradición*" y la crítica a la narrativa tradicional (Browning, 2004). La generatividad ofrece la oportunidad de modelar el futuro por todas esas influencias que requieren de un diálogo interno y con otros gracias a las tradiciones que recibimos. La generatividad necesita el apoyo de narrativas abiertas que no exploten el conflicto, sino que, reconociéndolo, se sirvan de las vulnerabilidades humanas y del sistema para aprender y, sobre todo, para generar capacidades que construyan, no que destruyan.

Podríamos concluir que la generatividad tradicional o contractual del *homo oeconomicus* necesita replantearse hacia una generatividad del cuidado de lo que está por venir que puede bautizarse como generatividad del *homo curans*. Esta evolución no deja de ser un proceso de aprendizaje y de tránsito intergeneracional.

6.2.3. La importancia de los procesos

El liderazgo ético generativo parte -entre otros- de un elemento fundamental como es el proceso. En esta parte del trabajo se pretende presentar la importancia de los procesos en aquellos conceptos clave del estudio. El proceso es importante en los sistemas, como hemos tenido la oportunidad de analizar, porque resultan fundamentales para traer equilibrio a las organizaciones y estructurarlas convenientemente. Un proceso es fundamental para dar sentido a toda evolución y paso del tiempo. ¿Qué procesos son clave pues en la generatividad?

La generatividad incluye las tradiciones que son una consecución de métodos, procesos e información transmitida que se han convertido en conocimiento. La definición de poiesis resulta clave cuando apuntaba al elemento creativo como aquel que generaba conocimiento. Ricoeur (1996, pág.174) lo define como "*la ética como* '*intencionalidad de la individualidad*'", que permite integrar la tradición en un relato histórico y actualizar la teleología, lo transcendental, o lo heredado, en el presente.

La integración de lo heredado puede interpretarse como la génesis de la generatividad. La génesis supone un surgimiento, en este caso de una crisis en el equilibrio entre la persona y la organización. La crisis puede suponer una ruptura con el contexto anterior -era industrial y postindustrial de la tabla 32- o puede suponer crecimiento. El crecimiento puede darse si la estructura de la generatividad incluye anticipar, o prevenir si se quiere, siendo precavidos en el contexto híbrido por el que transitamos. Si la función de preocuparse por el futuro es la de crecer a través del cambio, proponiendo instituciones u organizaciones habitables, la generatividad será productiva.

Esa responsabilidad que es hacer habitable una organización está en consonancia con el equilibrio y la integración desde el liderazgo al presentarse como un proceso genealógico. La genealogía representa un proceso por el que las causas o arqueología vienen representadas en un sujeto cuyos fines -experiencias-, o teleología, representan el equilibrio entre sus emociones y la razón. Ese momento del cambio, esa intencionalidad reflexiva, es una de las características de la generatividad que integra mundo familiar y mundo ajeno en instituciones habitables.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Esta naturaleza humana se ve representada desde la razón y la emoción por el personalismo comunitario, que supone la estimativa moral o educación de las capacidades de la persona.

La integración se da también desde la dialéctica o narrativa de la acción consciente e intencional. Sería una especie de "poiesis" o creación, según Platón (1871, pág. 341) "*la causa que hace que una cosa pase del no ser al ser, de suerte que todas las obras de todas las artes son poesía*". Esta intencionalidad al convertir, transformar o crear y el paso de la idea a la acción -realizada por un agente- transcurre en un espacio temporal concreto. Esa integración de conocimiento o la integración del pasado en el presente lo mencionaba Kotre (2005) cuando analizaba culturas o narrativas orientales. Esa integración representa perfectamente cómo el desarrollo de capacidades meramente humanas, independientemente de depender de datos u otros influenciadores, supone una integración que representa el progreso o el desarrollo humano de capacidades en ese individuo. Este proceso evolutivo, e integrador temporal y de conocimiento, se sirve de la mecanización para optimizar las posibles soluciones.

El liderazgo humanista es una evolución complementaria a las teorías tradicionales de liderazgo. Su proceso de evolución resulta de la necesidad por ponderar el contexto en el que el desarrollo humano integral se ha consolidado. El liderazgo humanista aporta el equilibrio entre el bienestar y la dignidad humana que ha potenciado la centralidad humana en un mundo en transformación tecnológica. Dentro de ese proceso, la propuesta desde la generatividad es un complemento, ya que el liderazgo humanista carece de un reconocimiento tácito y explícito de las vulnerabilidades de dicha humanidad.

Por ello, esta propuesta aporta una perspectiva para que la ciencia y los postulados del liderazgo humanista recuperen cuáles son los condicionantes en el liderazgo de las vulnerabilidades de los líderes y que, unido a la necesidad de la centralidad tecnológica por el contexto actual, permita a cualquier proceso de las teorías de liderazgo preguntarse, desde la generatividad, si el legado de los líderes y los mecanismos tecnológicos vulnerables pueden comprometer el futuro.

Las máquinas y la evolución tecnológica han ayudado a mejorar las condiciones de vida sociales y generado diferentes niveles de confianza, como apuntaba Bell (1989). El mal funcionamiento de las herramientas dependía de su desgaste o del mal uso por parte del operario. Las tecnologías de la información y la comunicación presentan en la actualidad un problema disruptivo que transforma las herramientas de conexión o relación, que pasan a ser herramientas o tecnologías que no sólo sirven para contactar, sino que toman decisiones por nosotros o modifican nuestros comportamientos. Las vulnerabilidades generadas no son meramente mecánicas.

El cambio de paradigma es un cambio de era que plantea desafíos éticos al pasar a ser dependientes de los datos (Floridi 2014). La cuarta revolución atenta contra el proceso de reflexión de los cuestionamientos éticos, al haber un exceso de datos. Estos abruman a la capacidad de absorción por parte del individuo. La interpretación y sabiduría, tan útiles a lo largo de los siglos, son procesos que se encuentran cuestionados por el imperio de los datos.

Cuando no se reflexiona y se da por válido un modelo, en este caso los datos, se tiende a no cuestionar las cosas en pro de un equilibrio que evite conflictos. No se trata que un proceso, un cambio, o una tendencia se impongan sobre otra. La diversidad de métodos trae perspectivas que deben ser cuestionadas, discutidas. El conflicto, entendido como una posibilidad, plantea una oportunidad para reafirmar la existencia de aquellos que entran en disputa. En los conflictos se presentan oportunidades para que sobresalgan liderazgos, pero, sobre todo, tiene que servir y reforzar la importancia de la relación como elemento definidor de la vida, de la existencia, en

USC DE COMPOSTELA

definitiva, de la generatividad (Iula, 2020b). Así, se puede afirmar que del proceso deliberativo y discursivo germinan vulnerabilidades y aciertos, que indican el camino y procesos adecuados para la persona y su comunidad.

La dependencia de las TIC, en especial de la IA y los datos, supone un desafío que hay que resolver. Sin caer en el análisis histórico hay que resaltar que el uso de máquinas ha tenido un claro objetivo: resolver problemas de todo tipo. La resolución de problemas es la habilidad más demandada a nivel global en 2020 (Gray, 2016); relevantes escuelas de negocios así lo proponen (IESE, 2021) para agregar valor a la sociedad (Harvard, 2021).

Si se ha aceptado una dependencia de las máquinas y estas resuelven problemas, ¿podemos caer en la tentación de acomodarnos y que quienes resuelven nuestros problemas pasen a ser quienes dicten nuestros quehaceres?

En la metodología de la ingeniería tradicional hay establecidos procesos para la resolución de problemas (Russo y Duci, 2015). Ello requiere un desarrollo de software constructivista, siendo clave la memoria de la máquina y el lenguaje del ordenador para la resolución de problemas (Forman y Pufall, 2013). Siendo que los procesos relacionales, de aprendizaje, o de creación tienen una influencia considerable por parte de la IA, cabe preguntarse en qué situación queda la aportación de las personas en todo ello, y qué papel juegan los líderes. El proceso ético se percibe en la evolución del líder que parte de un conocimiento, experiencia y o referencias vitales que le permiten integrar en sus acciones, comunicaciones y decisiones a través de una narrativa particular (Ricoeur, 1999). La ética reflexiva, transformadora y creadora supone un proceso consciente de aprendizaje, relaciones y crecimiento continuo. Este proceso, como evolución desde la integración y como narrativa, dota de ejemplo y guía al entorno en un espacio temporal. El proceso es generativo porque está planteado en clave de transmisión intergeneracional, aprendiendo y mejorando las dotes de la persona que es y la que está por venir.

El proceso evolutivo de las teorías de liderazgo, que han sido analizadas en este estudio, recrea una maduración en el tiempo, puesto que las actividades humanas requieren consistencia y al plantear un método tarda un tiempo en adquirirla y ser reconocida. En el caso analizado en esta reflexión se parte de una base individual y transformacional, que dota de contenido y sentido a una realidad colectiva e instrumental. Esa evolución representa un proceso social. Dada la peculiaridad del tiempo híbrido que vivimos, resulta transcendente dotar de generatividad al liderazgo, ya que se trata de un proceso social que, al transformar, necesita incorporar en su relación con el medio una ética concreta de su aportación para el futuro.

Aprendizaje y adaptación son dos características reconocibles tanto en el ejercicio del liderazgo como mayormente en la relación entre el yo y el nosotros, entre el individuo y la organización -independientemente del rol que se asuma-. El liderazgo, como proceso social, es una característica humana donde el tiempo, las relaciones, el contexto y la realidad en la que se desarrolla afecta claramente en su evolución. Por ello, el proceso de liderazgo tiene que contar con el tiempo transcurrido, en el que se transita y el que está por venir.

La generatividad y su liderazgo son gerundiales. La adaptabilidad y el aprendizaje no pueden encorsetarse a unas dotes concretas y no cuestionar el imperio de los datos. La generatividad moldea el proceso de aprendizaje y adaptabilidad en el tiempo; la generatividad y el tiempo no son estáticos.

El desarrollo de las capacidades de liderazgo y las capacidades sociales describen un tipo de desarrollo humano dentro de una comunidad u organización y por el impacto y riesgo que conlleva la aplicación de la IA, requiere considerar pasado, presente y futuro a la hora de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

resolver problemas o conflictos. En el mundo del liderazgo resulta pertinente reconocer que ese proceso desde el gerundio supone que se hace haciendo y se es siendo.

Tanto el compromiso y la responsabilidad con la organización, como el transcurso del tiempo y el liderazgo que emerge, forman parte de un proceso generativo humano tremendamente complejo. Llegar a esta conciencia de liderazgo humanista ha sido un largo proceso de reafirmación dentro de un proceso civilizatorio en occidente. La propuesta europea, recogida en palabras de Melé (2009b, pág.229), como se explicaba anteriormente, supone que "*la auto identidad a lo largo del tiempo, la retención de valores, el estar abierto a construir comunidad y, sobre todo la dignidad de todo ser humano*", representa al ser humano como persona. El contexto digital no deja de lado la necesidad de buscar como apuntan las Naciones Unidas (2020) soluciones innovadoras por la sostenibilidad bajo el prisma de la integración desde la centralidad del ser humano.

Ante organizaciones y modelos manipuladores, reguladores y monopolísticos, el líder generativo debe invertir en diversidad, autonomía moral, diálogo y personalismo comunitario. Este proceso es una forma de renacer generativa; entre el orden y el desorden hay un orden moral que genera posibilidades en un contexto conflictivo.

El proceso evolutivo transformacional de la generatividad es relacional, como elemento característico que representa la humanidad y, por tanto, requiere definir el espacio en el que los agentes intervinientes moldean el ser y el futuro.

6.2.4. La generatividad ante la interacción de agentes y contexto

El contexto social en el que nos encontramos está ávido por un planteamiento más humanizado, puesto que crisis económicas, sociales, la pandemia o la virtualización ha llevado a una desconexión de la realidad (Carbonell-Valín y Domingo-Moratalla, 2022b). La desconexión con la realidad viene dada por la descontextualización que provoca el imperio de los datos, el exceso de datos e información conforma una realidad que provoca la desorganización de líderes -de por sí ya desorganizados- y de comunidades desorganizadas. Esta situación de cambio requiere un planteamiento que realce aquellas características humanas que contribuyen al bien común. Este aspiracional ético universal no debe condicionar hacer un análisis de la realidad que enfrentamos.

En una entrevista, Morales (2012) describe que

> "*Cuando miramos al pasado de nuestra especie, incluso al más cercano en el tiempo, vemos conflictos a todos los niveles, del interpersonal al grupal… La lucha por el poder y por los recursos. y la influencia perversa de determinadas creencias sobre el mundo y sobre el mundo social circundante compartidas por grupos enteros se combinan de forma óptima para lograr un resultado social subóptimo: si la competencia, no se canaliza hacia formas voluntarias de intercambio…refuerzan los mitos del bien y del mal como realidades"*.

La condición humana representa históricamente esa dualidad, que en este estudio se entiende como la organización y la desorganización, que el liderazgo desorganizado de Clarke (2022) describe con la aparición de agentes que, desde su vulnerabilidad, han guiado equivocadamente la sociedad. Que aparezcan esos agentes o líderes desorganizados no significa que sean autorizados *in tempore*. Aparecen y se aúpan con una autoridad que no es socialmente

legitimada, aunque aparezcan y lideren de tanto en tanto. En el ámbito digital la polarización es una interacción sesgada.

En su desarrollo, Morales (2012) determina que

> *"la cultura en la que uno nace refuerza esa tendencia y la tiñe con los colores del endogrupo y el exogrupo, crea en cierto modo al individuo, pero ese individuo lo es en relación con los demás, es hijo de, hermano de, primo de; y saliendo de la familia, de tal religión, de tal raza, de tal etnia, de tal país, habla tal lenguaje, asiste a tales o cuales eventos grupales, se va formando en los grupos por y para los grupos, aunque al hacerlo lo que busque, biológicamente, sea su propio beneficio: su adaptación al grupo es la perfecta adaptación al ambiente darwiniana, y del triunfo o fracaso del grupo en sus objetivos… En nuestra mente está grabado ese pasado. Categorizamos socialmente. Nos definimos por nuestros grupos".*

Hemos descubierto que para la generatividad el proceso es creativo, mecánico, reflexivo, deliberativo o discursivo, con todas las vulnerabilidades que aparecen en ese camino. El proceso de aprendizaje, junto al relacional, constituye procesos sociales que, en la gerundividad del paso del tiempo, constituyen el desarrollo humano integral.

Continúa Morales (2012) explicando que

> *"Sentimos, en muchas ocasiones, más el nosotros que el yo. El individuo, el ser dotado de identidad personal, resulta de la mezcla de una pluralidad de identidades sociales diferentes que compiten dentro de su mente… Distingo aquí entre social y grupal, entendiendo lo primero como algo más inclusivo, y lo segundo como algo más exclusivo, y excluyente… La identidad social no es normativa. Prácticamente ningún concepto psicológico lo es. Quiero decir con esto que con respecto a cualquier concepto psicológico no vale la pena preguntar si es bueno o malo (en un sentido moral). La contestación siempre será "depende". ¿El liderazgo es bueno o malo? Depende. Stalin y Hitler fueron grandes líderes para sus pueblos, pero al mismo tiempo nefastos".*

La integración del individuo en el grupo y su aceptación depende del interés que genera una propuesta y no de su validez moral.

En un contexto social como el actual, de amplias desigualdades, se tiende a la deshumanización. A ello también contribuye un contexto virtual que desnaturaliza las relaciones. Parece ser que todo depende de lo inclusiva o excluyente que resulte una propuesta, y parece también que depende de la perspectiva con la que se interpreta.

Ante la desigualdad se hace necesaria una propuesta que potencie el desarrollo humano integral. El contexto social influye al individuo como muestra la narrativa de los estudios de las ciencias sociales. Por contexto se entiende tanto el entorno social y organizacional como el entorno digital donde el líder se desarrolla y contribuye. La vulnerabilidad humana forma parte de su naturaleza e influye en la realidad. Actualmente se observa un incremento de conductas desordenadas que, aun siendo parte de nuestra naturaleza, no dejan de ser reprensibles como muestra el desarrollo moral social que históricamente ha vilipendiado ese comportamiento y forma de gestión. Esto se ha visto reproducido en personas cuya falta de escrúpulos o empatía

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

les ha llevado a presentar desordenes de la personalidad que han llegado a crear psicopatías o sociopatías (Clarke, 2022).

Hay que tener extremo cuidado actualmente porque, debido a la mecanización de la IA, cabe justificar conductas o modelos de liderazgo que representan esa individualidad exacerbada, que contribuye a desigualdades y a desarrollar conductas deshumanizadoras como las del liderazgo desorganizado. La vulnerabilidad actual se reconoce tanto en la inherente realidad natural humana como en el plano de las herramientas que desarrollamos para ayudarnos, pero que pueden descontextualizar el mundo híbrido al deshumanizar las relaciones, así pues, Morales (2012) describe que

> *"…Digo que la maldad humana plantea una cuestión intelectual importante porque entiendo que afecta al vínculo social, a lo que une a las personas entre sí…la maldad, en la medida en que socava la base de lo humano, se orienta a la destrucción del vínculo social…El ser humano ha desarrollado una extraordinaria capacidad de reducir a los otros a mucho menos que animales (deshumanización) o a algo similar a los animales (infra humanización). Sólo recientemente psicólogos como Bandura y Staub, cada uno por su lado, han estudiado cómo es posible que seres humanos que deshumanizan sistemáticamente a otros se consideran a sí mismos personas humanas y decentes, buenas personas, en definitiva*".

Ante la desigualdad, la maldad o las vulnerabilidades -del agente máquina y las personas-, la generatividad puede servir para suavizar tensiones y conflictos al potenciar el vínculo relacional desde un encuentro de perspectivas y el respeto por el otro. Es una oportunidad para superar procesos negativos, potenciando la relación entre agentes desde la confianza.

La confianza era reconocible bajo un orden y progreso dependiendo de una mecanización, que presentaba procesos que eran "controlables" por los agentes humanos. De ahí que las organizaciones pudieran desarrollar programas que, en función de un control productivista, permitiera alcanzar estándares de bienestar que, pese a crear desigualdades, estandarizaron modelos sociales que llevaron a los seres humanos a incrementar la calidad y la esperanza de vida.

Actualmente se sufre un gran desconcierto dado por un nuevo orden y un nuevo progreso, que ha potenciado ciertas debilidades humanas. Asimismo, ciertas vulnerabilidades en las herramientas y sistemas mecanizados han hecho percibir que las narrativas del *homo oeconomicus* han desnaturalizado las relaciones y han despersonalizado y desorganizado las comunidades. La descontextualización parte de un doble problema reconocible en la gestión y el conocimiento.

La despersonalización de los datos supone que se ha mecanizado el saber hasta el punto de deshumanizar una práctica enteramente humana -la adquisición de conocimiento-, y dejar en función de los datos cuantificables lo que es el nuevo saber: el imperio de los datos. Las labores de los sabios, que consistían en una integración grácil y reposada por el transcurso del tiempo, se han convertido en una dataficación que mecaniza ese proceso natural instantáneamente. Esta instantaneidad hace aflorar comportamientos desorganizados en la red, que en las propias organizaciones se refleja en la gestión de los líderes.

La generatividad representa, según Iula (2019, pág.9), la "*transmisión… para alcanzar un fin como colectividad políticamente organizada*". De esta generatividad se desprende también la oportunidad por constituir alianzas que superan los acuerdos contractuales que,

debido a los riesgos de determinados tipos de líderes, hemos llegado a un punto donde podríamos acabar con la sostenibilidad del contrato y alianza social, así como los recursos del planeta.

Con la obligación que representa una alianza y un contrato sostenible, la generatividad presenta una propuesta necesaria para devolver, desde la centralidad humana, el sentido del desarrollo humano, corporativo/comunitario y social. El desarrollo humano y su relevancia central en esta realidad cambiante que nos ocupa, si se basa en relaciones recíprocas (Iula, 2020a) superará contextos, conflictos y limitaciones. Esta reciprocidad en las relaciones es tremendamente humana y generativa, es desde ese intercambio reflexivo y responsable que un liderazgo entre personas es posible, reconociendo las limitaciones de cada cual. De ahí que respetar las libertades, desde un equilibrio reflexivo, suponga un acto y una gestión tremendamente generativas en pro de una organización acorde con esos desafíos que plantea la realidad híbrida.

El concepto de generatividad adquiere relevancia en el contexto organizacional al complementar y englobar la compartamentalización y visión sesgada -o por silos- que, desde Rawls a las teorías clásicas antropológicas, han aislado las instituciones y las han justificado en una época determinada. Las instituciones se necesarias si representan los valores constituyentes de la comunidad que representan. El ejercicio de responsabilidad que se plantea desde las instituciones generativas supone que las nuevas generaciones y los nuevos participantes tengan presencia en la complejidad que nos circunda (Iula, 2019).

El contexto marca la necesidad de una propuesta generativa. La persona no es tal sin una sociedad u organización que le permita integrar pasado, presente y futuro. La generatividad representa la integración de conceptos organizacionales opuestos o cuanto menos, diferentes: la teleología como el deber moral creciendo con responsabilidades morales de autores como Stuart Mill, Santo Tomás de Aquino o Aristóteles; o la deontología que representa obligaciones morales en base a principios representados por las propuestas de Kant, Rawls o Habermas entre otros (Browning, 2004). La ética deontológica o teleológica representa una de tantas perspectivas que la generatividad ayuda a conciliar. Este es uno de los ejercicios más necesarios por parte de la ética generativa, puesto que moldea en cierta forma el contexto que actualmente es "dado" por la mecanización de conocimiento y gestión. Esa conciliación ética representa una alianza que requiere un estudio concreto que se presentará al hablar de la ética generativa.

El contexto actual viene marcado por la tensión institucional. La convivencia de los diferentes grupos humanos está falta de calidez en las relaciones en una mecanización donde la falta de vínculos carnales debido a la digitalización plantea problemas y tensiones en las personas y en las organizaciones. Ferguson (2013, pág. 212) se pregunta

> *"¿qué está pasando? Para Putnam ha sido ante todo la tecnología -primero la TV luego internet- la que ha supuesto la muerte de la vida asociativa tradicional en USA. Pero yo tengo una opinión distinta. Facebook y otras semejantes crean redes sociales que son enormes, pero débiles…No es la tecnología la que ha vaciado de contenido a la sociedad civil. Es algo que el propio Torqueville anticipaba: "Veo una multitud innumerable de hombres iguales y semejantes, que giran sin cesar sobre si mismos para procurarse placeres semejantes y vulgares, con los que llenan su alma… Seguramente Torqueville estaba en lo cierto. No era la tecnología, sino el Estado -con su seductora promesa de seguridad de la cuna a la tumba -el verdadero enemigo de la sociedad civil".*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La mecanización excesiva de la tecnología fomenta en estos momentos lo que predecía en su obra 1984 George Orwell, esto es, un control sobre las personas que atenta contra sus libertades, igualando seres en vez de potenciar su autenticidad. De ahí que la generatividad, como la presenta este trabajo, sea una apuesta por reconocer el valor de los contratos y acuerdos. Si se plantea desde una integración desde las alianzas que reconocen realidades, resultará en la verdadera centralidad humana y tecnológica a la que aspira la sociedad.

En esta transición o cambio de paradigma actual es necesaria una institución que se adapta a los vaivenes de los cambios constantes y rápidos que sufrimos. De ahí la necesidad de esas alianzas. Pese a aumentar la incertidumbre y al estar en crisis por perder su carácter simbólico (Iula, 2019), la institución debería seguir dotando de seguridad a los participantes de la comunidad.

Esto está cuestionado, siendo necesarias propuestas que solucionen, entre otras, las necesidades organizativas humanas que hoy están en entredicho. En este sentido la teoría del *stakeholder* que no solo es representado, sino que participa activamente, permite en el universo de datos en el que transitamos poder contribuir a futuro, que es en definitiva la característica fundamental de la generatividad. No es la primera vez que un cambio de paradigma ha supuesto una necesidad de integración intergeneracional reconocida y representada por pensadores como Edmund Burke (1790), al tratar la Revolución francesa, y el contrato social de Rousseau, al definirla como una asociación entre generaciones (Ferguson, 2013). Este concepto en la narrativa actual es lo que puede representar la generatividad.

Desde el reto que supone saber adaptarse al cambio de paradigma, la generatividad puede contribuir a hacer real el tránsito del modelo de *homo oeconomicus* al *homo reciprocans*. Un cambio de modelo que afecta a las narrativas y que, pese a criticar la individualidad, la considera como indispensable para presentar una narrativa integradora de perspectivas y modelos morales. La generatividad se hace necesaria tanto desde el punto de vista de capacitación, relacional e identitario del individuo; y se hace también necesaria para las organizaciones en las que los individuos se integran. La teoría del *stakeholder* es la aportación más actualizada del compromiso por instituciones e individuos representados.

La degradación institucional que sufrimos por los sesgos generados mayormente por aquellos que, en la aplicación de sus éticas individuales, no contemplan la reciprocidad como elemento fundamental, se topa de frente con un elemento básico y que dota de cohesión al presente -que diría Iula- organizativo. Esta situación ya fue vaticinada por Berger y Luckmann (1966, pág. 72) quienes además reflejaron la importancia de la reciprocidad como cohesionador en: "*la tipificación recíproca de acciones habituales por diferentes tipos de actores*".

El contexto espacio temporal en el que vivimos, así como las realidades que nos influyen confluyen, en propuestas que contemplan la generatividad como un modelo práctico actual, ya que como algunos apuntan, conecta las ideas propias con los colaboradores con los que se investiga en base a un respeto mutuo de las diferencias (Edwards-Groves y Rönnerman, 2021). Integrar diferencias está al alcance de líderes que lo acepten y lo abracen abiertamente.

La realidad de la velocidad (Floridi, 2014), la inmediatez (Han, 2014) y el imperio de los datos del mundo digital requieren una centralidad del ser humano que integre convenientemente el nuevo contexto en el que transitamos. Todo ello desde una institución que promueve y representa al agente y sus propuestas y que promueve el cambio o "*renovación*" desde estructuras organizacionales simples, no híper estructuras -puesto que no facilitan el cambio- (Iula, 2019).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Pero no es sólo el mundo digital el que está desvirtuando a través de una deshumanización la realidad; desde el punto de vista organizacional también se observa que las instituciones desarrollan una autonomía que las separa de la sociedad (Castoriadis, 1975).

Esa inteligencia organizacional se desprende del colectivo, según Vázquez y Arocena (2018, pág. 10), al definir que

> "una *empresa es inteligente cuando muestre capacidad para escoger la mejor opción de entre las posibilidades de gestión que afectan a múltiples grupos de presión. Dos son pues los términos clave que sugieren la perspectiva de empresa inteligente que aquí se utiliza: primero la medición del rendimiento, y segundo, el stakeholder capitalism*".

Estas definiciones desde la centralidad humana son reconocibles en *stakeholders* por lo que la reciprocidad se entrevé junto a la necesaria estadística de los datos, que ayudan a medir el rendimiento definidor del *homo oeconomicus*. Este *homo oeconomicus* intenta, gracias a la inteligencia colectiva, elegir la mejor opción y ser más competitivos.

La integración de tecnologías, el imperio de los datos y las realidades digitales en las que nos movemos no dejan de lado la necesidad de pensamientos o el uso de la inteligencia de todo tipo para reducir las incertidumbres de este mundo híbrido en el que nos encontramos. Ante la interacción de diferentes agentes e inteligencias el contexto presenta incertidumbres que escapan del tradicional control social.

Este nuevo contexto social natural y digital de realidades sociales impuestas, contrapuestas y tecnologías superpuestas, requiere reconsiderar cómo presentar la centralidad del ser humano que influye y es influido, no sólo por el entorno tradicional, sino por la nueva realidad o contexto digital.

El ser humano y los sistemas que crea están caracterizados, entre otras particularidades, por vulnerabilidades o debilidades. La vulnerabilidad humana forma parte de su naturaleza y también de sus herramientas. Las herramientas en tiempo de ilustración y modernidad eran las de la industrialización; es el orden y liderazgo tradicional identificado en este trabajo. Hoy la vulnerabilidad natural humana y de la mecanización de la digitalización propone retos éticos y de sostenibilidad. Para afrontarlos hay que saber de dónde venimos y donde queremos ir.

Los riesgos que se corren, con planteamientos verticales *updown*, son soluciones loables, aunque, como demuestra la historia social, a veces el uso que damos de las herramientas suponen desequilibrios socialmente cuestionables y suponen la aparición de liderazgos que, en vez de traer equilibrio, imponen un orden.

Lo que resulta relevante, en la integración de las diferentes doctrinas sociales que conscientemente abogan por una contribución sostenible, es considerar la realidad digital y la realidad de un planeta finito (Floridi, 2020). El concepto de la generatividad puede proponerse para el futuro incierto que presenta la IA, no desde un punto de vista filosófico ni psico-sociológico, sino desde un punto de vista de liderazgo confiable que proponga desde la moral, la creatividad, la diversidad y la responsabilidad como características netamente humanas necesarias para el líder del siglo XXI.

6.2.5. Narrativa pro liderazgo en el contexto híbrido

USC DE COMPOSTELA

La gestión del cambio es una propuesta intrínsecamente ligada al liderazgo, aunque cabe preguntarse si la gestión de un conflicto o un cambio puede basarse en una propuesta a futuro.

Para ello, según Iula (2020, pág. 71) es necesario "*profundizar en la exigencia de una alteridad sin la cual vivir ya no sería vivir*". Sobreponerse a un conflicto necesita de una acción y estrategia para el cambio y un posicionamiento, contando con el otro, en un ejercicio de alteridad (Ortega y Gasset, 1939) que permita superar el conflicto y garantizar un futuro.

La alteridad orteguiana, que en su época no supo integrarse en los múltiples conflictos entre guerras, pre y post guerras civiles incluidas, se repite actualmente con regulaciones que imponen criterios. Sea por la celeridad de los mandatos, la celeridad del mundo digital, o por la narrativa del amo y el esclavo, se hace necesario reflexionar ya que, como apunta Gomá (2023)

> *"el fracaso de una política pública puede producirse por muchos motivos, no siempre fáciles de determinar, pero me gustaría centrarme en el contraste entre el 'ser' y el 'deber ser' que en materia de procedimiento ha de regir la elaboración de políticas…Oír al otro, tener en cuenta su opinión, ponernos en su lugar, no son ganas de molestar sino precauciones para conseguir que el acto, la norma o la política que se acomete sea más justa, más inclusiva, más consensuada y menos conflictiva; un modo de conseguir que las decisiones políticas sean más democráticas y más inclusivas y no simples ejecuciones directas de nuestras ansias y sectarismos más arraigados*".

Hemos comprobado cómo los procesos pueden llevar a un desarrollo humano integral. Este desarrollo, en función del contexto en el que la persona se encuentra, permite a la misma ejercer el liderazgo de forma que reafirma su presencia. Sea porque observamos este proceso de liderazgo desde un punto de vista cultural más individual o más colectivista, lo relevante no es tanto saber de dónde vienen las influencias del líder en cuestión, sino cómo integra toda esa narrativa en sus acciones.

La mecanización y los problemas que ello conlleva puede ser liderada, si aportamos una visión desde la centralidad humana, aun cuando los procesos gestionan relaciones. Los líderes desordenados bajo estándares éticos no están siendo aceptados en muchos casos por los *stakeholders*. El problema es la falta de alineación de los valores éticos compartidos (Freeman et al., 2020). Esto lleva a una corrupción de la ética como una dimensión de las organizaciones. Las vulnerabilidades y la distancia en las relaciones son más evidentes que nunca, por lo que, si no existe integración ética de los diferentes agentes en sus narrativas comunicativas, la cohesión del grupo se resentirá todavía más.

De esta necesidad, un equilibrio con los *stakeholders* responde a la necesidad del liderazgo ético como aquel que fomenta ciertos valores asumidos por los agentes que participan en todo proceso organizativo y que consideren alineados sus intereses con la creación de valor conjunto.

La mera acción no determina ese alineamiento, de la misma forma que la creatividad, aun siendo necesaria, requiere de un espacio para la participación en la que los *stakeholders* reconozcan al resto de actores y puedan, desde la relación, encontrar aquellos valores desde los que construir su relación. Como expone Calvo (2018, pág. 147) *"tanto el lugar como la sociedad civil ocupan un espacio y el rol que juegan en la propuesta por la economía cordial, son mostradas como guías desde las que promocionar y animar a la participación moral y emocional comprometida*".

La cordialidad, tiene sentido desde la reciprocidad. La cordialidad, al igual que la alteridad ocurre si se es capaz de limitar los sesgos al aplicarse una verdadera integración desde una moral reconocible.

La cultura corporativa y los agentes interesados –*stakeholders*- en las organizaciones tradicionales, como exponían a mediados del siglo XX (Stewart et al., 1963;) citados por

Freeman et al., 2010, pág. 207) "*son los grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir*" o, dicho de otro modo, como apunta Freeman (1984, pág.24): " *el grupo de interés (stakeholder) en una organización es por definición cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización*". Los objetivos comunes son loables, a veces coincidentes y otras no.

La oportunidad desde un liderazgo ético y generativo, supondría que esos postulados que buscan ciertos objetivos una vez considerados y teniendo en cuenta los procesos de desorganización que ciertas narrativas promulgan, genera un caldo de cultivo crítico para pasar de una narrativa contractualista a una narrativa que, desde las bases del diálogo, promulga alianzas, superando el contrato, que como tal, es temporal.

La aportación de las personas, de los líderes desde una perspectiva humano centrista, requiere de procesos creativos que, con metodologías como el *design thinking* o el desarrollo de innovación responsable, contemple el uso de datos como elementos del pasado, en el sentido que no son presente ni futuro -aunque lo condiciona-, pero teniendo en cuenta que la creatividad humana reduce el riesgo de las incertidumbres y las complejidades en el nuevo entorno tecnológico (Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b).

Así, Freeman (2000) añade el principio de creación continua, de manera que la creación de valor con un *stakeholder* no tiene por qué destruir el de otro, sino que hay un ciclo continuo de creación de valor que añade el bienestar de todos, no siendo destructivo. En esta línea (Jones et al., 2018) se añade "compartir la ética relacional común" como una fuente de ventaja competitiva. En definitiva, los líderes responsables crean relaciones sostenibles si los *stakeholders* perciben que los lideres trabajan bajo valores y principios comunes. La ventaja competitiva o si se quiere, la alianza generativa, supone un ejercicio creativo y reflexivo para garantizar que el otro puede verse reconocido en la organización, puesto que existe algún tipo de vínculo común.

El diálogo y representatividad se han visto reflejados en las teorías de liderazgo analizadas en este trabajo. Podríamos hacer una comparativa entre la importancia del diálogo en las teorías tradicionales de liderazgo, como ese trazo discursivo basado en la comunicación entre agentes que se relacionan (Fairhurst, 2008). También se ha transmitido en este trabajo el concepto de responsabilidad bajo un prisma ético, que se ve reflejado en diferentes propuestas -desde una responsabilidad cuyas motivaciones individuales llevan a un liderazgo responsable (Castillo et al., 2020). Todo ello influye en las teorías de liderazgo que necesitan de constructos transversales para justificar sus propuestas. La representatividad, el diálogo, el liderazgo, las relaciones, la tecnología, el humano centrismo, en definitiva, requiere de un aporte más consciente -y responsable- cuando se pretende que el diálogo se dé entre grupos de interés globales, que son parte de una base de datos y que pierden su potencial discursivo al perderse su voz en la inmensidad de la red. Hay que comunicar diferentemente. Por ello se hace necesario un tipo de liderazgo narrativo -psicosocialmente y filosóficamente-, consciente y que contemple las "*unicidades*" de todos los grupos de interés para no caer en sesgos groseros.

Lo digital supone un gran reto, pero gracias a la inteligencia consciente de un líder capaz, que asume los misterios que supone un futuro por conocer, es posible seguir contribuyendo a futuro. La creatividad juega un papel determinante para discernir el rumbo que las organizaciones y la de las diferentes inteligencias intervinientes.

Los misterios que representa la digitalización no son diferentes de lo que supone depositar la confianza en el futuro, esto es, la creencia de lo desconocido. Esta es una de las

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

representaciones de la condición humana. En ese sentido, la adaptación que la naturaleza humana tiene a la incertidumbre la IA no puede desarrollarla.

Gardner (2001, pág. 24) al presentar su teoría de inteligencias múltiples, concluye que

> "*cada vez es más difícil negar la convicción de que existen al menos algunas inteligencias, que son relativamente independientes entre sí, y que los individuos y culturas las pueden amoldar y combinar en una multiplicidad de maneras adaptativas… en la vida cotidiana en general estas inteligencias operan en armonía, de manera que su autonomía puede ser invisible. Pero cuando se emplean los lentes apropiados de observación, la naturaleza peculiar de cada inteligencia emerge con suficiente (y a menudo sorprendente) claridad*".

El reto de tal integración es, entre otros, la incertidumbre generada desde un mecanicismo que desorganiza tanto a las personas como a las instituciones.

Esa desincronización entre las personas y las plataformas tecnológicas conduce a una normativización o regulación -etificación-, que pretende registrar lo moralmente válido gracias a la IA *(*Calvo, 2020). Si lo moralmente válido acaba determinándose por parte de sistemas mecanizados, se corre el riesgo de pérdida de autonomía por parte de las personas.

Ese empeño sistémico por presentar soluciones a los individuos supone un intervencionismo en las libertades fundamentales que resulta, cuanto menos, cuestionable. Lo que no puede ser controlado suele ser regulado ante el temor a lo desconocido. Las disrupciones generan una quiebra del orden institucionalizado que resulta en un cambio al que la sociedad puede tener problemas en adaptarse. Diéguez (2005, pág.70) lo recoge explicando que

> "*el determinismo tecnológico puede hacer referencia a dos cosas que, en principio, son completamente independientes. A veces, sobre todo entre los filósofos, lo que se quiere decir es, que la tecnología está sujeta a un proceso autónomo de desarrollo que, por no obedecer a ningún agente externo a la propia tecnología, se puede considerar como determinado por una lógica interna. Pero entre los historiadores se entiende principalmente como la tesis que sostiene que la tecnología determina o influye de forma decisiva en el curso de la historia".*

Ese control, representado por el determinismo tecnológico puede dar en un absolutizar posiciones o metodologías. Esto supone un riesgo inasumible, dada la pluralidad de modelos y personas existentes. El imperio de los datos acabará por determinar una mecanización a todos los niveles. Es por ello que se hace necesario hablar de la ética generativa para que se dé buena cuenta de esta situación.

Continúa Diéguez (2005, págs. 72 y 73) considerando que

> *"Más acertado me parece interpretar el determinismo tecnológico popular como la ausencia de control de la tecnología por parte del ser humano: como el desarrollo autónomo de la tecnología. Según esta interpretación, la sociedad no tiene capacidad para influir en el curso del desarrollo tecnológico. No hay posibilidad real de modificarlo… dos versiones dentro de esta postura: (1) la tecnología (al menos en su forma actual) es intrínsecamente ingobernable y sigue leyes propias (un representante de esta postura sería Jacques F. Ellul; (2) hemos dejado que las instancias que deberían gobernar y controlar la tecnología no lo hagan (un representante sería Langdon Winner). Ambas*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *versiones comparten, sin embargo, su aceptación del llamado 'imperativo tecnológico': si algo es técnicamente posible, entonces terminará por realizarse*".

El Congreso Internacional sobre ética democracia e IA (Martínez Navarro, 2023) apunta determinados déficits por la vulnerabilidad que sufre el ser humano en nuestros tiempos y para presentar un modelo para la medición de principios fundamentales. Siguiendo esta tendencia, en la presentación del proyecto HRESIA, en una reflexión más allá de los datos, Cannataci (2022, pág. 9) describe que

> *"HRESIA—Evaluación del impacto social ético de los Derechos Humanos- es un modelo híbrido que tiene en cuenta tanto el impacto ético como lo social de una tecnología que junto con las dimensiones legales como las de los derechos humanos.*
>
> *Los componentes principales de HRESIA son el análisis de derechos humanos relevantes, la definición de valores éticos y sociales relevantes y la aplicación dirigida a determinados casos de IA, combinando así la universalidad de los derechos humanos con la dimensión local de los valores sociales. Al hacerlo, Mantelero aboga por un enfoque multi-stakeholder centrado en el ser humano para el diseño de IA".*

El intento de este modelo representa el empeño del ser humano por presentar mediciones que faciliten la integración, en este caso de diferentes valores socialmente reconocibles.

En el contexto descrito se hace necesario más que nunca un tipo de liderazgo que encuentre el equilibrio necesario para un contexto de aceleración constante en el que la desorganización personal y organizativa resquebraja la tradición, el carisma y la legislación. La oportunidad que se presenta actualmente lo es hasta el punto de poder cuestionar si el control y la narrativa, que se ha catalogado como del *homo oeconomicus*, está preparada para sufrir un cambio o evolución hacia una gestión más creativa que, considerando al otro en una relación o alianza equilibrada, permita narrar y compartir, desde el personalismo comunitario, una autorrealización por parte de las personas que las encumbre a liderar su propia aportación a la comunidad.

El liderazgo ético es más necesario que nunca -sobre todo desde una perspectiva generativa-, puesto que la generatividad como describe Saint Aubin et al. (2004, pág. 267) *"se encuentra no sólo en el individuo, hay que buscar en leyes escritas, el contrato social, rituales, costumbres culturales, declaraciones de misión institucional o políticas sociales*".

6.2.6. La ética generativa

La ética es necesaria como elemento integrador de diferentes sensibilidades y perspectivas al entender los procesos, el liderazgo y la condición humana. En un contexto de creciente desorganización y disrupciones tecnológicas que modifican comportamientos y realidades, el equilibrio necesario para integrar diversidades se busca a través del liderazgo. El tradicional no atiende las expectativas al no considerar la creciente desorganización.

Para entender una innovación tan disruptiva como la IA y la automatización robótica del siglo XXI, es fundamental que la integración y desarrollo de tecnologías que basan el aprendizaje máquina y la autonomía del agente máquina sea consciente de una narrativa cambiante que, como apunta Ricoeur (1999), se trata de un proceso integrado debido a la ética.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La creatividad se refleja desde las inteligencias múltiples, creando ventajas sobre el contexto que agregan valor. No solo se crea valor, sino que también se generan nuevas posibilidades. Esas posibilidades, desde la creatividad intergeneracional, permiten el desarrollo social, como apuntaba Kotre (2005). Los condicionantes éticos de disrupciones constantes, que pueden llevar en un momento determinado a un caos descontrolado e incontrolable, requieren de una responsabilidad y consciencia plenamente humanas que estén preparadas y dispuestas para el cambio. Preparar a las personas para el cambio en un entorno y espacio temporal concreto, depende de un proceso creativo y transformador.

La generatividad es ese nexo de unión que integra realidades y modelos de funcionalidades, objetivos y éticas diferentes. Es una propuesta actual en un momento según Iula (2020b, pág. 403) en el que existe una "*dispersión de recursos humanos y materiales*", en la que la deshumanización se hace evidente por el proceso civilizatorio digital, por la virtualización de las relaciones y por las crisis económicas, políticas, éticas y pandémicas que han creado una brecha social, polarizando las diferencias. El orden de las estructuras sociales se ha visto testado debido a multitud de crisis tras el cambio de paradigma de la transición digital. La polarización actual, que es transversal, requiere de una nueva confianza a todos los niveles.

Todo comienza con una confianza en uno mismo, erigiéndose como agente activo y consciente de la realidad en la que se interacciona. Confianza en el otro para poder descubrir todas las potencialidades de un sistema y las capacidades propias. Y como no, confianza en el sistema si este permite relaciones "*sanas*". Si el orden propuesto menoscaba la posibilidad de la relación, o las condiciona, resulta en un sistema limitante y asfixiante.

La polarización en las diferencias genera desigualdades de todo tipo y sistemas que se protegen del cambio para pervivir. Piketty (2019, pág. 13) lo recoge diciendo que

> "*Toda sociedad humana necesita justificar sus desigualdades…Un régimen desigualitario, tal y como se define en este trabajo de investigación, se caracteriza por un conjunto de discursos y mecanismos institucionales que buscan justificar y estructurar las desigualdades económicas, sociales y políticas de la sociedad en cuestión. Todo régimen tiene sus debilidades y solo puede sobrevivir si está dispuesto a transformarse de manera continua… La desigualdad no es económica o tecnológica: es ideológica y política. Esta conclusión es sin duda, la más evidente de la investigación histórica que se presenta en este libro*".

¿Cuál es la postura de los tres grandes bloques desarrolladores de IA? El orden tradicional está en crisis a todos los niveles en todas las sociedades.

La polarización es un conflicto y es una de las consecuencias que se vislumbran del cambio de paradigma que los procesos traen consigo. Se trata de un conflicto de narrativas. La ética, consciente de las diferencias -tanto estructurales como personales- puede proponer un entendimiento entre estas diferencias que preserve el nacimiento de nuevas propuestas y fomente la creatividad de las personas. El lugar donde se presenten esas interacciones será una plataforma meso, que permita integrar la experiencia usuario desde su ética personal, junto a un colectivo nube que se hace presente en un sistema desde la nueva comunidad virtual.

La realidad del agente y del contexto requiere integrar pasado, presente y futuro con todas sus perspectivas y diferencias organizativas, que como propone Browning (2004) hace de la generatividad un conciliador de la diferencia.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Reconocer la diversidad de agentes y la diversidad de valores en una apuesta por la durabilidad, resulta ser una propuesta generativa tanto si se analiza desde la perspectiva del líder o persona, como si se hace desde la perspectiva del otro u organización. La reflexión acerca del bien común y la representatividad de los *stakeholders* reconoce lo que es bueno para más de una persona -bien común-, que no es estadísticamente definible sino universalmente compartido -la verdad, la belleza- (Argandoña, 1998).

Los conflictos se reconocen en un absolutizar opiniones que dogmatizan, substrayendo la crítica y generando aislamiento de personas que ceden autonomía en una autocensura que les integra en la tribu, pero les coarta su libertad e individualidad (Cortina, 2022). Polarización, conflicto, reconocimiento de la diferencia y autonomía son realidades que el contexto ha modificado. Desde la centralidad humana de un liderazgo ético se puede reorganizar el desorden generalizado -tanto personal como organizativo-, definiendo el momento actual. Este momento es una oportunidad para la generatividad y para la autenticidad en resolver conflictos y problemas.

El momento viene determinado por una tecnología autónoma. La *infoesfera* de Floridi (2014) representa una realidad muy diferente a la natural. Parece que una sociedad es técnica cuando se autonomiza (Ellul, 2021); la tecnología forma la esencia humana (Ellul, 1973) citado por (Jirotka y Stahl, 2020).

Partiendo de esta reflexión ética, el profesor Diéguez (2005, pág.73) explica que

> "*en el capítulo segundo de su influyente obra La technique ou l´enjeu du siècle, publicada en fecha tan temprana como 1954. Ellul expone: una serie de características de la moderna tecnología que vienen todas a confluir en el mismo resultado: la tecnología actual es autónoma. Esto es, sigue sus propias leyes de desarrollo con total independencia de los deseos humanos de cualquier y otro factor externo"*.

La discusión del uso de la tecnología, de su realidad y autonomía cuando se implantan ciertos límites, narrativas o regulaciones, presenta el proceso que supone integrar. La tecnología y su manipulación han marcado el devenir del avance social y civilizatorio. Tal vez uno de los problemas es entender la transformación desde una perspectiva controladora y tengamos que repensar lo que supone de caótico un proceso creativo.

Todos los avances, como describe Bell (1989), han supuesto cambios y lo que hoy parece una oportunidad clara, a tenor de este trabajo, es que el liderazgo ético es una oportunidad para narrar este tránsito hacia la centralidad humana y tecnológica en un maremágnum de concepciones y modelos -tanto éticos como de gestión-. Es por todo ello que se hace necesario un liderazgo integrador.

La integración de la creatividad humana y sus sistemas tradicionales en la comunidad digital, y la ingobernabilidad del desarrollo, hacen necesario presentar una autonomía moral en la búsqueda del equilibrio. La autonomía de la IA y la regulación afectan la creatividad del agente humano y su gestión organizativa -liderazgo incluido-. La complejidad y la incertidumbre de la nueva realidad híbrida ha traído mayor control y regulación por parte del sistema. La autonomía, entendida como capacidad de juicio y la heteronomía, entendida como las reglas comunes y compartidas, han ayudado tradicionalmente a resolver los problemas.

Las tensiones personales generan problemas mentales, puesto que nos vemos desbordados por datos y nuestras dotes no parecen suficientes. Ante este desorden generalizado, esta propuesta por la necesidad de la ética ensalza la importancia de la autonomía humana para desconectar y, de esa forma, poder reflexionar y emitir juicios. Esta capacidad enteramente

humana, posiciona a la persona en la realidad híbrida en una posición de liderazgo, desde la que en un buen uso de su autonomía se compromete -desde una ética de máximos- desde sus capacidades, aprendidas y aprehendidas -y su ética de mínimos-, a alcanzar un estado de consciencia desde el que resolver los dilemas que se le plantean.

Es labor del líder ético repensar acerca de este problema si verdaderamente se pretende transitar por el contexto híbrido en calidad de garante de la narrativa discursiva e integrante activo de entre las múltiples inteligencias y múltiples *stakeholders* que representan la sociedad actual. La generatividad presenta la máxima de facilitar interacciones que promuevan estabilidad en el momento actual y, como plantea Iula (2020b), en un ejercicio generativo: novedades a futuro.

Compartía Domingo-Moratalla (2001, pág. 20) que "*la ética nos sitúa ante otras dos dimensiones del tiempo: el espacio de nuestras experiencias vividas y el horizonte futuro de expectativas*". La ética no sólo es necesaria para el liderazgo, sino que tienen que antecederle para que la propuesta de liderazgo tenga sentido en cualquier contexto.

El aspiracional o la visión que las teorías de liderazgo analizan se combinan con la realidad mecanicista de las tecnocracias. Así, Diéguez (2005, pág. 85) determina que

> "*Cuando la ciencia y la técnica comienzan en suma a ser percibidas como una forma de poder no sujeta a un mínimo control democrático es inevitable que surjan, desde la opinión pública y desde los movimientos políticos, recelos e incluso una fuerte oposición a la extensión de su autoridad*".

Esta lógica justificaría el momento regulador actual. Esta realidad presenta una oportunidad para la ética generativa, para sobrepasar que las personas y las organizaciones se han mecanizado en función de narrativas contractualistas. Según Iula (2020b, pág. 400), "*la normatividad no es, en primera instancia, un componente ético de los vínculos, sino estructural, ya que solidifica la construcción de la realidad social, en términos de certezas que ofrece tanto a sus miembros como al entorno exterior*". Actualmente la monopolización, regulación y posturas de bloques determinados no parecen conducir al diálogo y entender la perspectiva del otro. Hemos derivado en las morales del *homo oeconomicus*. Esta reflexión sirve para potenciar, desde la ética generativa, otro tipo de narrativas, empezando por la reciprocidad y terminando en una ética del cuidado generativo.

Existen propuestas de creación de espacios de participación y consenso donde se potencia la confianza, la deliberación, la cooperación, la socialización, la cordialidad o la creatividad en función de las propuestas por la participación en redes y proyectos de investigación (Calvo, 2023). Este ejemplo de participación supone, como decía Zamagni (2012), la promoción de virtudes cívicas para prosperar en función de relaciones colaborativas en una reciprocidad transicional que ayuda y permite la autorrealización (Calvo, 2018).

Hay asociaciones que, desde proyectos europeos gestionados a través de consorcios, muestran que entienden la ética como gestión propuesta a través de un sistema de gobernanza (Ethna, 2020).

¿Pero qué ocurre con la integración de las diferentes éticas por parte del líder? ¿qué pasa con la cooperación o colaboración desde diferentes morales a nivel macro o meso? ¿se tienen en cuenta todos los principios universales o sólo algunos principios con los que moldear la sociedad? Este momento de cambio de paradigma en el que todo se virtualiza, UNESCO anticipaba que las nuevas tecnologías traerían nuevas desigualdades y las Naciones Unidas propone un uso de la IA que respete los derechos humanos y el derecho internacional -garantes de las personas y sus relaciones-.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Se tiende a imponer un criterio sea este el que fuere, y esto contraría la tan cacareada y necesitada pluralidad o diversidad. La diversidad no solo tiene que ser de *stakeholder*s sino también de procesos. En un artículo de prensa, la Fundación Etnor (2022) respondía al reto de la diversidad diciendo que "*la gestión de datos y la eliminación de 'subjetividades personales' favorecerá la mejor toma de decisiones*". Al cuestionarnos modelos se pretende presentar las reflexiones que sustenten al líder generativo que constituya y represente al hombre capaz integrador y dialogante. La ética que represente este liderazgo será una ética de la responsabilidad, de la reflexión y la sostenibilidad.

Ese líder con capacidad de juicio, que reflexiona en función de su responsabilidad, la utiliza también en el ejercicio del liderazgo. La responsabilidad se promueve desde la ética individual, en un contexto colectivo de estructuras organizacionales. Estas estructuras promueven la creación de vínculos genéticos, educacionales o familiares, profesionales o de desarrollo de habilidades, así como vínculos culturales (Iula, 2020). Integrar individuo y colectivo, integrar principios y valores heredados en un proceso creativo es un ejercicio reflexivo si se pretende mantener cierto orden moral.

La generatividad no sólo representa equilibrio para la interacción actual, sino también para la futura. Aun así, una de las reflexiones que caben a la generatividad es adaptarse a una falta de estabilidad y una realidad donde los vínculos "*naturales*" se ven alterados por la intervención tecnológica y el uso que de ella hacen los humanos. El "*mal uso"* desvirtúa la propuesta generativa, que puede llegar a pecar de inocente si no presenta una base sólida y fundada en una ética integradora.

La ética generativa contempla las potencialidades de las necesidades placenteras, así como los principios constitutivos como la justicia y la universalización de las propuestas, basadas en virtudes y narrativas acordes a esos principios ordenadores (Browning, 2004).

La ética generativa dota de sentido a lo que se propone tanto para la vida en general como para la felicidad inmediata y en el cumplimiento del deber. Esta integración responsable es un gesto muy reconocible de liderazgo, pero no por ello hay que caer a los brazos de una regulación si esta propone narrativas que, como la del *homo oeconomicus*, tiende a preservar los intereses partidistas de algún colectivo concreto.

El equilibrio reflexivo de Rawls es integrador porque propone garantizar un orden desde la reflexión humana: ceder la integración de éticas y principios o valores a un sistema calculador y mecanicista puede llevar a desplazar la centralidad humana hacia un gobierno de voluntades -micro-, medios y capacidades -meso- en una sociedad desigual e injusta -macro-, como describe Piketty (2019, pág. 1227)

> "*la historia del siglo XX y del desastre comunista obliga hoy a un estudio minucioso de los regímenes desigualitarios y de sus respectivas justificaciones, sobre todo de los mecanismos institucionales y de los modos de organización socioeconómica que permiten realmente la emancipación individual y social…A diferencia de la lucha de clases, la lucha de ideologías está basada en el conocimiento y las experiencias compartidas, en el respeto al otro, en la deliberación y en la democracia. Nadie tendrá jamás la verdad absoluta sobre cómo se define la riqueza justa, las fronteras justas, la democracia justa, la fiscalidad justa o la educación justa*".

La reflexión de este trabajo lleva a cuestionarse si no estaremos ante la eliminación de uno de los principios constituyentes de la humanidad, esto es: su libertad, en pro de una normativización digital que garantice la pervivencia del sistema. Si cedemos tangibles e

intangibles a la datificación y la etificación -que no son más que modelos-, podemos estar cediendo nuestra libertad y capacidad de pensar, repercutiendo en una sociedad más desigual.

La preocupación por el líder ético que postule a través de su juicio, se sirve según Martínez Vallejo (2015, pág. 102)

> *"en la teoría de la justicia rawlsiana las personas son representadas como personas morales, quienes pueden reconocer en ellas y en los otros, contingencias arbitrarias. Como sujetos morales, las personas son capaces de cooperar en beneficio de todos, incluyendo el de aquellos menos favorecidos* (Rawls, 2002)*'La justicia como imparcialidad es una teoría de nuestros sentimientos morales tal y como se manifiestan en nuestros juicios meditados'* (Rawls, 2002, pág. 121) *...por esto es necesario que los principios que sean aceptados en la posición original desempeñen un papel no solo en nuestro razonamiento, sino también en nuestra conducta moral* (Rawls, 2002)*".*

¿Quién determina lo que es justo hoy en día?

Existe en la generatividad una base de búsqueda de la verdad en las acciones que se toman para disminuir los riesgos y evitar la precariedad o disparidad en los recursos (Iula, 2020b). La aversión o asunción de riesgos es una característica natural del ser humano que le define desde la lucha por la supervivencia desde tiempo inmemorial. Es natural también la búsqueda de la disminución de esos riesgos que se asumen a diario y que conforma el tejido social desde el que el individuo encuentra seguridad.

El contexto actual supone que el cambio de paradigma tecnológico y las diferentes crisis enfrentadas han catapultado los riesgos a la categoría de impredecibles, por lo que las acciones que se tomen serán llevadas a cabo en ese contexto en el que las incertidumbres obliguen a asumir ciertos riesgos, aunque se intente minimizarlos (Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b).

La acción es un componente transversal en el universo ético, que propone toma de decisiones humanas basadas en la reciprocidad más que en utilidad de las mismas, puesto que la seguridad tradicionalmente encontrada en organizaciones e instituciones no es tal. La acción desde el punto de vista generativo lo es cuando ha pasado por el tamiz de la reflexión (Iula, 2020a). Esta característica, plenamente humana, es distintiva de las acciones tomadas a cabo por agentes máquina o, por qué no decirlo, de las acciones no reflexivas y que suponen la mayoría de decisiones que toma el agente humano en su día a día.

La generatividad puede entenderse como esas acciones que desde la reflexión tienen una carga consciente que las distingue de otras acciones y que contribuyen para el futuro. La generatividad integra las propuestas de la inteligencia individual, colectiva y la IA. El sacrificio es una actitud que diferencia al líder juicioso del que no lo es. ¿Quieren los sistemas o la IA sacrificarse por el bien común? Parece que el sacrificio, así como el liderazgo, son constitutivas de la persona.

Para llegar al punto de equilibrio en la realidad híbrida hay que entender previamente la propuesta de Ortega y Gasset por la que la integración de sentimientos -de los concretos a los plurales-. Atendiendo a las diferentes sensibilidades de perspectivas y ciencias se ensalza el valor de propuestas y narrativas abiertas, que permitan hacer justicia y encontrar el equilibrio de una realidad incuestionable como es la vida: por esto el maestro Ortega hablaba de la razón vital. Para ello, la persona tiene que encontrar una razón vital de la existencia en un compendio de contribuciones que necesitan fundamentarse en las diferentes inteligencias, que basen sus

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

decisiones en tradiciones éticas compatibles y que contribuyan al bien común y a las próximas generaciones bajo un prisma ético integrador.

Esta razón vital que da sentido a la existencia del hombre se ha encontrado con un escollo, como es la realidad virtual que datafica y etifica la razón y la realidad natural. Esta integración de la centralidad humana y la centralidad tecnológica, conforma una realidad híbrida que en estos momentos tiende al monopolio, en un conflicto entre la ética personal y la moral colectiva, desemboca en la desorganización de las personas y de las organizaciones.

La generatividad como propuesta ética representa diferentes perspectivas que muestra la condición humana de dicha expresión. Hay quien es crítico con la condición deshumanizadora del contexto que vivimos como apunta Mancini (2020) describiendo una "*sociedad congelada*" que apunta a "*trampas de los sistemas del poder*" que requiere de una "*ética compensatoria o generativa*".

El concepto de generatividad ha tenido una evolución histórica que parte de bases fundamentadas filosóficamente en Maritain, Ricoeur y otros autores que ha encontrado sentido en organizaciones, que la han incorporado a su doctrina y principios fundamentales -como la Iglesia Católica- y que transciende desde la centralidad humana hacia el cuidado del otro. El cuidado y la transmisión supone un cambio, se trata de un proceso transformador evolutivo que transita por la historia y que tiene sentido si la propuesta genera o "*funda*" bases para la próxima generación (Erikson, 1985; citado por Iula, 2020b,).

La generatividad como responsabilidad hacia las futuras generaciones se define desde una alianza entre la persona que vive y la que está por venir. Pese a ello, la aplicación práctica es una aplicación individual y ética para certificar que la cohesión social requiere de una mayor presencia de la generatividad desde el agente humano. Este agente, desde su función de liderazgo al no poder garantizar el orden las instituciones en este momento, puede integrar a otros agentes a aplicar esa ética generativa para garantizar el futuro. Por eso esta reflexión sobre la ética generativa es la antesala de nuestra propuesta por un liderazgo generativo.

La realidad colectiva es tremendamente compleja y requiere de una certificación que cohesione el conflicto donde la moral permeabilice la relación del individuo y las normas sociales, así como los múltiples resultados y significados de cómo se interpreta esa realidad (Ricoeur, 2002). Por todo ello, no existe una propuesta más adecuada que la presencia de esta ética humanista: la verdadera integración de pasado, presente y futuro se encuentra en el ser y su relación con el tiempo (Iula, 2020b). Esta propuesta para un cambio, que contribuya para la mejora de próximas generaciones no solo es creativa por fundacional, sino que además supone una propuesta de liderazgo para transformar y mejorar desde la creatividad, la responsabilidad y la conciencia moral y la ética particular.

La generativa es una propuesta ética, puesto que intenta responder al vacío de un presente que supone el desperdicio de recursos humanos y naturales, así como la necesidad de vínculos de conectividad expresa, puesto que cada vez estamos más separados -pensemos en la distancia por las crisis mencionadas o por la virtualidad del mundo digital-. Resulta una propuesta ética por la necesidad de organizaciones que garanticen la cohesión perdida (Iula, 2020b).

6.2.7. El liderazgo ético generativo

La intencionalidad del acto y de la comunicación narrativa de la ética generativa permite repensar en el contexto social y tecnológico actual las propuestas tradicionales desde la responsabilidad individual o la conciencia colectiva. El humanismo sostenible necesita

USC UNIVERSIDADE

empoderarse creando propuestas que, como esta, fomenten una comunicación reflexiva y justifiquen acciones responsables para que los agentes humanos, representados desde el liderazgo, puedan alzar sus voces en el contexto digital que potencia a los sistemas y por el que las organizaciones fomentan desigualdades. El liderazgo ético generativo ayuda a reflexionar hacia el futuro acerca de posibles soluciones que se planteen desde diferentes perspectivas, con la integración de métodos psicosociales y sistemas morales, éticos y de valores, que son reconocibles en diferentes sociedades y personas.

Dado este contexto híbrido, la preocupación de integrar planteamientos éticos en las teorías de liderazgo es fundamental para que el líder encuentre su razón de ser en la sociedad digital. Al mismo tiempo, dada la vulnerabilidad de los líderes y los agentes máquina, la búsqueda de la mejora desde el liderazgo pasa por repensar acerca de los comportamientos psicosociales para que no relativicen el orden moral a los intereses del individuo.

A continuación, se presentará cómo las vivencias de los líderes generativos le llevarán a plantearse el sacrificio como una condición de ese camino de aprendizaje creativo desde la reflexión para contribuir a lo que está por venir. La importancia del personalismo comunitario servirá para concluir y presentar nuestra propuesta de liderazgo generativo. Desde esa narrativa, la necesidad ética en el contexto híbrido servirá de explicación, así como también para resaltar las capacidades de quienes, liderando, tengan intencionalidad en sus propuestas y comunicaciones. El liderazgo ético generativo integra todos los procesos explicados en este trabajo, en un esfuerzo por la contribución para las futuras generaciones.

El contexto es incierto y sus elementos, que influyen en el liderazgo, son identificados y categorizados, pero no convenientemente medidos (Oc, 2018). Definir el contexto como algo estático a través de "*n*" variables universalmente reconocibles no es posible. Son variables activas, pero no reconocibles (Porter y McLaughlin, 2006). Hoy el contexto no sólo es incierto, sino que presenta tensiones que los líderes y las instituciones no consiguen gestionar, generando una gran inseguridad.

Los sistemas buscan la eficiencia y el control desde la lógica de los datos. Las personas han buscado en los sistemas la seguridad para enfrentar los desafíos del contexto. Las teorías tradicionales de liderazgo han ayudado a resolver las tensiones entre la persona y la organización, entre el líder y el grupo, pero hoy las tecnologías han cambiado la forma de relacionarse o los comportamientos de las personas. Hoy la influencia y la toma de decisiones no sólo está desempeñada por personas y líderes, sino por la algoritmia. Por ello, las teorías de liderazgo tradicionales necesitan repensar los retos del mundo híbrido y tienen que servirse de nuevas narrativas y reflexiones para la resolución de tensiones.

De hecho, el liderazgo transformacional se ve superado por la velocidad de la IA en la búsqueda de mejorar desempeño y resultados. La autodeterminación psicológica del individuo se ha visto superada por la autonomía del agente máquina, puesto que los motivadores que incidían al comportamiento de la persona actualmente también son determinados por algoritmos. El líder ejemplar que inspira y es creíble se encuentra cuestionado constantemente por la confiabilidad que se presupone de los datos, que son cambiantes.

Los valores del líder, sean los que sean, e independientemente del modelo de liderazgo, no pueden acomodarse a la velocidad de los cambios del contexto: el líder no sólo hace, sino que es. No es posible mecanizar la abstracción humana. La reflexión, la desconexión es un proceso intrínsecamente humano. El valor y la ventaja competitiva que agrega el liderazgo se da por la capacidad del líder de su saber hacer y de su saber ser. Interpretando a Kant, Pirson et al. (2016, pág.465) dicen que: "*todo tiene un precio o dignidad. Lo que tenga un precio puede ser reemplazado por otra cosa como su equivalente; por otro lado, cualquier cosa que esté por*

USC DE COMPOSTELA

encima de un precio, con lo que no admite un equivalente, tiene dignidad". La dignidad de saberse líder y hacer liderazgo, no tiene precio. El valor de los intangibles se refleja en el liderazgo humanista.

Aquellos líderes que resuelven la complejidad con relaciones más directas se encuentran con desinformación y nuevos problemas en un *loop* que le obliga a estar resolviendo situaciones y dependiendo de redes y organizaciones, dificultando su reflexión e integración de perspectivas. El líder que lo basa todo en la relación e intenta cambiar así el contexto social se encuentra con una diversidad de moralidades que no pueden ser cambiadas desde su ética particular o la de su grupo. El liderazgo instrumental, por último, concibe integrar el método de medición transformacional para cuantificar los resultados de un líder desde el contexto. El problema de esta y de todas las teorías de liderazgo es que los métodos no contemplan las vulnerabilidades humanas, ni tampoco a un agente como las máquinas, que cambian no sólo a las personas sino también el contexto.

Saber integrar ética y tecnología puede potenciar la generatividad, siempre que la voluntad humana prevalezca cuando protege el bien común. Esto se percibe cuando el líder respeta y hace florecer la libertad, desde la consciencia o capacidad de discernir, así como siendo capaz de desconectar, reflexionar y decidir voluntariamente si se opta por un camino o no. La generatividad potencia la autenticidad: un líder puede ser único si libremente consigue desarrollar sus capacidades y las de otros.

Si grandes influenciadores del mundo político del siglo XX como Kissinger, del mundo empresarial del siglo XXI como Schmidt y de la élite prestigiosa del mundo académico como Huttenlocher vaticinan que "*Es probable que el liderazgo se concentre en manos de pocas personas e instituciones que controlan el acceso al número limitado de máquinas capaces de realizar una síntesis de alta calidad de la realidad*" (Kissinger et al., 2023), debemos reflexionar a diferentes niveles: ¿cuál es el modelo social desde el que integrar grupos humanos en el plano macro?¿Cómo organizar las instituciones, qué modelos son los que dan mayor seguridad a sus miembros?. En el plano micro ¿qué tipo de liderazgo es el que va a hacer más eficiente la obtención de resultados y la influencia y motivación de los demás?

La previsión de Kissinger et al. (2023) acerca de la generatividad y los desarrollos de ChatGPT y el comportamiento de los líderes en los últimos años hace necesario presentar un alegato a la libertad desde un liderazgo responsable, reflexivo, donde el aprendizaje continuo le haga auténtico y capaz de integrar realidades. Si el líder es honesto desde la verdad -entendiendo que la realidad hibrida responde e integra tanto una cosmovisión natural como es la *noosfera* (Teilhard de Chardin, 1959), cuanto a una cosmovisión artificial como es la *infoesfera* (Floridi, 2014)-, la construcción de un mundo mejor es posible. En eso consiste la generatividad. Es por este reto que proponemos un liderazgo complementario a las formas tradicionales de liderar.

Para responder a los desafíos actuales nadie puede buscar y proponer soluciones como los líderes; el líder generativo, en primer lugar, integra propuestas éticas: acepta los diferentes órdenes morales. De la misma forma que la IA integra tecnologías, desde el personalismo comunitario se cree que hay varias filosofías de orden -de la misma forma que hay distintas teorías de liderazgo-.

Segundo, el líder generativo acepta el pluralismo de órdenes -no da igual cualquier tipo de orden-, pero fomentando el diálogo, se fomenta el equilibrio reflexivo para alcanzar compromisos. Esto genera un orden dinámico y vivo. Ante el liderazgo desorganizado, el liderazgo tradicional y el liderazgo humanista limitado, nos servimos de la necesidad de un

USC DE COMPOSTELA

equilibrio reflexivo para presentarlo como el equilibrio de las personas que es, en palabras de Daniels (2020) "*el punto final de un proceso deliberativo en el que se reflexionan y revisan nuestras creencias*". Ante una organización desordenada, sistemas manipuladores, reguladores y monopolísticos, el liderazgo ético generativo se sirve de la diversidad, la autonomía moral, el diálogo y el personalismo comunitario para construir presente y futuro. Ese integrar y aprehender aprendiendo, pasado, presente y visión de futuro supone bucear entre información. El cambio antropológico que representa internet hace que las personas puedan situarse de nuevo en el centro de la acción desde la reflexión.

Tercero, la generatividad supone como define Erikson (1964) citado por Browning (2004, pág.245) considerar y respetar "*el que hace y el otro como compañeros en el camino*". Esta es una de las características definitorias del liderazgo y es que alguien -líder- haga algo y otros le siga. Esta generatividad supone el respeto mutuo -sea cual sea el entorno-.

La generatividad, en cuarto lugar, supone crear y contribuir para el futuro y que perdure la propuesta en el proceso (Iula, 2018). Este proceso creativo es una técnica que requiere de una característica meramente humana como es el ensimismamiento (Ortega y Gasset, 1939), por el que los pensamientos y las ideas se forman en un continuo proceso creativo y reflexivo: la generatividad es para Klimek et al. (2008, pág. 14)" *la capacidad o habilidad de crear, producir o ensalzar nuevos constructos, nuevas posibilidades*". La capacidad creativa y reflexiva para la toma de decisiones requiere una consciencia y abstracción que supera el actual estado de la IA: el personalismo de Zubiri se integra y se hace compatible con la rama práctica y dialógica de Ricoeur expresando, junto a Ortega, una perspectiva simbólica de la acción.

El ser humano es vivencial por lo que, en quinto lugar, con esta reflexión de sus acciones, dota de contenido a la reciprocidad con la que integra la convivencia y las relaciones. Esta reciprocidad (Becchetti, 2020) fundamenta la posibilidad de presentar un liderazgo ético generativo que contempla el humanismo tecnológico como una propuesta en la que el agente humano participa como líder mayormente, pero sobre todo, aportando un componente ético determinado que supera los convencionalismos ideológicos, los egos carismáticos, las meras transacciones y también por qué no decirlo, supera supuestos morales estancados que generan sesgos determinados y limitantes tanto para la IA como para la inteligencia humana. Para ello es necesario un sacrificio por el bien común superando la recompensa que supone el beneficio propio o la felicidad mal entendida del cortoplacismo. Como propone Ashforth (2012, pág. 166), "*las personas con foco* en *el futuro pueden estar especialmente dispuestas a invertir en un riguroso entrenamiento (aprendizaje) y soportar el auto-sacrificio en el presente debido a un objetivo orientado hacia el futuro".* No todas las personas tienen esa capacidad reflexiva y consciente de sacrificarse por un futuro indeterminado y que está por llegar. Esta capacidad forma parte del "*pack*" que conforma al líder generativo y que le diferencia de otros líderes. La generativa es una persona que entiende su rol en un espacio temporal dentro de una comunidad.

Sexto: el proceso creativo a futuro tendrá en cuenta no sólo la *noosfera* sino también la *infoesfera* para hacer que sea plausible lo imaginado. Esta capacidad exclusivamente humana representa la conciencia del cuidado de aquello que está por venir. De ahí apostar por la centralidad humana en la que la persona se sirve de otros agentes -humanos o máquina- para liderar ese cambio futuro.

Desde esta ética de la responsabilidad, la reflexión y la sostenibilidad, se conforma un hombre capaz, integrador y dialogante. La propuesta del líder generativo contempla ciertas características que, siendo abiertas y no limitantes, representan la honestidad de un líder que sea verdadero y fomente la dignidad del ser humano. Para poder ir conformando su peculiar

USC DE COMPOSTELA

forma de integrar realidades y proponer o solucionar situaciones, debe mantener una narrativa atemporal y propia.

Séptimo: un líder gestiona a través de relaciones. Esta participación colaborativa e integradora ayuda a enfrentar las complejidades gracias a un constante pensar y actuar constructivamente en la misma dirección (Klimek et al., 2008). La complejidad en aportaciones de liderazgo ha sido apuntada en este estudio con las propuestas de Mary Uhl Bien, que son complementadas desde el aspecto generativo entendiendo la complejidad en sistemas de agentes humanos, cuya interacción crea resiliencia para responder al cambio a través de nuevas ideas (Hazy y Prottas, 2018).

Todo esto no deja fuera de la ecuación al agente máquina, ni a la mecanización o sistematización de las relaciones, pero resalta la capacidad generativa y de creación del agente humano. De hecho, otra de las capacidades del líder generativo se establece cuando contribuye a la creación de una cultura organizacional (Klimek et al., 2008), que supone aportar y gestionar para con la comunidad. Si no se hace desde un prisma filosófico ético que lo fundamente, la propuesta quedará manida.

Se trata de una creatividad que, además de técnicas de procesos como el pensamiento ágil, debe considerar dinámicas integradoras generativas que, al crear nuevas posibilidades, contemplen este planteamiento ético, que para Goulet (1981, pág.42) se da "con *cuatro roles fundamentales: evaluador, crítico, pedagógico y normativo*". Que la generatividad tenga un rol evaluador o normativo se comprende desde el marco de límites mínimos y máximos de toda ética. No es una cuestión de mera inspección o coerción; estas son características de un intervencionismo que coarta la creatividad. La generatividad, desde la crítica o la pedagogía, significa renovar, regenerar y capacitarse a sí mismo y a los otros. La generatividad es una acción social relacional.

Si tomamos como ejemplo las teorías psicosociológicas de liderazgo, muestran diferentes perspectivas desde las que entender la generatividad, llegando a copar y bautizar una vasta extensión de conceptos. El liderazgo generativo ha quedado bautizado como tal, representando un contexto creativo dentro de las propuestas innovadoras en sistemas complejos (Surie y Hazy, 2006). Siendo esta definición consistente con la propuesta del liderazgo complejo, también se recoge el concepto de liderazgo generativo para un líder que se adapte al cambio en los procesos hacia un desarrollo saludable (Lundy, 2015).

La generatividad entendida como proceso temporal, o como proceso que resuelve complejidades, es muy interesante, pero la generatividad entendida como plantea Iula o Domingo Moratalla resalta su cualidad relacional, al presentarse como una herramienta para gestionar las relaciones con la comunidad. Esto es así porque el entorno es complejo, con incertidumbres y riesgos incontrolables y definidos y decididos por agentes máquina, las relaciones o los nexos de unión no son sólo entre agentes humanos: los agentes máquina cobran importancia. En este momento del entorno digital, en el uso de las redes sociales que conectan e informan y han cambiado la forma que tenemos de entender la transmisión y la entrega de uno mismo en una sociedad líquida, se intenta etificar a través de reglamentos y distribución de responsabilidades. La innovación es un elemento tecnológico que requiere de una responsabilidad en su desarrollo (Owen et al., 2021). Esta perspectiva viene determinada por las relaciones de las grandes tecnológicas con los poderes administrativos tradicionales, haciendo aflorar las debilidades de los sistemas o las vulnerabilidades de sus líderes.

En este punto es importante potenciar la intergeneratividad, porque las teorías de Iula o Maritain ayudan a fortalecer los vínculos con los demás a través de alianzas. Éstas permiten

USC DE COMPOSTELA

determinar a las futuras generaciones cuál será su presente y futuro, gracias a la entrega que hagamos hoy en día desde esos planteamientos que potencian no sólo el bienestar, sino también el bien ser, entregándonos incondicionalmente a los demás limitando nuestras vulnerabilidades y sacrificando nuestros intereses por el misterio de lo que está por venir.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU en la década de los 80 transmitía una preocupación por la que

> "E*l 19 de diciembre de 1983, la Asamblea General, entre otras cosas, acogió con beneplácito el establecimiento de una comisión especial que debería presentar un informe sobre el medio ambiente y la problemática mundial hasta el año 2000 y más adelante, incluidos proyectos de estrategias para lograr un desarrollo duradero…En última instancia, esto equivale a: reforzar la comprensión mutua y el espíritu común de responsabilidad que tan evidentemente son necesarios en un mundo dividido…Está en manos de la humanidad hacer que el desarrolla sea sostenible, duradero, a sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites - no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas*" (Comisión Mundial Del Medio Ambiente, 1988, pág. 39).

La preocupación por el legado es algo determinado por diferentes modelos de liderazgo. Esta información se intenta presentar, no ya en clave de conocimiento sino de la sabiduría de una sociedad que sabe integrar movimientos preocupados por el futuro en clave de alianzas o, como dice el informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente, en clave de multilateralismo.

El vínculo permanente, como elemento unificador de la búsqueda del bien común junto a la voluntad de mejorar, o el desarrollo duradero del que hablaba la Comisión Mundial del Medioambiente, son mucho más que el bienestar económico y la salud personal. La prosperidad tiene sentido social, ya que adorar la autocomplacencia de las consecuciones propias evade la importancia que tiene en la relación no controlar el tiempo en el que ocurre ni el lugar (Spadaro y Figueroa, 2022). La falta de control y la reflexión del líder, acerca de las consecuciones propias, es un ejercicio de desapego de la narrativa utilitarista. Superar las consecuciones y los intereses propios supone alcanzar un grado de conciencia por el que pesa más lo social que lo particular. Prosperar supone generar para los que están por venir. Es un canto simbólico a la vida que está por llegar, por lo que es mucho más que un vínculo reciproco entre agentes que se conocen: es una alianza entre la evolución alcanzada y el futuro y la plaza pública que está por venir.

Esta representación simbólica del pasado, el presente y el futuro determinan la generatividad, un concepto de base filosófica que resulta clave dado el entorno que nos rodea: el líder ético es el que, pasando por los otros, recupera lo social, la prosperidad mutua; y al volver a si, no vuelve donde estaba antes sino en el nuevo momento.

Hay un primer momento a modo de monólogo, de consecución y reafirmación propia; otro momento de alteridad -al saber lo que otros quieren-; y un tercero, que no es ninguno de esos, sino que eres capaz de pasar de ti mismo y transformarte: es un momento de liderazgo

USC DE COMPOSTELA

generativo, de realización y si se quiere, como expresó Martin Luther King, un momento de epifanía. El primero es egoísta, el segundo reciproco, y el tercer momento al pensar en ti en otros, al final sumas y generas.

Cone (1987, pág. 463) recoge uno de los momentos transformadores más recordados en el siglo XX cuando describe que: "*en enero de 1956 Martin Luther dijo: "Levántate por lo correcto. Levántate por la justicia. Defiende la verdad. Y he aquí, que yo estaré con vosotros, hasta el fin del mundo*". Es desde momentos únicos de transformación real que la generatividad cobra su sentido, como introduce Iula (2020b, pág. 12): "*sólo se transmite si se transforma*". Como dice Iula (2019, pág. 21) en otro de sus textos "*la ética generativa es una ética de la renovación, lo que significa que no tiene presupuestos metafísicos universales, sino que nace en condiciones específicas*".

Existe la posibilidad de definir el concepto de liderazgo generativo, porque ha sido utilizado en el contexto educativo (Klimek et al., 2008; Anderson, 2020; Edwards-Groves y Rönnerman, 2021) o ha sido usado para resolver problemas del contexto en el que nos encontramos, como la complejidad (Bushe, 2019; Hazy y Prottas, 2018). La generatividad presenta una relación con el hecho educativo, con el aprendizaje. Aprender del pasado y el presente moldea el futuro. Se aprende del conflicto (Iula, 2020a) y el cambio supone una adaptación, junto a un aprendizaje, que resulta tremendamente útil al líder generativo. Es un líder que se sirve de la ética renovada y adaptada a las circunstancias del momento para hacer siendo y ser haciendo. El líder generativo se sirve de los diferentes órdenes morales y sabe integrar la realidad personal con todas sus vulnerabilidades en propuestas sociales, desde la virtualidad de lo digital, liderando y actuando en un contexto híbrido.

La generatividad es una dimensión ética, que podría convertirse con el tiempo en un modelo o una teoría de liderazgo. Actualmente es un elemento de juicio por el que las acciones, que suponen la consecución de una reflexión meditada y consciente, representan la decisión tomada con la intención de fortalecer a futuro un proceso de integración intergeneracional representado en una acción generativa (Iula, 2020b).

Iula (2020a, pág.62) reconoce la generatividad al concluir que "*Como ser humano, con el ser y el tiempo…lo que constituye mi dignidad*". La dignidad de la propuesta generativa radica no sólo en su humanidad como ser, o en un proceso espacio temporal en un contexto determinado, sino en la búsqueda de un sentido. La persona quiere contribuir, pero ¿Cuál es el precio de esa libertad de acción, de la toma de decisiones por diferentes agentes o el precio de las desigualdades que se crean? Estas preguntas requieren de un tipo de liderazgo consciente en sus propuestas con una trazabilidad -la posibilidad de hacer un seguimiento a sus fundamentos- en sus prácticas, que respondan a valores legales y éticos consolidados y que den consistencia a la aportación que se pretende. El líder aporta valor.

La dignidad humana como valor social está en consonancia con los postulados de la sostenibilidad que es el otro gran reto -la ecología junto al tecnológico- para dejar un legado a las futuras generaciones. La generatividad se presenta como herramienta para educar en la sostenibilidad (Anderson, 2020).

6.2.8. Propuesta de liderazgo generativo

El contexto actual donde la digitalización está transformando las teorías del liderazgo y la forma de entender las dinámicas de las organizaciones necesita propuestas integradoras. A medida que la complejidad, la vulnerabilidad y la desigualdad se hacen más presentes en los entornos digitales, necesitamos acercarnos a las propuestas un liderazgo menos mecánico y más

"humanístico". Esto significa mayor atención a dimensiones éticas que faciliten el autoconocimiento de los propios líderes como generadores y promotores de confianza. El dinamismo de la confianza puede evitar el desorden organizativo y promover la coordinación entre todos los *stakeholders* articulando el dinamismo de la confianza con orden o estabilidad de organizaciones vivas. Hemos mostrado que la confianza dinamiza los liderazgos y fortalece las organizaciones cuando se plantea desde una ética generativa que no plantea ni la organización ni la digitalización en términos instrumentales, sino en términos éticos y relacionales. Con ello iniciamos el camino de un liderazgo ético transformador que, basándose en la confianza, integra la digitalización no como un obstáculo organizativo sino como una oportunidad para repensar las dinámicas del orden organizativo.

En el liderazgo generativo ha habido propuestas que resaltan su necesidad en entornos inciertos y complejos (Bushe, 2019; Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b) o se habla de este tipo de liderazgo generativo sometido a la relevancia del entorno complejo, pero no de la centralidad del ser humano porque se presupone como "*la realidad*" a analizar.

Por ello hay métodos de liderazgo generativo que son un complemento a una teoría general de liderazgo complejo, donde la generatividad potencia lo relacional desde colaborar o intentar cosas, perdonar los errores, aprender y promover nuevas ideas o perspectivas, donde las relaciones se generen como respuesta a riesgos y cambios (Hazy y Prottas, 2018).

Hay propuestas de liderazgo generativo que se fundamentan en la importancia de virtudes como la honestidad o la humildad, desde el optimismo de una propuesta que pretende ser intencional, innovadora, enfocada al crecimiento y la adaptabilidad del líder (Anderson, 2020).

La verdadera transformación no se circunscribe a una teoría de liderazgo o un cambio en la forma de pensar, actuar o ser; la transformación desde la generatividad supera propuestas innovadoras -pensemos en la transformación digital- o de cambio de modelo con la escalabilidad como meta. Representa, en toda su extensión, una transformación consciente, reflexiva y de autor ya que, desde el agente, impacta en la comunidad y garantiza una comunicación intergeneracional que perdura y se adapta a las futuras necesidades de quienes están por venir.

El líder generativo "*es capaz*", como diría Cassarotti (2008), porque desde su narratividad es una persona ante todo y por encima de todo. Es capaz y es consciente que puede intervenir y transformar; es capaz de transformar gracias a la tecnología y es capaz de hacer y ser gracias a la confianza de la relación con los otros.

Este hombre capaz ha puesto en tela de juicio las estructuras tradicionales organizativas y personales. El equilibrio reflexivo supone que gestione y traiga orden al desorden de la realidad híbrida desde la centralidad humana. Esta propuesta presenta una evolución desde el *humanistic management,* teniendo en cuenta el orden en las teorías de liderazgo, porque hay un orden social y otro psicológico, pero: ¿disponemos de orden moral? La respuesta de este trabajo es que, en sociedades avanzadas, hay diferentes órdenes morales. Esta propuesta intenta integrar varias perspectivas, pero no pretende ser la única. La propuesta de liderazgo generativo, como ampliación del *humanistic management,* es una propuesta que tiene que contar con la pluralidad de modos de entender el orden. No la homogeneidad de entenderlos, sino la pluralidad.

El líder generativo es capaz, entre otras cosas por ser creativo. El concepto de capacidad desde el inglés *capabilities,* se refiere a la suma de aprendizajes que la persona adquiere a través de su vivencia. La integración de perspectivas, de respuestas encontradas entre personas, es un claro signo de autenticidad. Esto es difícil de potenciar en un mundo de datos que inhabilitan a la persona y a la institución. Existe en nuestra realidad una clara "crisis de gobernabilidad"

USC DE COMPOSTELA

(Iula, 2019) y una incertidumbre generada, entre otras, por la deshumanización (Carbonell-Valín y Domingo Moratalla, 2022b) que requiere volver a fundamentar las relaciones en una confianza adaptada al contexto y realidades que vivimos.

Se ha explicado, a través de la tabla 31 de Bell (1989), la evolución de la confianza en diferentes épocas y se ha identificado la necesidad de presentar una confianza 4.0 acorde al contexto que enfrenta el mundo híbrido y la IA. Al definir la generatividad se ha representado la importancia del desapego cuando esa generatividad represente una alianza. Desde la alianza, que supera la visión contractualista de la reciprocidad, se presenta la confianza con la que construir un respeto mutuo entre el yo y el nosotros.

La generatividad es una apuesta y una alianza con el futuro, desconocido, que presentará debilidades y vulnerabilidades, pero que, gracias a líderes, será capaz de sobreponerse y mantener viva la esperanza por un futuro mejor.

Todo ello puede representarse en una nueva propuesta de liderazgo generativo que, teniendo en cuenta las propuestas del liderazgo tradicional, el liderazgo humanístico, así como los modelos de liderazgo generativo desarrollados hasta la fecha, representa diferentes narrativas (Ricoeur, 1999). Esta visión abierta permite presentar una propuesta innovadora, que desde la ética generativa revitaliza una propuesta en la que la centralidad del ser humano responde a los retos identificados en este trabajo, redescubriendo un cuidado por el otro, integrando diferentes éticas en un orden moral reconocible y respetado. Así pues, son diez las respuestas y son las siguientes:

En primer lugar, utilizamos el término generativo porque en la psicología del desarrollo moral la generatividad es una característica que describe el crecimiento, la maduración y el florecimiento de la personalidad después de una crisis. La continuidad tras un problema supone adquirir consciencia que, tras el pasado, el presente se fundamenta en lo ocurrido, pero gracias a entender mejor el contexto el líder es capaz de reflexionar y presentar propuestas de mejora. El carácter disruptivo de la digitalización, que afecta directamente a la forma de concebir el trabajo y las organizaciones, rompe la normalidad de los modelos y nos obliga a tener que responder a crisis permanentemente. Las crisis no se pueden afrontar ni resolver en soledad. El líder generativo entiende y muestra según Erikson (1985, pág. 240; citado por Iula 2018, pág. 11) "*preocupación por establecer y guiar la próxima generación*". La responsabilidad desde la generatividad es una de las características éticas que motivan y sustentan esta propuesta.

La generatividad es una categoría biográfica que describe la maduración y el crecimiento desde la permanente superación. El concepto clave es la continuidad. Así lo recogen Carbonell-Valín y Domingo Moratalla (2022b, pág.118) al describir que "es necesaria paciencia en un proceso continuo que tiene indicios del pasado, que con la intervención de máquinas y agentes humanos requiere aceptar el resultado incierto de la interacción…esta es una oportunidad para presentar un liderazgo integrado evitando la discontinuidad o disociación".

Las crisis nos sorprenden, pero hay que estar preparados para ellas visando un plan de contingencia, una estrategia que permita dar continuidad a aquellos elementos que sustentan la sociedad. Es la narrativa del liderazgo ético generativo, que permite continuar el desarrollo que no se verá superado, aunque haya una transformación, sea esta crisis o innovación disruptiva. El *continuum* vivenciado del pasado, presente y futuro es personal e intransferible. El líder es individuo, es persona. El contexto es inabarcable, no se puede medir. Dado que el trabajo es mucho más que una simple actividad o empleo, la generatividad nos permite enraizar biológica, psicológica y sociológicamente los cambios. La generatividad integra la realidad noosferica -limitada- y la realidad infoesferica -relacional-.

USC DE COMPOSTELA

En segundo lugar, rompemos amarras con una cultura organizativa que tiende al emotivismo y convencionalismo porque olvida la densidad relacional de la realidad antropológica del trabajo. La generatividad no sólo describe lo que un trabajador "hace", sino lo que el trabajador es-con-otros, es-junto a otros, y lo describe incidiendo en su dimensión proyectiva, narrativa y creativa. Partiendo de las críticas de MacIntyre a la cultura "*emotivista de gerentes, estetas y terapeutas*" (Macintyre, 1987, pág. 55), la generatividad nos sitúa ante un nuevo realismo antropológico y cultural enriquecido por lo que llamamos una ética narrativa (Ricoeur, 2002). Tanto el trabajador como el líder no son simples "*agentes*" o "*actores*" de un sistema funcional y mecanizado, son también "autores", lo que significa que debemos estudiarlo y analizarlo íntegramente desde el dinamismo de su capacitación personal como apropiación de posibilidades.

La apropiación de posibilidades es la condición de ese líder autor de su propio camino que describe esos procesos haciendo y siendo. Resulta de una continuidad espacio temporal que le permite, en un contexto altamente tecnificado y mecanizado, echar el freno, desconectar y apropiarse al discernir entre las múltiples posibilidades que se le presentan. Esta cualidad del líder permite presentar una centralidad humana por la que sus decisiones son suyas -en el sentido de tomadas libremente, aunque auspiciadas por un contexto pasado y presente- y marcan el devenir del futuro propio y de la organización donde desarrolla y ejerce su liderazgo.

La universalidad integradora del aporte generativo no lucha contra los acuerdos que mantienen una estructura organizativa en pie. La dimensión generativa, gracias a la confianza, establece un vínculo que trasciende al "*hacer*" en el trabajo y define el ser o "*estar siendo*": reconoce un vínculo espacial y temporal, histórico y real. La generatividad otorga consistencia porque integra, interpretando narrativas en el trabajo. Esa consistencia que define al autor en un entorno donde el rendimiento es clave, dota de claridad al cortoplacismo organizacional, que por su inmediatez genera tensión y hasta conflicto. La autoría generativa es una marca de agua, un sello de calidad de una relación real, palpable y transcendente. Si se tiene por detrás una capa que permeabiliza los conflictos, como es un espacio generativo, se da sentido a la competitividad en el trabajo. Siendo que desde la transitoriedad y gerundidad el presente se integra en el futuro, ese vínculo se convierte en alianza que perdura y, salvo pérdida de la narrativa del respeto a las moralidades, se mantiene indeleble en el tiempo. Cuando la alianza no se respeta, es que la relación de las personas con el pasado se ha quebrado. Podemos así entender que cabe a los seres autónomos del futuro decidir si cabe a ellos preservar la alianza o convertirla en un vínculo que existió en el pasado.

La mecanización, de la misma forma que la cuantificación a través de datos, facilita el proceso relacional del líder y de las personas con cualquier tipo de agente. Ahora bien, esa mecanización del proceso no puede representar la mecanización humana o la deshumanización propiamente dicha. El ejercicio de un liderazgo generativo permite a la persona alzarse ante un sistema que puede llegar a manipular y coaccionar sobremanera, pero su espíritu de libertad creativa le permite reflexionar, apropiarse, relacionarse y decidir cuál es su futuro -y con ello el de otros-. Este planteamiento supone presentar el liderazgo generativo como aquel liderazgo que es marca de autor y complementa cualquier teoría o modelo de liderazgo, que se adecue mejor a los diferentes contextos organizativos y personales que plantean los múltiples modelos de liderazgo.

En tercer lugar, la generatividad no afronta la identidad personal de manera aislada, sino en términos comunicativos y narrativos, es decir, sin evitar dimensiones éticas estructurales de la vida humana como la "*autenticidad*" y la coherencia con los marcos o sistemas de valores de los que se forma parte (Taylor, 1994).

UNIVERSIDAD DE COMPOSTELA

El liderazgo generativo no se desentiende de los marcos culturales ni de los retos comunitarios en los que la organización se desarrolla. Esto no significa que se construye de espaldas a los marcos legislativos vigentes, sino que adopta ante ellos un punto de vista moral, es decir, conociendo en todo momento las posibilidades de orientar las prácticas organizativas con las claves de una "*moral post-convencional de principios*" (Habermas, 2002). La autenticidad de la generatividad viene marcada por la atención a una alteridad que supera al ego y transciende el entorno virtual. Ser auténtico y "ceder" una aportación a la red, al conjunto social, supone desde la participación ser uno mismo. La autenticidad que supone ser un líder generativo supone superar tendencias y movimientos o perspectivas que tienden a anular el espíritu crítico y la capacidad de aprendizaje individual por las estandarizaciones. Movimientos como la cultura *woke* presupone que te abres a la información de tal forma que aparentemente no presentas sesgos, pero impones una narrativa (Riff, 2019). La espiral del silencio y la moralización de la sociedad aparece porque la gente teme más al aislamiento que al error, por lo que la pertenencia a un grupo pesa más que la libertad de elección y la autocensura se impone (Cortina Orts, 2022). Que la libertad esté condicionada por la organización en la que el líder se sitúa no significa que deje de ser él mismo y que pierda la capacidad de juicio y discernimiento. Por ello, esa autenticidad creativa define al líder generativo y le aúpa a un lugar desde donde dona a la sociedad, superando la moral convencional gracias a unos principios "trabajados" desde su participación en el mundo híbrido. Esa participación es auténtica cuando viene representada desde la coherencia que se da desde la solidaridad, la cooperación y que lleva, en un crecimiento continuo, hacia la generosidad del que parte y comparte.

Ese proceso gerundial de aprender y aprehender, siendo y haciendo, representa el bien ser de un liderazgo que no solo busca el bienestar, sino que da un paso más allá: ese superar al ego y ser coherente para con el entorno supone a la vez apropiarse de posibilidades dentro de un mar de narrativas y éticas. La aplicación práctica de entre todas las moralidades existentes es una característica que solo está al alcance de aquellos lideres conscientes de quienes son en la realidad híbrida. El líder -que hoy ordena y desordena- encuentra equilibrio de entre los órdenes morales, entendiendo la censura de los sistemas intervencionistas y controladores a la vez que la autocensura, pero se erige como aquel que supera todo ello, gracias a la dádiva del don.

En cuarto lugar, la generatividad describe una razón práctica y una narrativa moral en permanente actualización. La casuística organizativa y laboral ante la que se enfrentan las nuevas organizaciones es tan grande que los principios de un liderazgo ético no pueden ser cerrados ni estar clausurados a priori. El liderazgo generativo es radicalmente prudencial, reflexivo y deliberativo: es estratégico. La estrategia y preparación para las realidades del entorno es uno de los pilares del liderazgo tradicional. De la misma forma se emerge en las crisis, el crecimiento generativo se produce en el caso concreto, en el momento mismo de la aplicación. Por eso, entre las características más importantes de este liderazgo está su formación humanística, su potencial interpretativo o argumentativo y, sobre todo, su potencial imaginativo para explorar nuevas soluciones u oportunidades.

Recordemos todo el potencial antropológico de Ortega, Gadamer y la hermenéutica filosófica cuando se nos recuerda que la naturaleza humana está imaginativa, técnica y culturalmente "*abierta*". Esa apertura cultural, para integrar en sí mismo tanto el bien estar humanístico como el bien ser transcendental, hace de su imaginación esa herramienta que como Nietzsche describió, presenta al animal fantástico. Si la imaginación y la fantasía es lo que nos diferencia, según este autor de los animales, también es lo que nos diferencia de la IA. Además, conseguimos integrar el misterio zubiriano y la incertidumbre de transitar en diferentes

UNIVERSIDAD DE COMPOSTELA

contextos sin la necesidad imperiosa de saber, conocer o cuantificar lo que nos rodea. Esta apertura, resulta estratégica a la hora de integrar la realidad híbrida del mundo natural y del virtual.

En quinto lugar, la generatividad describe el potencial narrativo del lenguaje y la comunicación humana. El lenguaje en esta propuesta representa la estrategia auténtica del ser comunicativo que somos las personas ante la comunidad. El trabajo y la interacción organizativa no se pueden plantear al margen de la vocación personal, las relaciones familiares y los proyectos de vida buena con los que buscamos la felicidad. Frente a teorías del trabajo y el liderazgo, que fragmentan las actividades humanas, la generatividad es una categoría que aúna, vincula y estructura familia y trabajo, persona y organización, vida privada y vida pública. El liderazgo generativo aúna lo intencional, lo social y lo histórico haciendo inteligible los diferentes acontecimientos de nuestra vida (Macintyre, 1987).

Esta integración social representa la narrativa responsable con trazabilidad de la intencionalidad y la persona que, como tal, es capaz de socializar con los diferentes grupos de la realidad híbrida y contempla en su comunicación un sentido de pertenencia histórico del pasado, presente y futuro. A partir de aquí podemos construir una renovada teoría de la responsabilidad solidaria de los líderes, porque no sólo son capaces de "*dar o rendir cuentas*", sino de "*pedir cuentas*" en el marco de tradiciones morales plurales, donde tienen sentido categorías básicas de toda teoría del liderazgo como las virtudes, los valores o los ejemplos. La inteligencia generativa se basa en tradiciones que no encorsetan la imaginación del estratega generativo, sino que dotan de sentido y responsabilidad su aportación, su autoría. Es una trazabilidad narrativa y responsable. La comunicación y el lenguaje máquina también se ven reconocidas en un tipo de liderazgo que evita las rutinas de los intercambios, haciendo de cada nueva interacción una oportunidad para diferenciarnos y concientizar -que no moralizar- a aquellos con los que se interacciona. Se trata de una comunicación que agrega valor al superar cualquier relación pro-felicidad inmediata, al evitar el egoísmo mutuo, al incorporar la lógica del desinterés en una época de sobreabundancia de información, pantallas, conexiones o redes. La comunicación puntual representará esa desconexión que caracteriza al líder estratega y auténtico que se comunica tras la reflexión, dialogando con la comunidad.

En sexto lugar, un liderazgo generativo promueve la capacidad de reflexión y juicio en los miembros de la organización. Lo que significa que no da la espalda a las discrepancias o los conflictos de intereses, sino que acepta las diferencias de apreciación, de juicio y de valoración, planteando abiertamente su razonabilidad. La generatividad genera síntesis renovadoras. Reconoce en el propio líder y la organización una tensión hacia el equilibrio desde las vulnerabilidades humanas y del sistema, que son superadas en un ejercicio comprometido desde la responsabilidad. Esto significa un compromiso compartido por la verdad, por la acción inteligible y por la sinceridad o autenticidad como valores de las personas que conforman la organización. Y también un compromiso por el bien común o la justicia que permita establecer distancia con las propias convicciones o creencias.

En definitiva, la generatividad transforma antropológicamente las tradicionales teorías de las virtudes y valores porque vuelve a plantear la virtud en un orden moral que no sólo es natural, sino cultural y ecológico. A diferencia de la virtud moderna planteada como éxito social o la virtud antigua planteada como ajuste a convenciones sociales, la virtud en la era de la digitalización vuelve a plantear la pregunta por el sentido, el telos específico de una naturaleza humana planteada "integralmente". El desarrollo humano integral supone no sólo el bienestar

USC DE COMPOSTELA

propio y de otros, sino un bien ser que sirve de ejemplo y modelo de liderazgo al integrar las mejores prácticas organizativas junto a la ética personal desde el buen juicio y la reflexión. La reflexividad para la generatividad debe comprender e integrar las diferentes perspectivas, puesto que se corre el riesgo de ensalzar la propia narrativa comprometiendo así los futuros puntos de vista. Se propugna con la generatividad el cambio desde la integración de pasado, presente y futuro. Desde la reflexión y la autonomía que dota de capacidad de juicio, el líder se conforma como una persona capaz que consigue desconectarse del entorno digital para resolver conflictos y desafíos. Además, con ese potencial de desarrollo y prosperidad, el líder generativo se compromete con el bien común al generar propósito individual -bien ser- y del colectivo –bienestar-.

La centralidad humana requiere de reflexiones con una racionalidad que utiliza facultades espirituales y cognitivas en un ejercicio hacia la transcendencia, por lo que las ideas pasen por el filtro social del sentimiento de colectividad y sean reflexiones y elecciones con sentido: sentientes. Esta reflexividad supone uno de los diferenciales del desarrollo humano integral haciéndolo operativo a través del líder generativo. El liderazgo generativo, a través de la reflexión, convierte la realidad en algo, que como apuntaba Zubiri, es sentiente. La reflexión empodera al líder hacia una gestión comprometida.

En séptimo lugar, el liderazgo generativo requiere aprendizaje continuo como eje conductor hacia la optimización de los recursos. Por recursos entendemos tanto el conocimiento como las relaciones y los diversos agentes que lo gestionan. Es importante saber qué buscar y con quién conectar. Aprender qué recursos humanos y sus capacidades son necesarios para generar y contribuir a futuro, así como los recursos máquina. No se trata solamente de aprender, transformar o producir. La generatividad es un aprendizaje continuo que requiere humildad y sed de entender que lo que se sabe es perecedero y es necesario exponerse al resto de la sociedad para, junto al resto de agentes, tender puentes de entendimiento –comprender- desde los que contribuir para las próximas generaciones. Es por todo ello que la sed por el conocimiento es base para fortalecer otras características como la autoría -haciendo y siendo gracias a conociendo-.

Para entender y comprender hoy se aprende colaborando. No existe un método de aprendizaje infalible. Tampoco existen disciplinas que se encuentren en silos, sino que todo está interconectado. Aprender no es un elemento que dependa exclusivamente del individuo o de la comunidad. El aprendizaje es un elemento relacional. Hoy se aprende aprehendiendo, es un continuo vivenciar para el desarrollo humano integral. El líder generativo, consciente de esta realidad, está en un *continuum* aprender. En una época de desconstrucción social y desintegración individual, el proceso creativo está en manos de aquellos que deciden estar en constante aprendizaje. La consecuencia de la inanición del conformismo en el mundo de los datos conlleva una constante desactualización, con las consecuencias psicológicas y sociales apuntadas tanto para las organizaciones como para las personas.

Los desarrolladores científicos, técnicos y todo creador de ideas dependen de las circunstancias personales y del entorno, puesto que influye al desarrollo de esas ideas. El filósofo francés Sadin (2020, págs. 63 y 85) describe una sociedad donde

> "*Hiroshima y Nagasaki…la tecnociencia…había creado las condiciones para una posible extinción de la humanidad…se había identificado al nuevo mal: la entropía…que designaba la tendencia de toda sustancia física de ir hacia su desintegración y provocar formas de caos…el orden disminuye, el desorden aumenta…la palabra cibernética…'timonel'…'gobernador'…este complejo de ideas pretendió instaurar un orden que revistiera una*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> *eficacia…gracias a la elaboración de ciertos aparatos…la informática personal dependería de una dimensión decisiva: la cualidad ergonómica orientada hacia la 'experiencia del usuario'. Necesitaba la puesta a punto de interfaces llamadas 'intuitivas'…interfaz táctil …basada en una mayor cercanía…manipulación más fácil…se exaltaba…un 'contacto carnal'…La autoridad que hasta entonces se ejercía sobre los aparatos se deslizó hacia su disposición a estar 'a la escucha' de su usuario, y a ofrecerle, gracias a la conectividad, el poder y la velocidad de tratamiento de los procesadores, la geolocalización y el conocimiento evolutivo de sus comportamientos…De ahora en adelante la IA se convierte en capaz de analizar situaciones de todo tipo y de formular de inmediato enunciados que se juzgan los más adecuados…Pero más que una interfaz entendida como una instancia que permite a un usuario y a un sistema comunicarse entre sí…lo que se establece es un nuevo marco de intercambio, y no ya con la mera finalidad de responder a objetivos funcionales sino para adquirir el aspecto singular de una estructura relacional".*

Aprender a convivir y gestionar la incertidumbre en el mundo de los datos requiere una actitud consciente. A través del aprendizaje el líder gestiona otras inteligencias, no con la función de controlar, sino entendiendo que la desorganización es un paso de la evolución que puede llevar al caos, pero también a una experiencia vivencial diferencial. Hay que aprender a navegar en las realidades naturales y virtuales, en un mundo híbrido donde hay que aprender a relacionarse.

En octavo lugar, los datos y las dotes. El líder generativo gestiona las indicaciones y los indicadores representados por los datos. Estos son una realidad incontestable pero no por ello no deja de ser necesario interpretarlos y dotarles de contenido desde la capacidad humana. El líder generativo asume las vulnerabilidades del sistema, así como las suyas propias para acabar integrando datos y sus dotes, equilibrando lo que dispone la realidad híbrida de la naturaleza y lo digital. El equilibrio o balance que el líder trae a la desorganización y el desequilibrio del constante cambio resulta primordial para garantizar la continuidad. La centralidad humana de esta propuesta viene representada por líderes que no sólo verifican la información, sino que, ejerciendo éticamente, transforman la información en conocimiento gracias a las dotes adquiridas, aprehendidas y aprendidas que hacen de su aportación la consecución del desarrollo humano integral.

Hacer y ser todo en uno gracias a esas dotes. Dotes que vienen representadas en el liderazgo tanto por el positivismo de las características de las teorías tradicionales de liderazgo, como las del liderazgo humanista anglosajón y europeo y que, en un ejercicio reflexivo de conocimiento de su humanidad, cuenta con que las vulnerabilidades forman parte del proceso del líder para desconectar y tomar las decisiones éticamente correctas. El buen gestor reflexiona, aprende y en un proceso integrador acaba gestionando pros y contras, datos y dotes para garantizar la continuidad y la transmisión a futuras generaciones.

En noveno lugar se presentan las características que definen al líder generativo. No se trata de unas características inamovibles o inmóviles. Teniéndolas siempre en mente y aplicándolas en su día a día, ayudarán al líder en su narrativa, en su gestión y en la relación con la comunidad.

El liderazgo generativo busca la honestidad. La honestidad de los agentes -líder y seguidor- que se tratan con respeto. Honestidad en la comunicación y en las propuestas que tiene que ser consecuentes con lo heredado, y ser garante de continuidad en el contexto presente y proponiendo a futuro la verdad, aun con los sesgos de quienes la interpretan, como eje

conductor de la integración de la ética generativa. ¿Qué tipo de legado no se corresponde por una apuesta honesta respecto a la ética que lo motiva?

La ética de las dotes humanista en su condición generativa de aportación para los que están por venir, resulta de un compromiso "transcendente", en el sentido que es consciente de lo que está en juego. La honestidad de la propuesta, lo verdadero del mensaje es necesario, porque en una época de desconstrucción social se transluce, como se apuntaba siguiendo a Sadin (2020, págs. 94,95) *"…a la difusión viral de informaciones falsas…cada uno de nosotros se imagina como posicionado en el centro del mundo y con el poder de acomodar los acontecimientos a su visión de las cosas*".

La realidad de una visión parcial, individual, no integrada con una cosmovisión humana, genera esa pos verdad que genera desequilibrio -en las personas- y desintegración -en la sociedad-. Es posible que muchos entiendan que los datos, de la misma forma que la tecnología, muestran apariencia de certeza.

Ello es muy cierto, pero la exactitud no es lo mismo que la verdad. Sadin (2020, pág. 95) nos ayuda a entender esta afirmación

> "*la verdad se define a partir de uno mismo, o según las propias creencias y tropismos…que da testimonio de la desintegración creciente de nuestras bases comunes y de la extrema atomización de la sociedad en general…La pos verdad es considerada como una ruptura que perturba nuestra relación histórica con la verdad, mientras que la realidad se trata de la exactitud de los hechos, y no de la verdad stricto sensu…*".

Decía Erich Fromm que la verdad dota de seguridad basándose en las experiencias de la persona.

La búsqueda de la verdad es una constante curiosidad por la reafirmación del ser humano. Una propuesta donde lo verdadero sean unos principios universales reconocibles en las realidades sociales -tanto en la *noosfera* de la realidad natural, como en la *infoesfera* de la realidad virtual-, que llevan a una integración humana de un relato narrativo reconocible y honesto. En este sentido, la reflexión de Sadin (2020, pág. 18) continúa siéndonos útil en nuestra propuesta puesto que "*lo digital se erige como un órgano habilitado para peritar lo real de modo más fiable que nosotros mismos, así como para revelarnos dimensiones hasta ahora oculta de nuestra conciencia*".

Esta propuesta desde el liderazgo generativo, que promulga el desarrollo humano integral, debe reconocer el contexto actual, valiéndose de los datos y las dotes, generar y crear, desde el misterio de lo desconocido, verdades sustentadas por principios universalmente reconocibles. Lo honesto y auténtico del líder generativo dotará de equilibrio lo desbalanceado que provoca lo digital en un contexto de cambio de paradigma.

Debemos valernos de los datos de la realidad híbrida y de las dotes humanas para encontrar esa narrativa, ese camino hacia la verdad, pero garantizar su existencia desde liderazgos que generen la posibilidad de un futuro mejor para todos. La vivencia de la existencia humana, como diría Husserl, requiere la integración en otras realidades y que pese a las contradicciones y dicotomías que presentan los datos frente al inconformismo y creatividad humana, presenta la posibilidad de ser auténticos –singulares- y mejorar nuestras capacidades –facultades- desde la incertidumbre que supone un golpe de realidad en esta nuestra búsqueda de la verdad. El líder generativo es verdaderamente honesto consigo mismo al reconocer realidades, pero reflexionando sobre la verdad.

USC
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Por último, en décimo lugar, el liderazgo generativo es un liderazgo eminentemente humano, no sólo en cuanto a sus trazos, sino que, desde una humanidad reconocible en la ética que le da sentido a buscar soluciones a las necesidades y problemas que afronta, lo hace basándose en una moral colectiva que le permite, a través de regulaciones, identidades varias y una conciencia de la colectividad, proponer soluciones. También tomar decisiones desde las características humanas descritas siempre que contribuya a la continuidad de una comunidad que unida y dispersa, independientemente de la identidad de los agentes, necesita dar respuestas a realidades diversas.

La centralidad humana es necesaria para liderar los cambios que supone la generatividad. Un liderazgo humano requiere considerar modelos y estructuras que tengan las relaciones como elemento fundamental de sus propuestas. Resultaría incomprensible un liderazgo que no contara con este elemento de las relaciones como fundamento de las estructuras para el futuro. Como apunta Zamagni (2012, pág. 12) las teorías del *homo reciprocans* representan "*cuánto podría ganar la ciencia económica si se abriera a la dimensión relacional*". Y es que no hay nada más humano que las relaciones. Si estas son recíprocas, los sustratos para el futuro garantizaran entendimiento y propuestas constructivas.

La humanidad no se entiende sin esa característica relacional. El liderazgo será reconocido cuando, en palabras de Savater (1982, págs. 28-30) *"…se pacten relaciones de auténtica y explícita reciprocidad y donde a nadie le sea menoscabada ni velada la realidad de lo posible"*. El líder generativo es honesto al dignificar a través del trato y la relación la propia condición humana.

Un liderazgo generativo es un liderazgo por la vida que dignifica el elemento humano al respetar de donde viene, donde está y lo que queda por venir. Al presentar este liderazgo, el primero de sus postulados supone entender el contexto desde la continuidad.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

7 CONCLUSIONES

This work arises from the concern to reflect and understand leadership, relationships between people, as well as the tensions between them when they grouped in organizations. The current digital context, with the transformations of intelligences other than the natural one, such as AI, reformulates and questions traditional-socially accepted structures such as agency or organizations and reconfigures dimensions such as trust and leadership.

The end of this research, entitled "Leadership in the digital age: an ethical review of organizational leadership theories", is an exercise in reflection on leadership. It is relevant because the concepts of "leader", "leadership" or "leadership theories" used interchangeably, but represent respectively people, human dimensions and their tools. Therefore, the current context, the digital era presents an opportunity to rethink about it because the uncertainties of the new digital social model demand it. To analyze the present, it is necessary to review the constituent elements of organizational leadership theories. This review includes discussing the ethical aspect of these theories because it is a fundamental element for the construction of the new social model and because it is a constituent element of leadership for the 21st century.

The results of this work intend to be a reflective theoretical reinforcement that helps to revitalize and perpetuate the role of leadership in the digital society. This reflective theoretical work presents horizons for the renewal of leadership theories, but recognizes the limits of the contribution. It therefore presents opportunities for the scientific community to explore and expand certain expectations that remain open.

First: As for the general objectives, we do conclude, for example, there is no single definition of leadership and all theories reflect the concerns of their researchers, as well as organizational and social needs. In the case of this work, one of the concerns represents the need to pass on a legacy and that is why this work speaks of generative leadership -although as such the concept has not matured to the point of becoming a theory-. This is one of the challenges for further research.

In fact, the concept of generativity is used from different perspectives and is applied to fields such as psychology, ethics and others. As well as the dimension of leadership, generativity represents a concern in many branches of knowledge about the future of the social model and of humanity itself when facing sustainability challenges.

Second: What scientific community may recognize in this work is that traditional leadership methods lacking of an ethical integrated perspective jeopardizes results when the digital era requires embedding it. The hermeneutic method proposed as for this work, enables through dialogue understanding humanistic centrality. This means considering vulnerabilities as essential part of a hybrid society requiring a new approach to generating trust. This contribution helps both traditional leadership theories and the humanistic management. In fact, the hypothesis presented demonstrates the need to reconfigure within traditional leadership theories the ethical aspect of leading. It also demands from Humanistic Management rethinking the essence of human relations as trusts in the digital world becomes a transversal dimension to play along relations. Generativity and trust 4.0 represents an answer to the XXI century challenges.

Third: Another opportunity for the scientific community is to integrate and deepen the impact of communitarian personalism as a narrative that resolves the discussion between *homo oeconomicus* and the possibilities offered by *homo reciprocans* or *homo curans*. As for the general objective two, the lines of the contributions of humanistic leadership help in this

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

endeavor to solve one of the problems reflected upon in this work: dehumanization in leadership.

In fact, this humanistic leadership proposal is the only one that incorporates ethics as a constitutive dimension of its model. After analyzing the impact of ethics on leadership, it remains open to research to determine whether it is a constitutive dimension, as this paper concludes, or whether it can be consecutive, i.e., whether it complies with rules and laws, as well as regulations or committee provisions in this regard.

Fourth: To respond both general objectivives of this work, we conclude ethics is a constitutive element of leadership, at least at the theoretical level proposed in this work, and for this reason, we reflect on and propose trust 4.0 and generative leadership. A practical or instrumental part would be desirable in this sense and to develop models from these reflections, reflected at the end of the work by presenting a proposal for generative leadership. However, the results and contributions of the results helps to navigate on the importance of building a new space for trust as well as a legitimate leadership dimension such as generativity focused on the interests of those who are to come.

This conceptual proposition goes beyond traditional considerations. This is why we answer the specific objectives presenting some structured results:

The first of the conclusions reached after analyzing the traditional and today's context is that the technological context changes people. Put so simply, it does not sound like anything new, but it is. This change has dehumanized relationships, people and organizations. There has been a shift from a low-mechanized person to a high-technological person. This transformation brings with it all kinds of psychological or social tensions, so it is relevant to understand the organizational and relational tension between the leader and the human group to which that person belongs.

The quantification imposed by data and systems, as well as the mechanization of the person and of leadership, opens the debate in as for today's context on the question of recovering the person in the universe of data. To this end, we propose horizons for renewal, questioning trends that generate inequalities and realities such as disorganization. The new social order represented by data promotes a monopolistic organizational model such as technological humanism. Its justification is founded in regulatory models that propose certain principles and values but that present, in the use of AI, for example, problems due to mechanization and disorganization.

The proposal for today's context implies to humanize organizations with a rebirth of human centrality from a humanism that advocates human flourishing that integrates the judgment and equity of the capable human being and technological centrality. We conclude about the need on creating a common space for the meeting of agents in which the human creative capacity to discern between a paradigm model of the controlling order that tends to authoritarianism, and a model from entropy that transits in uncertainty, complexity and the risks of the hybrid world is enhanced.

Human inventiveness has developed tools that generate data and measurements. If information obtains verification exclusively from data, we may lose the freedom and authenticity of creativity that overcomes entropy from diversity -of values and actors-. Fear of the unknown, of technological uncertainty, enhances control, increasing vulnerabilities such as disorganized leadership. Human knowledge is generated with the help of technology, but from theories of rational decision-making, the necessary discernment to overcome vulnerabilities is achieved. Faced with this reality, the capable human being reduces vulnerabilities because his

USC DE COMPOSTELA

capacity for judgment and intentional action allows him, through conscious choices, to make decisions between emotion and reflection.

To enhance this ethical leadership, it is necessary to overcome a leadership that is in crisis in the face of digital isolation, dehumanization and mechanization of people. It is also necessary to overcome the lack of face-to-face or exchange of common values that would allow a common space for alliances to emerge. The aim of this reflection is to propose a shift from exchange to reciprocity. The conclusion to this end, embrace using the logic of the gift would make it possible to promote human dignity as the fundamental axis of relationships. It is a matter of promoting common bonds. The role of leadership that can guide these social transformations that modify people's values is a challenge that involves analyzing whether traditional leadership models promote the culture of encounter in the new social order.

Another conclusion as the methodology used is an analytical effort of the method to discern whether traditional theories in leadership allow the transition from *homo oeconomicus* to *homo reciprocans*. The mechanicism of quantification has historically been a tool to measure the leader's performance, to understand through certain characteristics his character, as well as the changes that distinguish him from other leaders and that determine how the organization is managed, as well as especially the relationship with the leader's followers, as well as with other stakeholders.

Leadership is not an exercise isolated from other social dimensions. Traditional leadership theories have recognized that context influences leadership, but cannot measure that influence so we introduce an analysis of humanistic management in order to understand the current economic and management model of the humanistic leader. This leader complements traditional leadership models since ethics does form a transversal part of its proposal. Even so, this study questions whether the proposal is an integral proposal since both traditional and humanistic leadership do not consider people's vulnerabilities as conditioning factors of their methods. Within the current of the narrative of communitarian personalism, the characteristics of human dignity, well-being and human flourishing have an impulse within the current of European humanistic management, by contemplating well be as a fundamental aspect of human development. From gerundity, the ethical leader is doing and being.

After reflecting on the analysis of traditional leadership theories, the digital context and humanistic leadership, we conclude that humanistic leadership is that which integrates ethics in its decisions, which are therefore constitutively ethical. The logic of the ethical leader integrates decisions and reasons, data and endowments in what is a constitutively ethical exercise.

Based on this model of humanistic leadership, we have the opportunity to use the narrative of communitarian personalism to propose the results of the work, which deal with the importance of two fundamental dimensions that contribute to the reflection of the scientific community. These are the conclusions on trust and generativity.

An interesting result is the importance of trust responding to the humanized proposal of a trustworthy technology that in the complexity of the hybrid world appears to be a reality, but which is still data and not human gifts. The gifts of people make trust a humanistic dimension when it proposes a space for interaction, where the vulnerabilities of the system, the organization and the people are recognized.

We introduce the study and review of trust by considering social capital, relational capital and trust as determinants of ethical leadership. The trust that this work presents is a transcendent and carnal relationship that comes from caring. It uses the dialogic maxim to tolerate, coexist and endure adversity while minimizing complexity.

USC DE COMPOSTELA

That space for interaction -between the I and the we- is where relationships are built and where trust can transform data into human gifts. One of the problems of that transformation is when digital reality is mistaken for truth. This happens when we are asked to trust a system with data managed by some stakeholders. In the face of this, we must remember that authority is given from trust and not from control.

Reflection on traditional leadership theories becomes relevant, recognizing control and data, although the leader of the digital world will know how to discern the true value of the space between the self and the organization. Faced with the dehumanization of relationships and mechanization, we conclude that ethical leadership is necessary to find the balance for the common good.

This leads to the last result in which the dimension of generativity is presented from which it is intended to present an innovative proposal in which it is induced to present the possibility of transforming a dimension into generative leadership. With this proposal, we submit to the judgment of the scientific community to be able to go deeper into this possibility because this work does not reach that depth, but it raises it.

Generativity integrates both the concern and anticipation of problems that may arise, hence the questioning of decision making to ensure the future, as well as the prevention of the consequences of certain actions under the principles of responsibility and precaution. We propose, from the self-knowledge of one's own vulnerabilities and those of the system, and under principles such as those described, a leader can grow and mature at the same time as the organization appeals to a fair coexistence from which to prosper.

Summon up based on the objectives proposed and the conclusions presented, this work is a responsible exercise fostering the integration of a macro level, understanding that the social model presents ecological and technological challenges, that made us rethink the organizational model that has been sustained by utilitarian narratives. This work rethinks whether an option for reciprocity is feasible. Not only is it feasible, but also, it is necessary at the micro or personal level to rethink the consequences of certain vulnerabilities towards our environment. Risk analysis has been fundamental to our thinking in the face of the uncertainties and complexities of the hybrid world. This demands a strategic and responsive leadership in the sense that it plans and responds. It does so in the key of appropriation of possibilities, that is, assuming risk when deciding because the horizon of action is open and problematic, without certainty or guarantee of success. It is a calculated and responsible appropriation, but in the sense of meditated and reflective. The appropriation of possibilities means to choose and decide through deliberative practices.

The deliberative, dialogical practices that describe participation in human groups also describe the response of leaders to the challenges of the context. For this, the generative leader makes use of relationships. In everyday activities, those relations allow that leader, thanks to a hybrid trust or trust 4.0, the use of a sapiental and prudential discerning about how to deal with the risks and personal or organizational problems that arise.

Generativity is an anticipatory function that stems from the projective capacity of leaders. Generativity represents a poetic or creative function that is in all processes of operationalization of talent, invention and organizational creativity. The human creative function requires applied ethics, which other intelligences have not developed. Conscience is a moral judgment. It is an apprehended human capacity that differs from simulation or machine learning in that the latter, through a repetitive exercise, does not apply the moral judgment that shapes the capable man presented in this work.

UNIVERSIDAD DE COMPOSTELA

The importance of context in the leadership models presented is recognizable, although not measurable. Today, data and technology are not able to integrate what human interpretation does. The context is recognizable in the action and judgment capacity of the person, which includes a reflective and creative capacity from the otherness or alterity. This concept is born to contemplate the environment. In the hybrid context, otherness is a good moment for relationship - putting oneself in the place of the other - and for reflection. The capacity for judgment is entirely human.

The mechanization of decision-making brings with it a depersonalization that calls into question the autonomy and authenticity of the person.

This generativity presents its own authentic narrative thread: the paradigm shift that shapes a hybrid world - full of possibilities for collaboration - recognizes authority and regulation, which offer guarantees of preserving the universal principles that ensure coexistence. This is the framework from which to generate a common future. This '*cultural*' narrative offers a dimension of security, which is the dimension that has characterized the organizational world so far.

Given the complexity of current relationships, the revision of traditional leadership theories and the contribution of humanistic leadership open the possibility to rethink about the digital appropriation that rethinks how to integrate ethics to solve the tensions between person and institution.

To this end, the generative dimension raises possibilities that range from a possible generative leadership to the ethics of responsibility in a relational key, the ethics of justice in an enabling key, or the ethics of integral care in the key of sustainability. Our contribution wrap up within figure 4 as it serves as an initial model for developing a generativity that integrates people's capacities, among which leadership stands out.

Leadership theories represent proven models scrutinized by digitalization as data impose how we lead. We try to complement these propositions by rethinking theories that do not consider human vulnerabilities and models that propose the mechanization of human relations. As humanistic leadership helps to understand human relations, it also lacks integrating human and technological vulnerabilities within its propositions.

This reality helps us to conclude that digitalization erodes human relations but also offer an opportunity to reflect about the importance of trust to build alliances between persons thanks to ethical leadership in a digital context.

This paradigm shift introduces horizons for leadership renewal that help us to rethink and propose a new generative leadership that theorizes on how to solve the problems of the 21st century to acquire competitive advantages.

Competing helps to understand the common good of organizations and their objectives. Generativity help to contribute to a reflection on the future we are building. This conceptual reflection results from a meeting of social philosophy and traditional leadership theories - from psycho-sociology and economics - that help to present an integrated and innovative proposal.

Generative ethical leadership complements traditional leadership theories and models by recognizing, through a narrative based on community personalism, an ethics in accordance with the constructs of these theories. Furthermore, in order to integrate people into the technological environment, generativity complements humanistic leadership by presenting a proposal that recognizes the disorder of individuals and organizations as a factor to analyze. Finally, this generative proposal places the leader a step beyond traditionalism by being 'among' -meso- the people who make up the human group. Not 'above' hierarchically, which is the micro level of the individualist tradition, nor 'next to', according to the collectivist tradition whose aspirational level is macro.

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

The analysis of leadership theories, the technological changes represented by AI and the fourth revolution, as well as human centrality in the new digital era, constitutes a hybrid reality that needs ethical leaders. Leadership today is either ethical or is not leadership. This work represents the evolution of leadership rethinking from ethics, moving from charisma to generativity in times of digitalization.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

8 BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A. (2012). Personalist business ethics and humanistic management: insights from Jacques Maritain. *Journal of business ethics, 105*, 197-219. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0959-x

Ackoff, R. L. (1994). Systems thinking and thinking systems. S. *ystem Dynamics Review, 10*(2,3), 175-188.

Adler, N. J. (2011). Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond. *Journal of Management Inquiry ,20*(3), 208–221 .

Aguado Muñoz, R., Canós Darós, L., Carbonell-Valín, M., Domingo-Moratalla, A., Domingo Ribary, V., Guillén+,M., Hernandez Cuadra,E., Jacome, R., Marco, G., Melé, D., Trigueros, J., y Vélaz, I.. (2022a). *Decálogo de buenas práctcas de liderazgo humanista*. Recuperado el 25 de 09 de 2022 https://iecoinstitute.org/en/decalogue-of-best-practices/

Aguado Muñoz, R., Canós Darós, L., Carbonell-Valín, M., Domingo-Moratalla, A., Domingo Ribary, V., Guillén+,M., Hernandez Cuadra,E., Jacome, R., Marco, G., Melé, D., Trigueros, J., y Vélaz, I. (2022b). *Reflexiones Aportadas en la I reinión de contenido IHMA Spanish Network.* Video conferencia. Recuperado el 26 de 09 de 2022

Akrivou, K., & Sison, A. J. G. (Eds.). (2016). *The challenges of capitalism for virtue ethics and the common good: Interdisciplinary perspectives*. Massachussets. Edward Elgar Publishing.

Akrivou, K., Bolade-Ogunfodun, O. y Adewale, A. (2016). Integrated habitus for the common good of the firm: a radically humanistic conception of organizational habitus with a systemic human integrity orientation. In *The Challenges of Capitalism for Virtue Ethics and the Common Good* (pp. 121-149). Edward Elgar Publishing.

Alban-Metcalfe, R. J., & Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership&Organization development journal, 21*(6), 280-296.

Alvarez Valenzuela, M. (2022). Crisis. (I. N. Mounier, Ed.) *Acontecimiento Revista de Pensamiento Personalista y Comunitario, 4*(145), 19-21.

American Humanistic Association. (2018). *American Humanistic Association Center for Education*. Obtenido de https://americanhumanistcenterforeducation.org/ten-commitments/

Ananny, M., & Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *New media & society, 20*(3), 973-989.

Anderson, N. S. (2020). Generative Leadership: A Case Study on Senior Leaders in the Council for Christian Colleges and Universities. ProQuest.

Antonakis, J. (2004). Leadership: past, present, and future. En A. T. John Antonakis, *The Nature of Leadership* (págs. 1-16). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. En D. V. Day, & J. Antonakis (Edits.), *The nature of leadership.* Sage.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The leadership quarterly, 13*, 673-704.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present and future. En *The nature of leadership*. . Sage Publications, Inc.

Antonakis, Day, & Schyns. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 643-650.

Antonakis, J., & House. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In Transformational and charismatic leadership: The road ahead. *Emerald Group Publishing Limited*. 3-33.

Antonakis, J., & House, R. (2014). Instrumental leadership: measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The leadership quarterly, 25*, 746-771.

Appelbaum, S. H., Vigneault, L., Walker, E., & Shapiro, B. T. (2009). (Good) corporate governance and the strategic integration of meso ethics. *Social Responsibility Journal, 5*(4), 525-539.

Aranguren, J. L. (2005). Prologo. En A. Cortina, *Etica mínima. Introducción a la filosofía práctica* (pág. Prologo). Madrid Check: Tecnos.

Arena, M. J., & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity leadership theory: shifting from human capital to social capital. *People + strategy, 39*(2), 22-27.

Arendt, H. (2001). *La condición humana.* Barcelona: Paidos.

Arendt, H. (2007). *Responsabilidad y juicio.* Barcelona: Paidos.

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of business ethics, 17*, 1093-1102.

Argandoña, A. (24 de Junio de 2021). Ética de la empresa y desarrollo humano integral. [Ponencia]. Congreso Encuentro Iberoamericano de Economía y Ética. UNAM. Mexico DF

Arribas, I., Perez, F., & Tortosa-Ausina, E. (2009). Measuring globalization of international trade: Theory and evidence. *World Development, 37*(1), 127-145.

Aristóteles. (1999). *Nicomachean Ethics* (Vols. 1-4). Kitchener.

Arteaga, F., & Ortega, A. (2019). *Hacia un ecosistema español de Inteligencia Artificial: una propuesta.* Real Instituto Elcano, Madrid. Recuperado el 08 de 03 de 2022

Ashforth, B. E. (2012). *The role of time in socialization dynamics.* (Vol. 4). The Oxford handbook of organizational socialization,.

Ashkanasy, N. M., Paulsen, N., & Tee, E. Y. (2012). Extending relational leadership theory: the role of affective processes in shaping leader-follower relationships. En M. Uhl-Bien, & S. M. Ospina, *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives.* IAP.

Asorey, H. (17 de 02 de 2022). Empowering people with AI. (IndesIA, Ed.) Recuperado el 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=yE2vpcWHFbU

Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership theory-building. *American psychology association, 62*(1), 25-33.

Avolio, B., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership quarterly, 6*(2), 199-218.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and organizational phychology, 72*, 441-462.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421– 449.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Awad, E., Dsouza, S., Kim, R., Schulz, J., Henrich, J., Shariff, A. & Rahwan, I. (2018). The moral machine experiment. *Nature, 563*, 59-64.

Azar, C., & Sandén, B. A. (2011). The elusive quest for technology-neutral policies. *Environmental Innovation and Societal Transitions, 1*(1), 135-139.

Bachmann, B. (2015). *Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations: an operational perspective*. Doctoral dissertation. Edinburgo: Napier Universit.

Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management, 28*(1), 42-60.

Bakhshi, H., Frey, C. B., & Osborne, M. (2015). *Creativity vs. robots. The Creative Economy and The Future of Employment.* Londres: Nesta.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: a social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly, 17*, 419–439 .

Barge, J. K. (2012). Systemic constructionist leadership and working from within the present moment. En M. Uhl-Bien, & S. M. Ospina, *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives.* IAP.

Baricco, A. (2018). *The game.* Anagrama.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics, 18*(3), 19-31.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and organizational psychology, 8*(1), 9-32.

Bass, B.M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry, 4*(3), 293-297.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.

Bass, B.M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.*

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership quarterly, 10*(2), 181-217.

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management, 58* (6), 585-601.

Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo.* Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity.* John Wiley & Sons.

Becchetti, L. (20 de 11 de 2020). *The Economy of Francesco*. (T. E. committee, Editor) Recuperado el 28 de 02 de 2021, de The Economy of Francesco: https://francescoeconomy.org/

Bell, D. (1976). The coming of the post-industrial society. (B. Books, Ed.)

Bell, D. (1989) *El advenimiento de la sociedad post-industrial.* Madrid: Alianza. Páginas 412 y ss

Bell, D. (1994). *Las contradicciones culturales del capitalismo.* México: Alianza Editorial.

Belloto Gomez, J. M. (2022). *Guia de las buenas prácticas en el uso de la IA.* OdiseIA (Observatorio del Impacto Social y Ético de la IA.

BenedictoXVI. (2009). *Caritas in Veritate.* Vaticano. Recuperado el 22 de 02 de 2022, de https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html

Bentham, J. (1843). *The Works of Jeremy Bentham* (Vol. 7). W. Tait.

Berger, L. A. (1989). Economics and hermeneutics. *Economics & Philosophy, 5*(2), 209-234.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Berger, P. L. (1992). *A far glory the quest for faith in an age of credulity.* New York: MacMillan.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge.* Penguin Books.

Berns, E. (2018). In what sense does economic immeasurability exist? En S. Langenberg, & F. Beyers (Edits.), *Citizenship in organizations. Practizing the immeasurable.* Palgrave Macmillan.

Bigger, J. (10 de 12 de 2022). *Youtube.* Recuperado el 15 de 12 de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=6NiIiR6En-M

Blackman, R. (2022). *Ethical machines. Your concise guide to totally unbiased, transparent and respectful AI.* Harvard Business Review.

Bleischwitz, R. (2001). Rethinking productivity: why has productivity focussed on labour instead of natural resources?. *Environmental and Resource Economics*, *19*, 23-36.

Blowfield, M. a. (2011). *Corporate Responsibility (Segunda edición).* Oxford University Press.

Blum, K. (2020). *Future of sales 2025: why B2B Sales needs a digital-first approach.* Gartner. Recuperado el 01 de 06 de 2021, de https://www.gartner.com/smarterwithgartner/future-of-sales-2025-why-b2b-sales-needs-a-digital-first-approach/#:~:text=The%20Gartner%20Future%20of%20Sales,will%20occur%20in%20digital%20channels.

BOE. (2020). *Orden ETD/670/2020, de 8 de julio, por la que se crea y regula el Consejo Asesor de Inteligencia Artificial.* Legislativo. Boletin Oficial del Estado. Recuperado el 08 de 03 de 2022, de www.boe.es

Boggs, G. R. (2003). Leadership context for the twenty-first century. . En I. Wiley Periodicals, *New directions for community colleges* (págs. 15-25).

Bollen, K. A. (2012). Instrumental variables in sociology and the social sciences. *Annual Review of Sociology*, *38*, 37-72.

Bonsón, E., & Lavorato, D. (2019). *Analisis comparativo de la información sobre IA en los informes anuales de las empresas Ibex 35 y OMX Helsinki 25.* Bida (Observatorio Español sobre Big Data, IA y Data Analytics en el mundo empresarial. Aeca (Asociacion Española de Contabilidad y Administración de Empresas).

Borji, A. (24 de 02 de 2023). A Categorical Archive of ChatGPT Failures. Recuperado el 28 de 02 de 2023

Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*, 447-456.

Bostrom, N. (2016). *Superinteligencia: Caminos, peligros, estrategias*. Zaragoza, Teell Editorial.

Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2011). The ethics of artificial intelligence. En *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence.* William Ramsey and Keith Frankish.

Brañas-Garza, P., & Espinosa, M. P. (2006). Altruism with Social Roots: An Emerging Literature. *Desarrollo y Sociedad*, *58*, 245-260. https://doi.org/10.13043/dys.58.7

Brauner, J. M., Mindermann, S., Sharma, M., Johnston, D., Salvatier, J., Gavenčiak, T. & Kulveit, J. (2021). Inferring the effectiveness of government interventions against COVID-19. *Science, 3771*(6531). https://doi.org/10.1126/science.abd9338

Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The leadership quarterly*, *11*(2), 227-250.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Brown, A. J. (2020). Should I Stay or Should I Leave?: Exploring (dis) continued Facebook use after the Cambridge analytica scandal. (Sage, Ed.) *Social media+ society*, *6*(1). https://doi.org/10.1177/2056305120913884

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, *20*(4), 583-616.

Browning, D. (1987). *Religious thought and the modern psychologies: a crit. conversation in the theology of culture.* Philadelphia Fortress Press.

Browning, D. (2004). An ethical analysis of Erikson's concept of generativity. En E. St. Aubin, P. McAdams, & T. Kim, *The generative society: caring for future generations.*

Bruni, L. (2003). *Persona y comunión.* Ciudad Nueva.

Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 353-370.

Buber, M. (1949). *¿Qué es el hombre?* Fondo de cultura Ecnonomica México.

Buber, M. (2002). *Between man and man.* . Psychology Press.

Burns, T. (1961). *The Management of Innovation.* London: Tavistock Publications.

Burns, J. M. (2012). *Leadership.* . Open Road Media.

Bushe, G. R. (2019). Generative Leadership. *Canadian Journal of Physician Leadership*, *5*(3), 141-147.

Butler, M., Leuschel, M., Presti, S. L., & Turner, P. (2004). The use of formal methods in the analysis of trust. *International Conference on Trust Management* (págs. 333-339). Berlin: Springer.

Caballero, G., Garcia-Vázquez, J. M., & Quintas, M. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, *13*(2), 13-22.

Calvo, P. (2013). Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones. *Revista Internacional de organizaciones*, *10*, 65-84.

Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, Revista de filosofía* 47 (2014), 199-232

Calvo, P. (2018). *The Cordial Economy-Ethics: The Participation, recognition and participation.* Springer.

Calvo, P. (2020). Etificación, la transformación digital de lo moral. *Kriterion: Revista de Filosofia*, *60*, 671-688. https://doi.org/10.1590/0100-512X2019n14409pc

Calvo, P. (03,04 de 10 de 2022). Metaverso: vigilancia, transparencia y aceleración social. Castellón de la Plana.

Calvo, P. (2023). *Desafios éticos y políticos de la democracia algorítmica* VI Congreso Iberoamericano. Verdad, Justicia, libertad. Perspectivas plurales de la filosofía. Oporto.

Calvo, P., & Egea-Moreno, R. (2021). Ethics lines and Machine learning: a design and simulation of an Association Rules Algorithm for exploiting the data. *Journal of computers and Communications ,*, *9*, 17-37. https://doi.org/10.4236/jcc.2021.912002

Canales, J. (2015). *The Physicist & the philosopher.* New Jersey: Princeton.

Cannataci, J. (2022). Foreword. En A. Mantelero, *Beyond data. Human rights, ethical and social impact assesment in IA.* Berlin: Springer.

Cao, Y., Dong, Y., Kim, M., MacLaren, N. G., Pandey, S., Dionne, S. D, Yammarinno, F.J. & . Sayama, H. (2022). Visualizing collective idea generation and innovation processes in social networks. . *IEEE Transactions on Computational Social Systems.*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations:Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 248-267.

Carbonell-Valin, M., y Domingo-Moratalla, A. (2022a). Liderazgo y Confianza 4.0 ante los retos de la Inteligencia Artificial. En R. Cejudo Córdoba, L. J. Cabeza Ramírez, P. Francés Gomez, M. Luque Vílchez, P. Rodríguez Gutiérrez, & S. Sánchez Cañizares, *Un nuevo pacto empresa-sociedad. Economia Social y Ética.* Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-1122-224-2 Factor de Impacto ICEE 0.962 Filosofía (91 editoriales) 13 de 59 http://ilia.cchs.csic.es/SPI/buscar_editoriales.php?editorial=Dykinson

Carbonell-Valín, M., y Domingo-Moratalla, A. (2022b). Renovated leadership for the XXI Century: complexity, uncertainty and trust on the digital era. En K. N. Engemann, K. J. Engemann, & C. W. Scott, *Organizational Risk Management.* Berlin, Boston: De Gruyter pp. 111-122 https://doi.org/10.1515/9783110670202-006 Factor de Impacto ICEE 0,129 Economía (72 Editoriales) 23 de 40 http://ilia.cchs.csic.es/SPI/buscar_editoriales.php?editorial=De+Gruyter

Carifio, J. (2010). Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. *Current Research in Psychology, 1*(1), 16-28.

Carley, K. A. (1999). On the evolution of social and organizational networks. *Special issue of Research in the Sociology of Organizations on Networks In and Around Organizations, 16*, 3-30.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly, 21*, 543-562.

Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. (2015). Social Network Approaches to Leadership: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 597–622.

Caruso, L. (2018). Digital innovation and the fourth industrial revolution: epochal social changes? *AI&Society, 33*, 379-392. https://doi.org/10.1007/s00146-017-0736-1

Casarotti, E. (2008). *Paul Ricoeur, una antropología del hombre capaz.* Cordoba: Universidad Católica de Cordoba.

Castells. (2005). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura: I. La sociedad red.* Alianza Editorial.

Castillo, M. M., Sánchez, I. D., & Sebastian, D.-O. (2020). Leaders do not emerge from a vacuum: Toward an understanding of the development of responsible leadership. *Business and society review*. https://doi.org/10.1111/basr.12214

Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société.* París: Seuil.

Castro Cea, J. (2015). Lógica del don y lógica económica. *Revista de Fomento Social, 70*, 567-585.

Castro, E. (2021). Hacia una ética de la generosidad. Gabinete Literario de las Palmas de Gran Canaria. Recuperado el 06 de 11 de 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=yRgvjIm83Fk

Chapman, B. (15 de 06 de 2017). *Barrywehmiller*. Obtenido de https://www.barrywehmiller.com/post/blog/2020/03/05/can-you-feel-your-purpose

Chapman, B. (2022a). *BarryWehMiller*. Retrieved 11 28, 2022, from BarryWehMiller: https://www.barrywehmiller.com/story/leader/bob-chapman

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Chapman, B. (2022b). Truly human leadership. *Manufacturing management*. 11-12 https://doi.org/10.12968/S2514-9768(22)90084-5
Chapman, B., & Sisodia, R. (2015). *Everybody matters: The extraordinary power of caring for your people like family.* . Penguin.
China Aerospace Studies Institute. (2017). *In Their Own Words: New Generation Artificial Intelligence Development Plan.* Stanford-New America Digi China. Obtenido de https://www.airuniversity.af.edu/CASI/Display/Article/2521258/in-their-own-words-new-generation-artificial-intelligence-development-plan/
Chirkov, V. I., Ryan, R. M., & Sheldon, K. M. (2011). Human autonomy in crosscultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being. *Springer*. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8
Chomsky, N. (2007). Biolinguistic Explorations: Design, Development, Evolution. *International Journal of Philosophical Studies, 15*(1), 1-21. https://doi.org/10.1080/09672550601143078
Chua, V., Madej, J., & Wellman, B. (2011). Personal communities: the world according to me. En J. Scott, & P. J. Carrington, *The SAGE handbook of social network analysis.* . SAGE publications.
Ciulla, J. B. (2005). Integrating leadership with ethics: is good leadership contrary to human nature? En J. P. Doh, & S. Stumpf, *Responsible leadership and governance in Global Business.*
Ciulla, J. B. (2005). Integrating Leadership with Ethics: Is Good Leadership Contrary to Human Nature? En J. P. Doh, & S. A. Stumpf, *Handbook on Responsible leadership and governance in global business* (págs. 159-179). Edward Elgar.
Clarke, J. M. (2017). Dispositional Attribution of Corporate Executives: Is Self-Interest a Conscious Decision or a State of Mind? En A. rink, & J. Rendtorff, *Perspectives on Philosophy of Management and Business Ethics* (págs. 139-164). Springer.
Clarke, J. (2022). *Psychology of Leadership – Disordered & Destructive Leadership & the Dark Triad of Personality.* Julian Martin Clarke.
Cleckley, H. (1988). *The Mask of Sanity: An Attempt to Clarify Some Issues About the So-Called Psychopathic personality.* St. Louis: Mosby.
Clemens, B., & Gallagher, S. (2003). Stakeholders for environmental strategies: the case of the emerging industry in radioactive scrap metal treatment. En s. w. j. Andriof, b. Husted, & s. r. (Edits.), *Unfolding stakeholder thinking* (Vol. 2, págs. 128-144).
Coeckelbergh, M. (2020). *AI Ethics.* The MIT Press.
Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory* . The Belknap Press of Harvard University Press.
Comisión Europea. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI.* https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai
Comisión Europea. (2020a). *Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a un mercado único de servicios digitales (Ley de Servicios digitales) y por el que se modifica la Directiva 2000/31/CE.* Recuperado el 07 de 03 de 2022
Comisión Europea. (2020b). *White paper on Artificial Intelligence. A European approach to excellence and trust.* Comisión Europea, Bruselas. Recuperado el 04 de 03 de 2022, de https://ec.europa.eu/info/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en
Comisión Europea. (2020c). *Shaping Europe´s digital future.* Publications Office of the European Union. Recuperado el 07 de 03 de 2022

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Comisión Europea. (2021). *Proposal for a regulation of the european parliament and of the council laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act) and amending certain union legislative acts.* Regulación Legislativa, Comisión Europea. Recuperado el 08 de 03 de 2022, de https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206

Comisión Mundial Del Medio Ambiente. (1988). *Nuestro futuro común.* Alianza Editorial.

Cone, J. H. (1987). Martin Luther King, Jr., and the Third World. *The Journal of American History*, *74*(2), 455-467.

Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, *9*(1), 107-121.

Conill, J. (2006). Actualidad de los humanismos en economía ética y biotética. *Quaderns de filosofia i ciència*, *36*, 93-103.

Conill, J. (2017). Nuevos horizontes de economía ética en tiempo de neurociencia. *Pensamiento*, *73*(276), 541-562.

Conill, J. (2021a). Noología en tiempos de neurociencias e inteligencia artificial. *Quaestio*, *21*, 215-232.

Conill. (2021b). *Intimidad corporal y personalidad humana*. Acontecimiento: órgano de expresión del Instituto Emmanuel Mounier. ISSN 1698-5486, Madrid. (140), 40-44.

Conill, J. (2022). Inteligencia Artificial e inteligencia corporal y sentiente (en perspectiva zubiriana). Castellón. Recuperado el 25 de 11 de 2022

Cortina, A. (1996). El estatuto de la ética aplicada. Hermenéutica crítica de las actividades humanas. *Isegoría*, (13), 119-127.

Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidos.

Cortina, A. (2014). *Alianza y Contrato. Politica, ética y religión.* Madrid: Trotta

Cortina, A. (18 de 10 de 2021). XXXI Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial ETNOR: "Inteligencia Artficial:¿Oportunidad o amenaza para la democracia? Valencia. Recuperado el 23 de 10 de 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=mtsYktG1yhQ

Cortina, A. (2022). *La espiral del silencio y la presunta moralización de la sociedad.* Ministerio de Justicia, ANALES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS MORALES Y POLÍTICAS.

Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., & García-Marzá, D. (2008). *Business Ethics* (Vol. 174/C82e). Madrid: Trotta.

Craig, P. (2009). Legal control of regulatory bodies: Principle, policy and teleology. *The European Legal Order After Lisbon*, 93.

Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard business review*, *92*(5), 104-111.

Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, *59*(2), 263-286.

Crawford, K. (1 de 04 de 2013). The hidden biases in big data. *Harvard business review*, *1*(4).

Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. *The Academy of Management Journal*, *47*(6), 928-937.

Cullen, K. L., Palus, C. J., Chrobot-Mason, D., & Appaneal, C. (2012). Getting to ‘‘We’’: Collective Leadership development. *Industrial and organizational Psychology*, *5*(4), 428-432.

Cullen, K.L., & Yammarino, F. J. (2014). Special issue on collective and network approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, *1*(25), 180-181.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*(28), 130-152.

Cullen-Lester, K. L., & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: special issue introduction. *The leadership quarterly*, 173-180.

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations, 64*(11), 1425-1449.

D'Arienzo, M. C., Boursier, V., & Griffiths, M. D. (2019). Addiction to social media and attachment styles: A systematic literature review. *International Journal of Mental Health and Addiction, 17*, 1094-1118.

Daniels, N. (2020). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. (E. N. Zalta, Editor) Recuperado el 5 de 04 de 2022, de Reflective equilibrium: https://plato.stanford.edu/entries/reflective-equilibrium

Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984). Theory testing in organizational behavior: The varient approach. *Prentice-Hall*.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: the multiple-level approaches. *Leadership Quarterly, 6*(2), 97-109.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-25.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly, 25*(1), 63-82.

Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review, 17*, 360-373.

De Canio, S. J. (2016). Robots and humans–complements or substitutes?. *Journal of Macroeconomics, 49*, 280-291.

de Klerk, S., & Kroon, J. (2008). Business networking relationships for business success. *South African Journal of Business Management, 39*(2).

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology, 18*(1), 105.

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance, 8*(2), 217-229.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: when mind mediates behaviour. *The Journal of Mind Behaviour, 1*(1).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Self-Determination Theory: a consideration of human motivational universals. En P. j. Corr, & G. Matthews (Edits.), *The Cambridge Handbook of personality phychology*. New York: Cambridge University Press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behaviour, 4*, 19-43. Recuperado el 20 de 3 de 2019

Deep Mind (Dirección). (2020). *AlphaGo -The movie-* [Película]. Recuperado el 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=WXuK6gekU1Y&t=3s

Diéguez, A. (2005). El determinismo tecnológico: indicaciones para su interpretación. *Argumentos de Razón Técnica, 8*, 67-87.

Dionne, S. D., Sayama, H., & Yammarino, F. J. (2019). Diversity and social network structure in collective decision making: evolutionary perspectives with agent-based simulations. *Complexity*. Hindawi https://doi.org/10.1155/2019/7591072

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Diviney, R. (06 de 03 de 2022). *The attributes.* Obtenido de https://theattributes.com/blog/don-t-let-high-performance-blind-you

Dolderer, J., Felber, C., & Teitscheid, P. (2021). From neoclassical economics to common good economics. *Sustainability, 13*(4), 2093. https://doi.org/10.3390/su13042093

Domingo, R. (11 de 06 de 2009). Patriotismo constitucional. *Legal Today*. Recuperado el 13 de 04 de 2022, de https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-publico/derecho-constitucional/patriotismo-constitucional-2009-06-11/#:~:text=El%20patriotismo%20constitucional%20fue%20popularizado,%22%2C%20incorporando%20un%20elemento%20universalista.

Domingo-Moratalla, A. (2001). *Lo que usted estudió y nunca debió olvidar de ética.* Madrid: Acento Editorial.

Domingo-Moratalla, A. (2017). *Condición humana y ecología integral. Horizontes educativos para una ciudadanía global.* . Madrid: PPC.

Domingo-Moratalla, A. (2020a). Cuidado generativo y ciudadania digital: confianza, pandemia y proximidad. *Corintios XIII, 176*, 100-125.

Domingo-Moratalla, A. (2020b). La ética del cuidado en la era digital. Valencia. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=JKiYIrTnBzg (22 de 06 de 2020)

Domingo-Moratalla, A. (2020c). La antropología del capitalismo y la economía civil. Una reconstrucción ética desde el personalismo comunitario. *Corintios, 173*, 8-30.

Domingo-Moratalla, A. (24 y 24 Junio de 2021). *Ética y política económica para el desarrollo humano integral*. [Ponencia]. Congreso Encuentro Iberoamericano de Economía y Ética. UNAM. Mexico DF.

Domingo-Moratalla, A. (2022a). *Homo Curans. El coraje de cuidar.* Madrid: Ediciones Encuentro.

Domingo-Moratalla, A. (2022b). *Cuidado integral e inteligencia artificial. De cómo vivir a prueba de robots*. En Ciencia, razón y verdad: apuntes para la reflexión bioética en el tercer milenio. Un homenaje al profesor Dr. Justo Aznar Lucea (pp. 495-512). Tirant Humanidades.

Domingo-Moratalla, A. (19 de 01 de 2022c). Conversaciones para el doctorado. Valencia-Nueva York.

Domingo, V., & Melé, D. (2022). Re-Thinking Management: Insights from Western Classical humanism. Humanistic Management: What Can We Learn from Classical Humanism? *Humanistic Management Journal, 7*(1), 1-21. https://doi.org/10.1007/s41463-021-00115-z

Domingo-Moratalla, A., & Domingo-Moratalla, T. (2013). *Para leer a Paul Ricoeur.* Hermes.

Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of evolutionary economics, 14*, 263-279.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly, 30*(4), 514-539.

Durkheim, E. (1980). *La evolución pedagógica en Francia.* Gras, A.(comp.). Sociología de la educación. España: Narcea SA de Ediciones.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact on transformational leadership on follower development and performance. A field experiment. *Academy of management journal, 45*(4), 735-744.

Edelman, T. B. (2019). *2019 Edelman trust barometer. Trust in technology.* https://www.oecd.org/about/secretary-general/2019-edelman-trust-barometer-paris-january-2019.htm, OECD. Obtenido de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Technology_Report.pdf
EDPS. (2022). *EDPS takes legal action as new Europol Regulation puts rule of law and EDPS independence under threath.* Press Release. Bruselas: EDPS. Recuperado el 24 de 09 de 2022, de https://edps.europa.eu/system/files/2022-09/EDPS-2022-23-EDPS-request%20to%20annul%20two%20new%20Europol%20provisions_EN.pdf
Edwards-Groves, C. J., & Rönnerman, K. (2021). *Generative Leadership: Rescripting the promise of action research.* . Springer Nature.
Ehrenfeld, J. R. (2019). *The right way to flourish: Reconnecting to the real world.* . Routledge.
Ellul, J. (1973). *The technological society* . . Random House USA Inc .
Ellul, J. (2021). *The technological society.* Vintage.
Embarek, J. E. (2008). *Capital social e intersubjetividad desde una perspectiva hegeliano-discursiva.* Valencia.
Emerson, R. (1971). Self-determination. *American Journal of International Law, 65*(3), 459-475.
Epstein, R. A. (2007). The pharmaceutical industry at risk: how excessive government regulation stifles innovation. *Clinical Pharmacology & Therapeutics, 82*(2), 131-132.
Erikson, E.H. (1964). *Insight and responsibility.* New York: Norton.
Erikson, E. H. (1985). *Childhood and society.* London: Vintage books.
Erikson, K. (2004). Reflections on generativity and society: a sociologist´s perspective. En E. St. Aubin, P. McAdams, T. Kim, & A. P. Association (Ed.), *The generative society: caring for future generations.*
Espejo, R. (2022). The Cybernetics of political communications and social transformation in Colombia: the case of the National Audit Office (1995-1998). *AI & Society*. https://doi.org/10.1007/s00146-021-01352-4
Ethna. (1 de 1 de 2020). *Ethna*. Recuperado el 08 de 02 de 2023, de https://ethnasystem.eu/
Etzioni, A. (1999). *La nueva regla de oro. Comunidad y moralidad en una sociedad democrática.* Barcelona: Ediciones Paidos Iberica.
Evas, T. (2020). *European framework on ethical aspects of Artificial Inteligence, robotics and related technologies.* European Parliament. EPRS European Parliamentary research service (European added value unit). Recuperado el 07 de 03 de 2022
Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of educational administration., 49*(3), 256-275.
Fairfield, J., & Shtein, H. (2014). Big data, big problems: Emerging issues in the ethics of data science and journalism. *Journal of Mass Media Ethics, 29*(1), 38-51.
Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A Communication Alternative to leadership psychology. *Management communication quarterly, 21*(4), 510-521.
Feito, G. L. (2020). Vulnerabilidad y deliberación en tiempos de epidemia. *Enrahonar. An international journal of theoretical and practical reason, 65*, 27-36.
Felber, C. (2012). *La economía del bien común.* Mowgli.
Felber, C. (2019). *Change everything: Creating an economy for the common good*. Zed Books Ltd.
Felber, C., & Hagelberg, G. (2020). The Economy for the Common Good: A Workable, Transformative, Ethics-Based Alternative. En *The new systems reader* (págs. 39-57). Routledge.
Ferguson, N. (2013). *La gran degeneración. Como decaen las instituciones y mueren las economías.* Debate.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Feunille, S. (1990). A network organization to meet the challenges of complexity. *European Management Journal*, *8*(3), 296-301.
Fiedler, F. E.(1958). *Fiedler's contingency theory. Leader Attitudes and Group Effectiveness.*
Fiedler, F. E.(1967). A theory of leader effectiveness.
Fiedler, F.E. (1974). *Leadership and Effective Management.* Glenview, IL.: Scott Foresman.
Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A Review and Synthesis. *Journal of management*, *43*(6), 1726-1753.
Fjeld, J., Achten, N., Hilligoss, H., Nagy, A., & Srikumar, M. (2020). *Principled artificial intelligence: Mapping consensus in ethical and rights-based approaches to principles for AI.* . Berkman Klein Center Research Publication.
Floridi, L. (2014). *The 4th revolution. How the infosphere is reshaping human reality.* Oxford.
Floridi, L. (2015). Luciano Floridi -Commentary on the Onlife Manifesto. En L. Floridi, *Onlife Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era.* SpringerOpen.
Floridi, L. (2016). Hyperhistory, the emergence of the MASs, and the design of infraethics. In Bbva Open Mind report *https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/hyperhistory-the-emergence-of-the-mass-and-the-design-of-infraethics/*
Floridi, L. (2017) "Semantic Conceptions of Information", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2017 Edition)*, Edward N. Zalta (ed.), https://plato.stanford.edu/archives/win2017/entries/information-semantic/
Floridi, L. (04 de 01 de 2020). The Green and the Blue: A New Political Ontology for a Mature Information Society. 32. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3831094
Fontrodona, J. (2021). *Smart city, persona y sociedad. Lideres sabios, ciudades acogedoras y ciudadanía inteligente.* 21st International Symposium on Ethics. Business and Society. The future of work. Promoting Dignity and Human Flourishing. Barcelona: Iese.
Forman, G., & Pufall, P. B. (2013). *Constructivism in the computer age.* . (G. Forman, & P. B. Pufall, Edits.) Psychology Press.
Foucault, M., & Chomsky, N. (2011). *Human Nature: Justice versus Power: The Chomsky-Foucault Debate.* Souvenir Press. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=xpVQ3l5P0A4
Francisco (2015). *Laudato Si, On care for our common home.* Vatican City: Libreria Editrice Vaticana.
Francisco (2016). *Por una cultura del encuentro.* Obtenido de https://www.vatican.va/content/francesco/es/cotidie/2016/documents/papa-francesco-cotidie_20160913_cultura-encuentro.html
Francisco y AhmadAl-Tayyeb. (2019). *La fraternidad humana por la paz mundial y la convivencia común.* Vaticana. Recuperado el 11 de 03 de 2022, de https://www.vatican.va/content/francesco/es/travels/2019/outside/documents/papa-francesco_20190204_documento-fratellanza-umana.html
Francisco (2019). *La Economia de Francesco.* Obtenido de francescoeconomy: https://francescoeconomy.org/
Francisco (2020a). Adress of His Holiness Pope Francis to participants of the congregation for catholic education. Vaticano. Recuperado el 19 de 11 de 2021, de https://www.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2020/february/documents/papa-francesco_20200220_congregaz-educaz-cattolica.html
Francisco (2020b). *Fratelli tutti.* Vaticano: La vie della Cristianità.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A. & Boiral, O. (2019). The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization & Environment*, 1-25.

Fredberg, T. (2014). If I Say It's Complex, It Bloody Well Will Be: CEO Strategies for Managing Paradox . *The Journal of Applied Behavioral Science , 50*(2), 171–188 .

Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social networks, 1*(3), 215-239.

Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. (Bus Ethics Q, Ed.) *Pitman, Boston Freeman RE (1994) The politics of stakeholder theory: some future directions.*, *4*(4).

Freeman, R. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly, 10*(1), 169-180.

Freeman, R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art.* Cambridge University Press.

Freeman, Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society, 59*, 213-231.

Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). The Common Good of the Firm and Humanistic Management: conscious capitalism and economy of communion. *Journal of Business ethics, 145*, 701-709. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6

Friedman, L. J. (2004). Erik Erikson on generativity: a biographer's perspective. En E. St. Aubin, P. McAdams, & T. Kim, *The generative society: caring for future generations.* http://dx.doi.org/10.1037/10622-016

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly, 20*, 933–958.

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selectiveA framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The leadership quarterly*, 933-958.

Fromm, E. (2013). *To have or to be?*. A&C Black.

Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. . Simon and Schuster.

Fukuyama, F. (2000). *The great disruption. Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York: Profile Books.

Fundación Etnor. (24 de 05 de 2022). Étnor debate sobre el papel de la Inteligencia Artificial y los algoritmos en la democracia. Obtenido de https://castellonplaza.com/etnordebatesobreelpapeldelainteligenciaartificialylosalgoritmosenlademocracia

Future of Life Institute. (2017). *Future of Life Institute.* Max Tegmark. Obtenido de https://futureoflife.org/superintelligence-survey/

Future of Life Institute. (2023). *Policymaking in the Pause. What can policymakers do now to combat risks from advanced AI systems.* Max Tegmark. Recuperado el 05 de 05 de 2023, de https://futureoflife.org/wp-content/uploads/2023/04/FLI_Policymaking_In_The_Pause.pdf

Future Today Institute. (2020). *2020 Tech Trends Report. Strategic trends that will influence business, government, education, media and society in the coming year.* New York: Future Today Institute.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gagnon, S., Langley, A., Quick, K., Sergi, V., Ospina, S., & Vangen, S. (2018). Collective leadership Research Finding Workshop. Call for papers. En D. F. University (Ed.). Montreal.

García-Marzá, D. (2005). Diálogo y responsabilidad: bases éticas de la confianza en la empresa. (Icade, Ed.) *Revista de la Facultad de Derecho, 64*, 91-108.

Gardner, H. (2001). *Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias multiples.* Santa Fé de Bogota: Fondo de Cultura económica Ltda.

Gardner, W. L., & Cogliser, C. C. (2009). Meso-modeling of leadership: Following James G. (Jerry) Hunt's lead in integrating micro- and macro-perspectives of leadership. *The leadership quarterly, 20*, 493-500.

Garriga, E. (2011). Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory'. *Business Ethics: A European Review, 20*(4), 328–341.

Gearhart, F. (2020). The Ethical Use of Machine Learning in Cybersecurity. *Issa Journal*.

Gil-Monte, P. (2014). *Manual de psicosociología aplicada al trabajo ya la prevención de los riesgos laborales.* Piramide.

Glasgow, J., & Colclasure, S. (s.f.). *The new codes of conduct:guiding principles for the ethical use of data.* Acxiom. Recuperado el 18 de 01 de 2022, de https://marketing.acxiom.com/rs/982-LRE-196/images/ACX001_EthicalUseofData.pdf

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals, 14*(2), 627-660.

Göbel, E. (2010). *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. Segunda Edición.* Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

Gobierno de España. (2021). *Carta Derechos Digitales.* Recuperado el 08 de 03 de 2022, de https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/140721-Carta_Derechos_Digitales_RedEs.pdf

Goethe, J. W. (2020). *Fausto*. Océano exprés.

Gomá, I. (01 de 02 de 2023). La ley del 'solo sí es sí' o el fiasco de la política. *Vozpopuli*. Obtenido de https://www.vozpopuli.com/opinion/ley-si-es-si-fiasco-politica.html

Gonzalez Fabre, R., Camacho Ibáñez, J., & Tejedor Escobar, P. (2021). Moral control and ownership in AI systems. *AI & SOCIETY, 36*, 289-303.

González, C. F. (2021). *El gran sueño de China. Tecno-socialismo y capitalismo de Estado.* Madrid: Tecnos.

Gonzalez-Esteban, E., & Calvo, P. (2021). Homo reciprocans from the neuroscientific literature. Criticism from neuroethics. *Pensamiento, 77*(295), 523-534.

Goulet, D. (13 de Noviembre de 1978). Christian ethics & Global Economics. *ATLA Serials*, 273-278.

Goulet, D. (1981). Is economic Justice possible. *Cross Currents*, 35-51.

Goulet, D. (1983). Science and technology for a global society. (Unesco, Ed.) *Impact of science on society*, 179-188.

Goulet, D. (1996). Development: historical task or opening to transcendence? *Cross Currents*, 221-230.

Gracia Guillén, D. (2011). *La cuestión del valor.* Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y políticas.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology, 91*(3), 481-510.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gray, A. (19 de 01 de 2016). *World Economic Forum*. Recuperado el 01 de 02 de 2021, de World Economic Forum: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/

Greaves, H., & MacAskill, W. (2021). *The case for strong longtermism.* Global Priorities Institute. Oxford University.

Greene, L., & Mander, J. (2021). *Work in BETA: the rising B2B decision makers.* LinkedIn, The B2B Institute GWI.

Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, D. (2004). Leaders Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics, 55*, 223-241.

Habermas, J. (1990). Moral Consciousness and Communicative action. *MIT Press*.

Habermas, J. (2002). *El futuro de la naturaleza humana.* Barcelona: Paidós.

Habermas, J. (2011). lo politico: el sentido racional de una cuestionable herencia de la teologia politica. . En J. Habermas, C. Taylor, J. Butler, & C. West, *El poder de la religión en la esfera publica.* Trotta.

Habermas, J., & Husserl, E. (1995). *Conocimiento e interés/La filosofía en la crisis de la humanidad europea.* (Vol. 12). Universitat de Valencia.

Hamon, R., Junklewitz, H., & Sanchez, I. (2020). Robustness and explainability of artificial intelligence. *Publications Office of the European Union, 207*.

Han, B.-C. (2014). *En el enjambre.* Herder.

Han, B.-C. (2017). *In the swarm: Digital prospects.* MIT Press.

Hao, B., Feng, Y., & Ye, J. (2017). Building interfirm leadership: A relational identity perspective. *European Management Journal, 35*, 651-662.

Harari, Y. (2018). *21 lessons for the 21st century: 'Truly mind-expanding... Ultra-topical'*. Random House.

Harari, Y. N. (09 de 12 de 2022). How Humanity Came To Rule The World | Yuval Noah Harari & Neil deGrasse Tyson. (N. deGrasse, Entrevistador) Star talk. Youtube. Recuperado el 13 de 12 de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=e77a-SweV9o

Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us.* Guilford Press.

Harris, J. D., Quatman, C. E., Manring, M. M., Siston, R. A., & Flanigan, D. C. (2014). How to write a systematic review. . *The American journal of sports medicine, 42*(11), 2761-2768.

Harris, S., & Peterson, J. (31 de 08 de 2018). Youtube. Recuperado el 16 de 11 de 2020, de https://www.youtube.com/watch?v=jey_CzIOfYE

Harvard, B. S. (2021). *Harvard Business School*. Obtenido de Harvard Business School: https://www.hbs.edu/about/pioneering-research/Pages/problem-solving.aspx

Hassabis, D. (01 de 07 de 2022). DeepMind - AI, Superintelligence & the Future of Humanity. (L. Fridman, Entrevistador) Lex Fridman. Recuperado el 25 de 07 de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=Gfr50f6ZBvo&t=27s

Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical Leadership: Review, Synthesis and Directions for Future Research. . *Journal of Business Ethics, 183*, 511-550. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). Studies in emotion and social interaction.Emotional contagion. . *Cambridge University Press*.

Haugen, F. (2021). Facebook Wistleblower Frances Haugen: The 60 minutes interview. (6. minutes, Entrevistador) Youtube. Recuperado el 28 de 10 de 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=_Lx5VmAdZSI

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Havard, A. (2007). *Virtuous leadership: An agenda for personal excellence.* . Scepter Publishers.

Hay, C. (2016). Good in a crisis: the ontological institutionalism of social constructivism. *New political economy, 21*(6), 520-535.

Hazy, J. K., & Prottas, D. J. (2018). Complexity Leadership: construct validation of an instrument to assess generative and administrative leadership models. *Journal of managerial issues, 30*(3), 325-348.

Hegel, G. W. (2017). *Fenomenología del espíritu.* . Fondo de cultura económica.

Helm, D. (2006). Regulatory reform, capture, and the regulatory burden. *Oxford review of economic policy, 22*(2), 169-185.

Henaff, M. (2003). Religious ethics, gift exchange and capitalism. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie, 44*(3), 293-324. https://doi.org/10.1017/S0003975603001309

High Level Committee on Programmes. (2022). *Principles for the Ethical Use of Artificial Intelligence in the United Nations System.* Naciones Unidas, Inter-Agency Working Group on Artificial Intelligence. Recuperado el 28 de 09 de 2022, de https://unsceb.org/principles-ethical-use-artificial-intelligence-united-nations-system

High Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI.* Brussels: European Comission.

Hildebrandt, M. (2019). Privacy as protection of the incomputable self: From agnostic to agonistic machine learning. *Theoretical Inquiries in Law, 20*(1), 83-121.

Hofstede, G. (1983). Cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 75-89.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Phychology and Culture*, 3-26. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Holmström, S. (2007). Niklas Luhmann: Contingency, risk, trust and reflection. *Public Relations Review, 33*(3), 255-262.

Holstener, S., Neuhaus, S., Vestergaard Bidstrup, M., González-Esteban, E., Calvo, P., De Grandis, G.,Must, Ü, Camarinha-Matos, L., Ferrada, F., Oliveira, A.I., Bertolín, J.A., Pardo Gil, E, Hajdinjak,M. & Damianova, Z. (2022a). *Extended Stakeholder Mapping of the Implementing Institutions.* Recuperado el 25 de 03 de 2023 https://ethnasystem.eu/wp-content/uploads/2022/05/D5.2-stakeholder-mapping-extended.pdf

Holstener, S., Neuhaus, S., Vestergaard Bidstrup, M., Bernal, L., Feenstra, R., Gonzalez Esteban, E. & Dimova, A. (2022). *Report of the selected aspects that can be tested and accompany the implementation process.*

Hox, J. J., & Maas, C. J. (2005). Multilevel analysis. *Encyclopedia of Social Measurement, 2*, 785-793.

Hughes, R. L., Beatty, K. M., & Dinwoodie, D. (2014). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success.* (CCL, Ed.) John Wiley & Sons. Recuperado el 01 de 12 de 2017

Husband, R. L. (1985). Toward a grounded typology of organizational leadership behavior. *Quarterly Journal of Speech, 71*(1), 103-118.

Husserl, E. (2012). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. Routledge.

IEEE. (2018). *Ethically Aligned design. A vision for prioritizing human well being with autonomous and intelligent systems.* IEEE. Recuperado el 09 de 03 de 2022, de https://standards.ieee.org/news/2017/ead_v2/

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

IESE. (2021). *IESE Business School*. Recuperado el 01 de 02 de 2021, de IESE Business School: https://execedprograms.iese.edu/strategic-management/design-thinking/

Ingerson, K., & Bruce, J. (2013). Leadership in the Twitterverse. *Journal of Leadership Studies, 7*(3), 74-83.

Innerarity, D. (2022). *Inteligencia Artificial y democracia: perspectivas, impactos y oportuunidades.* Zaragoza. Recuperado el 02 de 11 de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=23NM7JashpA

International Leadership Associates. (2002). The leadership challenge workshop. How to get extraordinary things done in organizations. En J. M. Kouzes, & P. B. Z. (Ed.). Cincinnati. Recuperado el 19 de 03 de 2019

International Humanistic Management Association. (2019). *International Humanistic Management Association*. Retrieved 09 01, 2022, from International Humanistic Management Association: http://humanisticmanagement.international/about/

Iula, E. (2014). La médiation pour retisser les fils du temps. *Revue Projet, 3*, 55-58.

Iula, E. (2018). *Nous, les fils de la deconstruction. essai d'ethique generative.* Nimesis.

Iula, E. (2019). Istituzioni giuste e istituzioni generative: un confronto con Paul Ricoeur. *Rassegna di Teologia, 60*(3), 433-456.

Iula, E. (2020a). Humaniser le conflit. (A. SONCINI, Ed.) *L'Europa in divenire. Cittadinanza, immaginari, lingua, cultura (Cultures Littéraires Européennes)*, 61-81.

Iula, E. (2020b). *Noi figli della descostruzione. Saggio di etica generativa.* Edizioni Efesto.

Jackson, T. (2011). Societal transformations for a sustainable economy. (U. Nations, Ed.) *Natural resources forum*, 155-164.

Jacob, S. (2021). *Global compact on education: search for innovation in education by global educators.* Academia.edu. Recuperado el 17 de 11 de 2021

Jacovi, A., Marasović, A., Miller, T., & Goldberg, Y. (2021). Formalizing trust in artificial intelligence: Prerequisites, causes and goals of human trust in ai. . *ACM conference on fairness, accountability, and transparenc*, (págs. 624-635). https://doi.org/10.1145/3442188.3445923

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Towards a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 193-212.

Jiménez Barraza, V. G., Garay Núñez, J. R., & Santos Quintero, M. I. (2021). Vivencias y experiencias de estudiantes universitarios en ambientes virtuales de aprendizaje en tiempos de confinamiento educativo. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *9*(SPE1).

Jirotka, M., & Stahl, B. C. (2020). The need for responsible technology. *Journal of Responsible Technology, 1*, 100002.

Jones, N. (13 de 09 de 2018). How to stop data centres from gobbling up the world's electricity. The energy-efficiency drive at the information factories that serve us Facebook, Google and Bitcoin. *Nature*. Obtenido de https://www.nature.com/articles/d41586-018-06610-y?utm_source=substack&utm_medium=email

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review, 43*(3), 371-391.

Joosten, A., van Dijke, M., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2014). Being "in control" may make you lose control: The role of self-regulation in unethical leadership behavior. *Journal of Business Ethics, 121*, 1-14.

Jøsang, A., & Presti, S. L. (2004). Analysing the relationship between risk and trust. . *International conference on trust management* (págs. 135-145). Berlin: Springer.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Kafle, N. P. (2011). Hermeneutic phenomenological research method simplified. *Bodhi: An interdisciplinary journal*, *5*(1), 181-200.

Kant, I. (1998). *Groundwork of the Metaphysics of morals* (Vol. 42). (M. J. traductora, Ed.) Cambridge University Press.

Kay, G., & Hamilton, I. A. (14 de 06 de 2022). Los expertos niegan que una IA de Google haya desarrollado sentimientos, como afirma un ingeniero: solo está programada para sonar real. *Business Insider*. Recuperado el 12 de 07 de 2022, de https://www.businessinsider.es/expertos-niegan-ia-lamda-google-tenga-capacidad-sentir-1077061

Kelman, I. (2020). COVID-19: what is the disaster?. *Social Anthropology*, *28*(2), 296.

Kim, J., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Eckardt, R., Cheong, M., Tsai, C. Y. & Park, J. W. (2020). State of the science review of leader follower dyads research. *The Leadership Quarterly*, *31*(1), 101306.

Kissinger, H., Schmidt, E., & Huttenlocher, D. (24 de 02 de 2023). ChatGPT Heralds an Intellectual Revolution. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 01 de 01 de 2023, de https://www.wsj.com/articles/chatgpt-heralds-an-intellectual-revolution-enlightenment-artificial-intelligence-homo-technicus-technology-cognition-morality-philosophy-774331c6

Klimek, K. J., Ritzenhein, E., & Sullivan, K. D. (2008). *Generative Leadership. Shaping new futures for today´s schools.* (C. Press, Ed.) Thousand Oaks, California: Sage.

Klotz, A. (14 de 01 de 2022). Professor who predicted 'The Great Resignation' shares the 3 trends that will dominate work in 2022. (M. Smith, Entrevistador) CNBC. Obtenido de https://www.cnbc.com/2022/01/14/the-great-resignation-expert-shares-the-biggest-work-trends-of-2022.html

Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development. *Moral education*, *1*(51), 23-92.

Kohut, H. (1971). *The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders.* University of Chicago Press.

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2009). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference.* John Wiley & Sons.

Kotre, J. (2005). Generativity: Reshaping the Past into the Future. *Science & Theology News*, 42.

Kottow, M. H. (2005). Vulnerability: what kind of principle is it?. *Medicine, Health, Care and Philosophy*, *7*, 281-287.

Kouzes, J.M. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological reports*, *63*, 527-530.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Management review*, *79*(1), 29-33.

Kouzes, J.M. , & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: An essay about being in love. *Journal of business ethics*, *11*, 479-484.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003a). The Five Practices of Exemplary Leadership. (A. W. Pfeiffer, Ed.)

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003b). *The Jossey-Bass Academic Administrator´s guide to exemplary Leadership.* (W. Imprint, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003c). Leaders must build cultures of collaboration. En L. Sergil, M. Goldsmith, & J. Belasco (Edits.), *Leaders must build cultures of collaboration.* Amacom.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2004). Follower-oriented leadership. En J. Burns, G. Goethas, & G. Sorenson (Edits.), *Encyclopedia of Leadership.* Berkshire Publishing; Sage Publications.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2005). Leadership development is character development. *Leadership Excellence, 22* (2), 6-7.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2008). We lead from the inside out. *The journal of values-based leadership, 1*(1).

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). To Lead, Create a Shared Vision. *Harvard Business Review*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Leadership is a relationship. Credibility: How Leaders Gain and Lose It Why People Demand It.*

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2017). *LPI: Leadership Practices Inventory Individual Feedback report Prepared for Amanda Lopez, Sample assesment.* The leadership challenge. A Willey Brand.

Kouzes J. M. & Posner, B. Z. (2021). *Everyday people, extraordinary leadership: how to make a difference regardless of your title, role or authority.* Wiley & Sons.

Kuhn, T. S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas.* Buenos Aires: Fondo de Cultura económica de Argentina.

Lægreid, P., Roness, P. G., & Rubecksen, K. (2008). Controlling regulatory agencies. *Scandinavian Political Studies, 31*(1), 1-26.

Landes, D. (2000). Culture makes almost all the difference. En L. Harrison, & S. Huntington, *Culture matters: How values shape human progress* (págs. 2-13). New York: Basic Books.

Larsen, B.C. (08 de 12 de 2022).*The geopolitics of AI and the rise of digital sovereignty.* Brookings. Recuperado el 12 de 12 de 2022, de https://www-brookings-edu.cdn.ampproject.org/c/s/www.brookings.edu/research/the-geopolitics-of-ai-and-the-rise-of-digital-sovereignty/?amp

Larson, C. (31 de 08 de 2018). (MIT, Ed.) *MIT Technology review*. Obtenido de https://www.technologyreview.es/s/10481/la-tecnogobernanza-china-quien-necesita-democracia-si-tiene-datos

Larson, R. K., Déprez, V., & Yamakido, H. (2010). *The Evolution of Human Language: Biolinguistic Perspectives.* . Cambridge: Cambridge University Press.

Lassalle, J. M. (2019). *Ciberleviatan.* Barcelona: Arpa & Alfil.

Lenartowicz, M. (2022). The Method of Humanity. In Reflective Coiling: The Noosphere Outside In. (B. H. Publishing., Ed.)

Lewis, R. D. (1996). *When cultures collide.*

Li, B. (2012). From a micro–macro framework to a micro–meso–macro framework. En C. e. al, *Engineering. Development and phylosophy* (págs. 23-36). Netherlands: Springer.

Liao, S. M. (2017). A short introduction to the Ethics of Artificial Intelligence. En *Ethics of Artificial Intelligence.* S Matthew Liao.

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization, 8*(4), 2-12.

Liddle, J. (2016). Aligning vertical structures and horizontal relationships: collaborative leadership and accountability mechanisms to enhance economic growth in England . *International Review of Administrative Science, 0*(0), 1-16.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Liden, R., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. (A. Press, Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management., 15:*, 47-119.

Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* . Cambridge university press.

Linknovate. (2019). Obtenido de https://www.linknovate.com/

Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance, 72*(4), 1785-1824.

Littman, Ajunwa, Berger, Boutilier, Currie, Doshi-Velez & Walsh. (2021). *Gathering Strength, Gathering Storms: The One Hundred Year Study on Artificial Intelligence (AI100).* Stanford University. Recuperado el 26 de 09 de 2022, de http://ai100.stanford.edu/2021-report

Lleo, A., Bastons, M. R., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose implementation: Conceptualization and measurement. *Sustainability*, *13*(4), 1921.

López Novo, J. P. (1994). El camino abandonado: una reflexión sobre el declive de la visión humanista dela empresa. *Analistas Socio Políticos*.

Lopez, A. (2021). Los clientes son lo primero. UNa nueva era para las ventas. En LinkedIn (Ed.), *Los clientes son lo primero. UNa nueva era para las ventas.*

Luhmann, N. (1982). *Trust and power.* John Wiley & Sons.

Lundy, T. (14 de 01 de 2015). Generative change: an introduction. *Articles from integral leadership review*. Obtenido de http://integralleadershipreview.com/12493-115-leading-generative-change/

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of business ethics*, *74*(4), 329-343.

Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society–a relational perspective. *Journal of business ethics, 66*(1), 99-115. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z

MacIntyre, A. (1982). *Historia de la ética.* Paidos.

Macintyre, A. (1987). *Tras la virtud.* Barcelona: Crítica.

MacIntyre, A. (2008). How Aristotelianism can become revolutionary: Ethics, resistance, and utopia. *Philosophy of Management*, *7*(1), 3-7.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business.* Harvard Business Review Press.

Maltsberger, B. (2012). Building Regional Networking Capacity Through Leadership Development: The Case of Leadership Northwest Missouri . *Journal for extension, 50*(4).

Mancini, R. (2020). Etica generativa la conversione etica dell'umanità. Recuperado el 25 de 12 de 2021, de https://www.alzogliocchiversoilcielo.com/2020/09/etica-generativa-la-conversione-etica.html

Mantelero, A. (2022). *Beyond Data: Human Rights, Ethical and Social Impact Assessment in AI.* Springer Nature.

Marin, A., & Wellman, B. (2011). The SAGE handbook of social network analysis. En J. Scott, & P. J. Carrington. SAGE publications.

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The leadership quarterly, 12*(4), 389-418.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Marion, R., Christiansen, J., Klar, H., Schreiber, C., & Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: a collectivist analysis. *The leadership quarterly*, 242-260.

Maritain, J. (1961). *On the use of philosophy Three essays.* Princenton (New Jersey): Princeton University Press.

Marqués, A. (2000). Contribució a una crítica filosòfica de l'economicisme. *Lliçó inaugural del curs academic 2000-2001* (pág. 53). Barcelona: Facultad de teología de CAtaluña, FAcultad eclesiastica de filosofía de cataluña.

Martin, K., & Villegas-Galaviz, C. (2022). AI and Corporate Responsibility. (D. P. Eds, Ed.) *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1297-1

Martin, S., Côté, S., & Woodruff, T. (2016). Echoes of our upbringing: how growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness. *Academy of management Journal, 59*(6), 2157-2177.

Martin, S., Emich, K., McClean, E., & Woodruff, T. (2022). Keeping Teams Together: How Ethical Leadership Moderates the Effects of Performance on Team Efficacy and Social Integration. *Journal of Business Ethics, 176*, 127-139. https://doi.org/10.1007/s10

Martinez Navarro, E. (2020). Etica de la vulnerabilidad en tiempos de pandemia. *Veritas, 46*, 77-96.

Martinez Navarro, E. (2023). XXI Semana de ética y filosofía política. *Ética y datos de salud.* Castellón.

Martínez Ruiz, X. (2015). Educación virtual: consideraciones éticas y semánticas desde la infoesfera. *Innovación educativa (México, DF), 15*(68), 9-14.

Martinez Vallejo, D. F. (8 de 11 de 2011). Economia, sacrificio y envidia: las criticas de Jean-Pierre Dupuy a una teoría de la justicia de John Rawls. Bogotá: Tesis Doctoral. Pontificia Universidad Javeriana.

Martínez Vallejo, D. F. (2015). Una aproximación al pensamiento económico-normativo de John Rawls. *Sociedad y economía, 28*, 95-112.

Matthews, G. (2009). Personality and performance: cognitive processes and models. En P. J. Corr, & G. Matthews (Edits.), *The Cambridge Handbook of Personality Psycology.* Cambridge University Press.

Mayer, R. C., D. J., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20*(3), 709-734.

McCallum, S., & O´Connell, D. (2009). Social capital and leadership development. Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal, 30*(2), 152-166.

McGilchrist, I. (2012). *The Master and His Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World.* New Haven, Connecticut: Yale University Press.

McLeod, C. (2021). *Trust.* The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Edward N. Zalta. Obtenido de https://plato.stanford.edu/archives/fall2021/entries/trust/

Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 50-67.

Melé, D. (2009a). Editorial introduction: towards a more humanistic management. *Journal of Business Ethics, 88*, 413-416.

Melé, D. (2009b). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics, 88*(1), 227-244.

Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal, 1*(1), 33-55. https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Melé, D. (2021). *Liderazgo empresarial inspirado en un ethos cristiano.* Eben. Cordoba: Eben.
Men, L. (21 de 2 de 2014a). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management commuication quarterly, 28*(2), 264-284.
Men, L. (2014b). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research, 26*(3), 256-279.
Méndez, M. J. (2009). A closer look into collective leadership: is leadership shared or distributed? Las Cruces, New Mexico, USA: New Mexico state University.
Méndez-Negrete, J. (1995). ... *Es lo que haces!: A Sociohistorical Analysis of Relational Leadership in a Chicana/Latino Community.* . Santa Cruz.: University of California.
Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Bussiness Ethics, 112,* , 369–384. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6
Meuser, J., Gardner, W., Dinh, J., Hu, J., Liden, R., & Lord, R. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. *Journal of Management, 42*(5), 1374–1403.
Michael Dukakis Institute. (2020). *Artificial Inteligence and democratic values. The AI Social Contract Index 2020.* Center for AI and Digital policy. https://dukakis.org/center-for-ai-and-digital-policy/caidp-publishes-artificial-intelligence-and-democratic-values/ Recuperado el 05 de 03 de 2022
Michell, P., Reast, J., & Lynch, J. (1998). Exploring the foundations of trust. *Journal of Marketing Management, , 14*(1-3), 159-172.
Microsoft. (2018). *AI Principles.* Recuperado el 17 de 11 de 2022, de https://www.microsoft.com/en-us/ai/our-approach-to-ai
Miller, E.J., Rice, A. R. (1967). *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries.* London: Tavistock Publications.
Ministerio de Ciencia e Innovación y Universidades. (2019). *Estrategia española de I+D+i en Inteligencia Artificial.* Recuperado el 08 de 03 de 2022, de https://transparencia.gob.es/servicios-buscador/contenido/planesprogramas.htm?id=PLANESPROGRAMAS_481&lang=en
Mische, A. (2011). RELATIONAL SOCIOLOGY, CULTURE AND AGENCY. En J. Scott, & P. J. Carrington, *The sage handbook of social network analysis,* (págs. 80-97).
Mises, L. v. (2019). The Why of Human Action (1949). *Plain Talk, 3* (12), 6–10 Obtenido de https://mises.org/library/why-human-action
Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 856–886.
Modrego, D. H. (2018). Juan Cruz Cruz: Conciencia y representación. Una introducción a Reinhold, Pamplona, EUNSA. *Revista de Estudios Kantianos, 3*(1), 117-118.
Morales, J. F. (24 de 01 de 2012). La identidad social (entrevista a José Francisco Morales). (Germánico, Entrevistador) Obtenido de https://desdeelexilio.com/2012/01/24/la-identidad-social-entrevista-a-jose-francisco-morales/
Moser, C., den Hond, F., & Lindebaum, D. (2022). What Humans Lose when we let AI Decide. *Sloan Management Review*. Recuperado el 20 de 05 de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/358803314_What_Humans_-Lose_When_We_Let_AI_Decide
Mounier, E. (1989). *Personalism*. University of Notre Dame Pess.

USC DE COMPOSTELA

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 11-35.

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the catalan model. *Business ethics: A European Review*, *18*(1), 7-20.

Murukannaiah, P., K., A. N., Jonker, C. M., & Singh, M. P. (2020). New foundations of ethical multiagent systems. In . *Proceedings of the 19th International Conference on Autonomous Agents and MultiAgent Systems*, (págs. 1706-1710). Auckland. www.ifaamas.org

Naciones Unidas. (2020). Recuperado el 19 de 11 de 2021, de https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/

Naciones Unidas. (2021). Recuperado el 18 de 11 de 2021, de https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

Nadella, S. (28 de 10 de 2021). The new world of work. (H. B. Review, Entrevistador) Youtube. Recuperado el 03 de 11 de 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=FRztx0wVuPA

Navarro, E. M. (2018). La vulnerabildad humana desde un punto de vista ético. En *Autonomía del paciente mayor vulnerabilidad y e-salud* (págs. 21-49). Tirant lo Blanch.

Nida-Rümelin, J. (2022). Digital Humanism and the Limits of Artificial Inteligence. En H. Werthner, E. Prem, E. Lee, & C. Ghezzi, *Perspectives on Digital Humanism.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5

Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility. Consequences of a business case approach towards CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *30*(11-12), 618 - 631.

Nissley, N., & Stedman, G. (2012). En S. Rush (Ed.), *The leadership in action series: on leading in times of change.*

Novartis. (2021). *Code of ethics.* https://www.novartis.com/ca-en/esg/ethical-behavior/code-ethics

Novelli Jr, L., & Taylor, S. (1993). The context for leadership in 21st-century organizations: A role for critical thinking. *American Behavioral Scientist*, *37*(1), 139-147.

Nowotny, H. (2022). Digital humanism. Navigating the tensions ahead. En H. Werthner, E. Prem, E. A. Lee, & C. Ghezzi, *Perspectives on Digital Humanism* (págs. 317-321). https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_43

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 218-235.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy.* New York: Crown Publishers.

OpenAI. (30 de 11 de 2022). *ChatGPT*. Recuperado el 07 de 01 de 2023, de ChatGPT: https://chat.openai.com/

Ortega y Gasset, J. (1939). *Ensimismamiento y alteración: meditación de la técnica.* . Espasa-Calpe argentina, SA.

OrtegayGasset. (1954). *El hombre y la gente.* (P. Garagorri, Ed.) Librodot.com.

Ospina, S. M., Foldy, E. G., El Hadidy, W., Dodge, J., Hofmann-Pinilla, A., & Su, C. (2012). Social change leadership as relational leadership. *IAP Information Age Publishing.*, 255-302.

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.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Owen, R., & Pansera, M. (2019). Responsible innovation: process and politics . En *International Handbook on Responsible Innovation.* Edward Elgar Publishing.
Owen, R., von Schomberg, R., & Macnaghten, P. (2021). An unfinished jorney? Reflections on a decade of responsible research and innovation. *Journal of responsible innovation*.
Pastor-Escuredo, D. (2020). *Ethics in the digital era.* Última revision 11 05 2020: arXiv preprint arXiv:2003.06530.
Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.* . Sage Publications.
Pees Boz, E. S. (23 de 06 de 2021). Ética de la empresa y desarrollo humano integral. *Congreso de ética y Economía UNAM México*. México DF.
Peiró, J., & Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea.* Valencia: Ivie.
Pellauer, D., & Dauenhauer, B. (2021). *Paul Ricoeur.* The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Obtenido de https://plato.stanford.edu/archives/spr2021/entries/ricoeur/
Perez-Gonzalez, F. (26 de 01 de 2021). Sesgos de la IA. (M. Carbonell-Valin, Entrevistador)
Perko, I., & Armenia, S. (2018). Editorial. Cyber-systemic thinking for a smart society. *Kybernetes, 47*(2), 242-248. https://doi.org/10.1108/K-02-2018-487
Perrault, R., Shoham, Y., Brynjolfsson, E., Clark, J., Etchemendy, Grosz, B. & Niebles, J. C. (2019). *The AI Index 2019 Annual Report.* AI Index Steering Committee, Human-Centered AI Institute. Stanford University.
Piaget, J. (1964). Cognitive development in Children: Piaget development and learning. *Journal of research in science teaching, 2*, 176-186.
Pichai, S. (05 de 05 de 2021). A hybrid approach to work. USA: Google & Alphabet. Recuperado el 05 de 06 de 2021, de https://blog.google/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work/
Piketty, T. (2019). *Capital e ideología.* Barcelona: Deusto.
Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being.* . Cambridge University Press.
Pirson, M. (2018). Reclaiming our humanity-a cornerstone for better management. *Humanistic Management Journal, 2*(2), 103-107. https://doi.org/10.1007/s41463-018-0032-3
Pirson, M. (2020). Humanistic management as integrally responsible management?. En O. Laasch, R. Suddaby, R. Freeman, & D. Jamali, *Research Handbook of Responsible Management* (págs. 195-211). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00020
Pirson, M. (11 de febrero 2022a). *Seminar on how to team work*. IHMA (International Humanistic Management Association). New York.
Pirson, M. (11 de 11 de 2022b). Michael Pirson *Unplugged: The case for humanistic leadership*. Humanistic Leadership Academy. Recuperado el 29 de 11 de 2022
Pirson, M. Goodpaster, & Dierksmeier. (2016). Guest editors' introduction: Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly, 26*(4), 465-478. https://doi.org/10.1017/beq.2016.47
Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2017). Formation of stakeholder trust in business and the role of personal values. . *Journal of Business Ethics, 1*(20).
Pirson, M., Struebi, P. Wellinghoff, B., Snowdon-Jones, D. (2022) Humanizing Business Education Manifesto. http://humanisticmanagement.international/manifesto-for-the-future/
Platón. (1871). *El banquete.* Madrid: Patricio de Azcarate.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Plaza Penadés, J. (2022). El nuevo reglamento europeo sobre "gobernanza ed los datos" o "DGA" "y la futura 'ley de datos'". *Aranzadi de derecho y nuevas tecnologias, 59*, 19-24.

Pless, N., Sengupta, A., Wheeler, M., & Maak, T. (2022). Responsible Leadership and the Reflective CEO.. Responsible Leadership and the Reflective CEO: Resolving Stakeholder Conflict by Imagining What Could be done. *Journal Business Ethics, 180*, 313-337. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04865-6

Podolny, J., & Baron, J. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological review, 62*, 673-693.

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 559-576.

Posner, B. Z. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological reports, 63*, 527-530.

Posner, B.Z. (2004). A Leadership Development Instrument for Students: Updated. *Journal of College Student Development*, *45*(4), 443-456.

Posner, B.Z. (2013). It´s how leaders behave that matters, not where they are from. (E. g. limited, Ed.) *Leadership & organizational development journal, 34*(6), 573-587.

Posner, B. Z., & Brodsky, B. (1993). The Leadership Practices of Effective RAs. *Journal of College Student Development, 34*(4).

Posner, B.Z., & Kouzes, J.M. (1990). Leadership practices: an alternative to the psychological perspective. Measures of leadership. (K. E. Clark, Ed.) *Leadership library of America*, 205-215.

Posner, B.Z. & Kouzes, J.M. (1993). Psycometric properties of the leadership practices inventory. Updated. *Educational and psychological measurement, 53*(1), 191-199.

Posner, B.Z. , & Kouzes, J.M. (1994). An extension of the leadership practices inventory to individual contributors. *Educational and Psycological measurement, 54*(4), 959-966.

Posner, B.Z. , Kouzes, J.M. & Schmidt, W. (1985). Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management, 24*(3), 293-309.

Prajnanananda, P. (2002). *The changing nature of relationships.* Viena: Prajna Publication.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The leadership quarterly*, *20*(3), 343-357.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone.* NY: Simon & Schuster.

Quick, K. S. (2014). Taking a relational turn in leaedership studies. *Public Administration Review*, *74*(4), 542-544.

Quintana, O. M. (2014). Elementos para una hermenéutica crítica: una introducción al problema del método en las ciencias sociales y el derecho. *Pensamiento jurídico*, (39).

Racine, K. A. (09 de 12 de 2021). Stop discrimination by algorithms act of 2021. Washington. Recuperado el 25 de 09 de 2022, de https://legiscan.com/DC/text/B24-0558/2021

RAE, R. A. (s.f.). Recuperado el 19 de 01 de 2022

Rasche, A. (2010). The limits of corporate responsibility standards. Business. *Business ethics: A European review*, *19*(3), 280-291.

Rawls, J. (2002). *Teoría de la justicia. Traducido por María Dolores González.* Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.

Rawls, J. (2009). *A theory of justice.* Harvard University Press.

Rayón Jerez, A. (24 de 11 de 2022). Twitter: un problema complejo de tipo humano. Recuperado el 24 de 11 de 2022, de https://digitaldata.substack.com/p/twitter?utm_source=substack&utm_medium=email

Regan, H. B., & Brooks, G. H. (1995). *Out of women's experience: Creating relational leadership.* Thousand Oaks: Corwin Press.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

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.
Ricoeur, P. (1996). *Si mismo como otro.* Madrid: Siglo XXI de España.
Ricoeur, P. (1999). *Historia y narratividad.* Barcelona: Paidós.
Ricoeur, P. (2000). *The just.* University of Chicago Press.
Ricoeur, P. (2002). *Del texto a la acción. Ensayos de hermeneútica II.* Mexico: FCE.
Ricoeur, P. (2005). *Caminos del reconocimiento.* Madrid: Trotta.
Riff, T. P. (2019). The origins of woke. (J. Rogan, Entrevistador) YouTube. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=kXVwEN0khpk
Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 64*(4), 235-250.
Robertson, J. L. (2018). The nature, measurement and nomological network of environmentally specific transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 151*(4), 961-975.
Robinson, N. J. (07 de 12 de 2018). Lessons From Chomsky. *Current Affairs*. Recuperado el 19 de 11 de 2020, de https://www.currentaffairs.org/2017/07/lessons-from-chomsky
Robinson, V. (2016). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en las escuelas: nueve miradas* (págs. 45-80). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
Rodriguez, P. (06 de 05 de 2021). Google no pagará sueldos de Silicon Valley a sus teletrabajadores: reajustará el salario en función de dónde se ubique el empleado. (Xataca, Ed.) Recuperado el 29 de 05 de 2021, de https://www.xataka.com/pro/google-no-pagara-sueldos-silicon-valley-a-sus-teletrabajadores-reajustara-salario-funcion-donde-se-ubique-empleado
Romeu, V. (2018). Buber y la filosofía del diálogo: Apuntes para pensar la comunicación dialógica. *Dixit, 29*, 34-47. https://doi.org/10.22235/d.v0i29.1696
Rossi, F. (2019). Building trust in AI. *Journal of International Affairs, 72*(1), 127-134.
Rossi, F.; Sekaran, A.; Spohrer, J.; Caruthers, R. (2019). *Everyday ethics for Artificial Intelligence.* IBM. Obtenido de https://www.ibm.com/watson/assets/duo/pdf/
Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *German Journal of Human Resource Management, 28*(3), 367-390.
Rusell, S., Dewey, D., & Tegmark, M. (2015). Research priorities for robust and beneficial AI. *Association for the Advancement of AI, 36*(4), 105-114.
Russell, S. (2022). Provably beneficial artificial intelligence. *27th International Conference on Intelligent User Interfaces*. https://doi.org/10.1145/3490099.3519388
Rush, S. (Ed.). (2012). *The leadership in action series : on leading in times of change.*
Russo, D., & Duci, S. (2015). How to exploit Standard Solutions in problem definition. (S. direct, Ed.) *Procedia Engineering, 131*, 951-962.
Ryan, M. (2020). In AI we trust: ethics, Artificial Intelligence, and reliability. *Science and Engineering ethics*. 26 (5), 2749-2767 https://doi.org/10.1007/s11948-020-00228-y
Ryan, R.M. (2009). Self-determination theory and well-being. *Social Psychology, 84*(822), 848.
Ryan, R.M. , & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsec motivation, social developoment and well being. *55*(1), 68-78.
Ryan, R.M. , & Deci, E.L. (2001). Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective. En R. M. edward l. Deci (Ed.), *Handbook of self-Determination Research.*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A Self-Determination Theory Approach to Psychotherapy: the motivational basis for effective change. (C. P. association, Ed.) *Canadian Psychology, 49*(3), 186-193. https://doi.org/10.1037/a0012753

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2011). A Self-Determination theory perspective on social, institutional, cultural and economic supports for autonomy and their importance for well-being. En V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & M. Kennon (Edits.), *Cross cultural advancements in positive psycology: Human autonomy in cross cultural context: perspectives on the psychology of agency, freedom and well being.* Springer.

Ryan, R.M. , & Deci, E.L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In Advances in motivation science. *6*, 111-156.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies, 9*(1), 139-170.

Sadin, É. (2020). *La Inteligencia Artificial o el desafío del siglo. Anatomia de un antihumanismo radical.* Buenos Aires: Caja Negra editora.

Saint Aubin, d., McAdams, D. P., & Kim, T.-C. (2004a). The generative society: an introduction. En d. Saint Aubin, D. P. McAdams, T.-C. Kim, d. Saint Aubin, D. P. McAdams, & T.-C. Kim (Edits.), *The generative society: caring for future generations.* American Psychological Association.

Saint Aubin, D., McAdams, D., & Kim, T. (2004b). The generative society: an epilogue. En d. Saint Aubin, D. P. McAdams, & T.-C. Kim, *The generative society: caring for future generations.* http://dx.doi.org/10.1037/10622-017

Sanchez Meca, D. (2000). *Martin Buber.* Herder.

Sanchis, A. (02 de 12 de 2022). Los textos generados por la IA de GTP-3 son simplemente alucinantes: deleitémonos con algunos ejemplos. *Xataka*. Obtenido de https://magnet.xataka.com/un-mundo-fascinante/textos-generados-ia-gtp-3-simplemente-alucinantes-deleitemonos-algunos-ejemplos

Sandbakken, D. (2004). The factor structure of the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) revisited in a Norwegian context. *Working paper series-henley management college, hwp 0407*.

Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit. What´s become of the common good?*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Sasaki, T. (2004). Generativity and the politics of intergenerational fairness. En E. St. Aubin, P. McAdams, T. Kim, & A. P. Association (Ed.), *The generative society: caring for future generations.*

Saucier, G. (2009). Semantic and linguistic aspects of personality. En P. J. Corr (Ed.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (pág. 392). New York: Cambridge University Press.

Savater, F. (1982). *Invitación a la ética.* Barcelona: Anagrama.

Scherer, M. U. (2015). Regulating artificial intelligence systems: Risks, challenges, competencies, and strategies. *Harv. JL & Tech., 29*, 353.

Schermerhorn Jr, J. R., & Nyaw, M. K. (1990). Managerial leadership in Chinese industrial enterprises: Legacies of complex structures and Communist party involvement. *International Studies of Management & Organization, 20* (1-2), 7-21.

Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: an important leadership context. *Industrial and Organizational psychology, 7*(2), 182-187. https://doi.org/10.1111/iops.12129

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Scholz, T. (2020). Own this! *Valencia Digital Summit.* Valencia. Recuperado el 25 de 11 de 2020

Schultz, D. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing news, 27*(2), 17.

Schultz, D. E. (1996). The inevitability of integrated communications. Journal of Business Research. *37*(3), 139-146.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond.* World economic Forum.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An international review, 48*, 23-47.

Scott, J., & Carrington, P. J. (2011). *The SAGE handbook of social network analysis.* (J. Scott, & P. J. Carrington, Edits.) Sage publications.

Seers, A., & Chopin, S. M. (2012). The social production of leadership From supervisor-subordinate linkages to relational organizing. En M. Uhl-Bien, & S. M. Ospina, *Advancing relational leadership research:A dialogue among perspectives.* IAP.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of management, 16*(4), 693-703.

Sennett, R. (2009). *La corrosión del carácter.* Anagrama.

Shafik, M. (2021). *What Is the Social Contract? In What We Owe Each Other: A New Social Contract for a Better Society.* Princeton University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv17nmzkg.5

Shapira, A. (07 de 01 de 2020). Spark team creativity by embracing uncertainty. *MITSloan Management Review, 3*, pág. 83. Obtenido de https://sloanreview.mit.edu/article/spark-team-creativity-by-embracing-uncertainty/

Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas.* . Routledge.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational reseaarch. *Research in personnel and human resources management, 22*, 357-393.

Shelley, D. D., Gupta, A., Kristin Lee, S., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C. & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quaterly*, 6-35.

Shlegeris, B. (21 de 07 de 2020). *Machine Intelligence -Research Institute-*. Recuperado el 12 de 02 de 2021, de https://intelligence.org/2020/08/13/august-2020-newsletter/ : https://www.lesswrong.com/posts/y3jDSoTTdBD9Nj3Gx/how-good-is-humanity-at-coordination

Siegrist, M. (2021). Trust and Risk Perception: A Critical Review of the literature. *Risk analysis, 41*(3), 480-490. https://doi.org/10.1111/risa.13325

Simmel, G. (1908). En U. o. Press, *On individuality and social forms: Selected writtings.*

Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics, 11*, 505-513. https://doi.org/10.1007/BF00881442

Sinek, S. (2019). Simon Sinek performance vs trust. (Youtube, Recopilador) Recuperado el 24 de 12 de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=kJdXjtSnZTI&t=2s

Slovic, P. (1993). Perceived risk, trust, and democracy. *Risk analysis, 13*(6), 675-682.

Smith, A. (2000 (1776)). *The wealth of nations. An inquiry into the Nature and causes of the wealth of nations.* (T. U. Oregon, Ed.) Renascence Editions.

Smith, A. M., & Green, M. (2018). Artificial intelligence and the role of leadership. *Journal of Leadership Studies, 12*(3), 85-87.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Smith, W. K. &. Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. . *Academy of Management Review , 36*, 381-403. https://www.jstor.org/stable/41318006

Snow, C. M. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organisational Dynamics, 20*(3), 5-20.

Soda, G., & Akbar, Z. (2012). A network perspective on organizational architecture: performance effects on th einterplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal, 33*, 751-771.

Son, J., & Feng, Q. (2019). In social capital we trust? *Social Indicators Research, 144*, 167-189.

Spadaro, A. (2014). *Cybertheology: Thinking Christianity in the era of the Internet.* Fordham University Press.

Spadaro, A., & Figueroa, M. (2022). Teología de la Prosperidad. El peligro de un «Evangelio diferente». *La Civiltà Cattolica*. Obtenido de https://www.laciviltacattolica.es/2022/04/29/teologia-de-la-prosperidad-el-peligro-de-un-evangelio-diferente/

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review, 22*(2), 522-552.

Sparrowe, R., & Liden, R. (2005). Two routes to Influence: Integrating Leader-Member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly, 50*, 505-535.

Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics, 99*(1), 51-62.

Stahl, B. C., Andreou, A., Brey, P., Hatzakis, T., Kirichenko, A., Macnish, K. & 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

Stanghellini, G. (1997). For an anthropology of vulnerability. *Psychopathology, 30*(1), 1-11.

State Council of China. (07 de 2017). *Flia.* Recuperado el 03 de 12 de 2022, de https://flia.org/wp-content/uploads/2017/07/A-New-Generation-of-Artificial-Intelligence-Development-Plan-1.pdf

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. . *Administrative science quarterly*, 501-524.

Stefunko, M. (2018). *Human Action: A Chapter-by-Chapter Summary.* Obtenido de https://mises.org/es/library/accion-humana-un-resumen-capitulo-por-capitulo

Steinbock, A. J. (1995). Home and beyond: Generative phenomenology after Husserl. . *Northwestern University Press.*

Stewart, R. F., Allen, J. K., & Cavender, J. M. (1963). The strategic plan. Long Range Planning Research Report. *Standford researcxh INstitute, 168*.

Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress:* Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Paris.

Stone, Brooks, Brynjolfsson, Calo, Etzioni, Hager,& Teller. (2016). *Artificial Intelligence and Life in 2030.* Stanford University. Recuperado el 01 de 10 de 2019, de https://ai100.stanford.edu/

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self determination theory. *Journal of general management, 34*(3), 75-91.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Surie, G. K., & Hazy, J. (2006). Generative leadership: nurturing innovation in complex systems. *ECO Issue, 8*(4), 13-26.

Susskind, R. y Susskind, D. (2016). *El futuro de las profesiones: Cómo la tecnología transformará el trabajo de los expertos humanos*. Zaragoza: Teell Editorial

Taylor, C. (1994). *a ética de la autenticidad.* Barcelona: Paidós.

Taylor, J., Yudkowsky, E., LaVictoire, P., & Critch, A. (2017). Alignment for advanced machine learning systems. En S. M. Liao, *Ethics of artificial intelligence.*

Teilhard de Chardin, P. (1959). The formation of the noösphere. (I. b. Doubleday, Ed.) *The future of man*, 165. Obtenido de https://www.organism.earth/library/document/formation-of-the-noosphere

The White House. (2022). *Blueprint for an AI bill of rights.* Obtenido de https://www.whitehouse.gov/ostp/ai-bill-of-rights/

Thiel, P. (2014). *Zero to One: notes on startups, on how to build the future.* Currency.

Tirmizi, S., Williams, K., & Tirmizi, S. (2023). More Human, Not Less: Global Relevance of Values-Based Leadership. . *Humanistic Management Journal.* https://doi.org/10.1007/s41463-023-00142-y

Toreini, E., Aitken, M., Coopamootoo, K., Elliott, K., Zelaya, C. G., & Van Moorsel, A. (2020). The relationship between trust in AI and trustworthy machine learning technologies. *2020 conference on fairness, accountability, and transparency*, (págs. 272-283). https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3351095.3372834#sec-terms

Torralba, F. (2012). *La confianza.* Lleida: Milenio Publicaciones.

Toso, M. (2013). La lógica del don en la economía de mercado según la doctrina social de la iglesia. *La Cuestión Social: documentos, ensayos, comentarios y reseñas de libros acerca de lo social, 21*(3), 222-232.

Tönnies, F. (1931) *Principios de sociología*. México. Fondo de cultura económica.

Tranfield, D. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management , 14*, 207-222.

Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Wang, A. C., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Cheng, B. S. (2017). Effects of relational schema congruence on leader-member exchange. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 268-284.

Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences.* .

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In Advances in experimental social psychology. *Academic Press., 25*, 115-191.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly, 17*(6), 654-676.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics, 46*, 9-20.

Uhl-Bien, & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*.

Unesco. (2020). *Artificial Inteligence with human values for sustainable development.* https://en.unesco.org/artificial-intelligence. Recuperado el 07 de 03 de 2022, de https://en.unesco.org/artificial-intelligence/highlights

Université de Montréal. (2017). *Montreal Declaration Responsible AI*. Obtenido de https://www.montrealdeclaration-responsibleai.com/the-declaration

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Unodoc, U. N. (2017). *New Generation of Artificial Inteligence Development Plan.* State Council China. Obtenido de https://www.unodc.org/ji/en/resdb/data/chn/2017/new_generation_of_artificial_intelligence_development_plan.html

Vallor, S. (2016). *Technology and the virtues: A philosophical guide to a future worth wanting.* . Oxford University Press.

Vallor, S. (2020). Social networking technology and the virtues. En K. Miller, & M. Taddeo, *The Ethics of Information Technologies* (págs. 447-460). Routledge.

van Duin, S.; Bakhshi, N. (2018). *Artificial Inteligence.* Report. The Netherlands: Deloitte.https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-analytics/deloitte-nl-data-analytics-artificial-intelligence-whitepaper-eng.pdf

Vázquez, X. H., & Arocena, P. (2018). *Ranking ARDÁN de empresas Inteligentes de Galicia 2018.* Vigo: Consorcio de la zona franca de Vigo.

Villegas-Galaviz, C. (2022). Ethics Of Care As Moral Grounding For AI. *Ethics of Data and Analytics*, 78-83.

Vygostkij. (2008). *Pensiero e linguaggio.* Bari: Laterza.

Walther, J. B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior, 23*(5), 2538-2557.

Webb, A. (2019). *The big nine: How the tech titans and their thinking machines could warp humanity*. Hachette.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology.* . Vol. 2. University of California press.

Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization.* Simon and Schuster.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2019). Introducción. En *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural. Diez miradas.* Universidad Diego Portales.

Weissman, D. (2018). Autonomy and free will. Metaphilosophy. *49*(5), 609-645.

Wellman, N. (2017). Authority or community? A relational models theory of group level leadership emergence. *Academy of Management review, 42*(4), 596-617.

Werthner, H. (2022). Geopolitics, Digital Sovereignty. . .what´s in a word? En H. Werthner, E. Prem, E. A. Lee, & C. Ghezzi, *Perspectives on Digital Humanism* (págs. 241-248). https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_32

Werthner, H., Lee,E., Akkermans,H., Vardi, M., Ghezzi, C, Magnenat-Thalmann,N., Nowotny, H., Hardam,L., Stock, O., Kessler, B., Larus, J., Aiello, M., Nardelli, E., Stampfer, M., Frauenberger, C., Ortiz, M., Reichl, P., Schiaffonati, V., Tsigkanos, C., Aspray, W., de Bruijn, M., Strassnig, M., Neidhardt, J., Forgo, N., Sertkan, M., Stanger, A., Knees, P., Tellioglu, H., Ricci, F., Nalis-Neuer, I. (2019) *Vienna Manifesto on Digital Humanism.* https://caiml.dbai.tuwien.ac.at/dighum/dighum-manifesto/

Werthner, E. Prem, E. A. Lee, & C. Ghezzi.(2022) *Perspectives on Digital Humanism* Switzeland : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5

Whittington, C. (1971). Self-determination re-examined. *The British Journal of Social Work, 1*(3), 293-303.

Will, T. E. (2016). Flock Leadership Understanding and influencing emergent collective behaviour. *The leadership quarterly*, 261-279.

Wills, G. (1994). Networking and its leadership processes. *Leadership & Organization Development Journal*, *17*(7), 19-27.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Woodgate, J., & Ajmeri, N. (2022). Macro Ethics for Governing Equitable Sociotechnical Systems. *Proceedings of the 21st International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems*, (págs. 1824-1828).

Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of leadership & organizational studies, 20*(2), 149-155.

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2002). Individualized leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 90-99.

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

Yampolskiy, R. V. (2019). *Unpredictability of AI.* arXiv preprint arXiv:1905.13053.

Yarchi, M., Baden, C., & Kligler-Vilenchik, N. (2021). Political polarization on the digital sphere: A cross-platform, over-time analysis of interactional, positional, and affective polarization on social media. *Political Communication, 38*(1,2), 98-139.

Yoon, S. J. (2002). The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of interactive marketing, 16*(2), 47-63.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., y Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 2*(4), 317-342.

Zamagni, S. (2012). *Por una economia del bien común.* Madrid: Ciudad Nueva.

Zhang, W., Li, X., He, H, Wang, X. (2014). Identifying network public opinion leaders based on Markov Logic Networks. . *The scientific world journal*. https://doi.org/10.1155/2014/268592

Zubiri, X. (1979). *Respectividad de lo real.* (Vol. 4). Realitas III-IV,páginas 13-43.

Zubiri, X. (1982). *Inteligencia y logos. Madrid.* Alianza editorial.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power.* New York: Public Affairs.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. De las teorías tradicionales a la sostenibilidad en clave generativa……..... 306
Tabla 2. Autores y referencias conceptuales en el contexto del liderazgo. …….....307
Tabla 3. Contexto y elementos externos en el liderazgo organizativo…….308
Tabla 4. Evolución histórica de las relaciones y sus capacidades. …….....308
Tabla 5. Elementos internos y externos que influyen en el liderazgo…….309
Tabla 6. Fenomenología ética de las teorías tradicionales de liderazgo….....310
Tabla 7. Revisión sistemática. Análisis base de datos búsqueda SEO……311
Tabla 8. Revisión sistemática. Segmentación de modelos del liderazgo multinivel……311
Tabla 9. Características del liderazgo para el contexto social ……312
Tabla 10. Revisión sistemática, teorías seleccionadas, impacto…….312
Tabla 11. Contexto transformacional…….....312
Tabla 12. Revisión sistemática del liderazgo transformacional…….....313
Tabla 13. Contexto de la teoría del liderazgo transformacional…….....314
Tabla 14. Contexto de la autodeterminación…….....…….314
Tabla 15. Revisión sistemática sobre la autodeterminación……...315
Tabla 16. Contexto de la teoría de la autodeterminación……316
Tabla 17. Contexto ejemplarizante…….....316
Tabla 18. Revisión sistemática del liderazgo ejemplar……...317
Tabla 19. Dimensiones y contexto de la teoría de liderazgo ejemplar……...318
Tabla 20. Contexto de la complejidad…….....318
Tabla 21. Revisión sistemática del liderazgo complejo...…….....319
Tabla 22. Dimensiones y contexto de la complejidad….....……320
Tabla 23. Contexto de la teoría relacional……...320
Tabla 24. Revisión sistemática del liderazgo relacional…….....321
Tabla 25. Dimensiones y contexto del modelo relacional……..322
Tabla 26. Contexto de la teoría instrumental …….....322

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 27. Revisión sistemática del liderazgo instrumental ……323
Tabla 28. Dimensiones y contexto de la teoría de liderazgo instrumental 324
Tabla 29. Relevancia por quinquenios de las teorías tradicionales ……325
Tabla 30. Contexto y narrativas de las teorías tradicionales de liderazgo……..326
Tabla 31. La confianza deacuerdo con el modelo de sociedad…….....327
Tabla 32. Evolución del liderazgo en relación con la tecnología……327

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1. Desarrollo de la tesis doctoral …….....328
Figura 2. Integración del contexto del orden tradicional y el líder ético..……..329
Figura 3. Dimensión del liderazgo tradicional…….....330
Figura 4. Fundamento y bases del liderazgo ético …….330
Figura 5. Transformación de la información. …….....330
Figura 6. Relación del liderazgo tradicional, humanista y ético . ……..331
Figura 7. Desafíos de la sociedad digital para la gestión humanista . …….....331
Figura 8. Revisión sistemática: selección final de textos . …….332
Figura 9. Modelo teoría tradicional multinivel de liderazgo .…….332
Figura 10. Cronograma de la evolución de las teorías tradicionales en el liderazgo . ……..... 333
Figura 11. Felicidad y compromiso del individuo ..……...333
Figura 12. Valor de propuestas éticas. …….……..334
Figura 13. Confianza y confiabilidad en la IA para la Unión Europea…….....334
Figura 14. Mecanización y confiabilidad frente a humanización y confianza…….……335
Figura 15. Renovación frente a la mecanización……336
Figura 16. Punto de encuentro para la alianza. Confianza y relación…….....336
Figura 17. Confiabilidad tecnológica…….....337
Figura 18. Repensando el yo y sus actos desde el Humanismo…….....338

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

9 TABLAS

Tabla1. De las teorías tradicionales a la sostenibilidad en clave generativa

<table>
<tr><th>Teorías</th><th>Líder</th><th>Contexto tradicional</th><th>Contexto actual</th><th colspan="2">Propuesta</th><th>Resultado</th></tr>
<tr><td>Ejemplar</td><td rowspan="3">Individual</td><td>Macro: industrial</td><td rowspan="2">Macro: Industria 4.0</td><td rowspan="6">Humanismo tecnológico</td><td rowspan="3">Orden</td><td rowspan="6">Sostenibilidad en clave generativa</td></tr>
<tr><td>Autodeterminación</td><td>Meso: jerárquica vertical</td></tr>
<tr><td>Transformacional</td><td>Micro: pro individuo</td><td rowspan="2">Meso: Mix jerárquico</td></tr>
<tr><td>Compleja</td><td rowspan="3">Colectivista</td><td>Macro: post industrial</td><td rowspan="3">Desorden</td></tr>
<tr><td>Relacional</td><td>Meso: jerarquía horizontal</td><td rowspan="2">Micro: Mix identitario</td></tr>
<tr><td>Instrumental</td><td>Micro: pro colectivo</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 2. Autores y referencias conceptuales en el contexto del liderazgo

Referencia conceptual	Contexto	Autores
Ética de mínimos	Marco general	Cortina (2014)
	Legalidad	Rawls (2002)
	Usos, cultura	Liadle (2016)
	Capacitación	Cassarotti (2008), Zubiri (1982), Domingo-Moratalla (2013), IEEE (2018)
Ética de máximos	Marco general	Kohlberg (1971), Cortina (2013)
	Responsabilidad	En la investigación, Owen et al. (2021)
		En la innovación, Owen y Pansera (2019)
		En la sabiduría práctica, Ricoeur (2005)
	Valores	en la autonomía,Piaget (1964)
		Al estratificar , Kolhberg (1971); Perez Delgado (1995)
	Virtudes	MacIntyre (2008); Aristoteles (1999)/ Kant (1998); Cortina(2014); Ricoeur (1996)
Legitimidad	Marco general	Weber (2009)
	Fenomenología y vivencias	Husserl (2012); Ricoeur (1999)
	Carismática	Bass (1999); Yammarino (2013); Ulh-Bien (2006); Day & Harrison (2007)
	Tradicional y orden social	Cultural, Hofstede(2011); Schwartz (1999)
	Legal o racional	Por la justicia, Rawls (2002)
		Utilitarista, Bentham (1843)
		Práctica, Kant (1998)
		Comunicativa, Habermas (2011)
Ética de la persona	Universalidad	Kohlberg (1971); Deci y Ryan (2009)
	Narratividad	En las relaciones, Ricoeur (1999); Simmel (1908)
		En la integración, Coleman (1990)
	Estructuras	Kolhberg (1971)
Aproximación ético humanista	Al agente	Sus acciones Savater (1982), Ricoeur (2002)
		Sus motivaciones, Deci & Ryan (2009)
		Máquina, IEEE (2018); Unión Europea (2019)
	Al individuo	A su intencionalidad, Platón (1871), Ricoeur (1996)
		A su liderazgo / Bass (1995), Avolio et al. (2009)
	A la persona	A su autonomía Piaget (1964)
		A su consciencia Ricoeur (2002)
Comunicación	Biolingüística	Chomsky (2007)
	Ética dialógica	Buber (2002)
	Ética discursiva	Habermas (1995)

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 3. Contexto y elementos externos en el liderazgo organizativo

Contexto	Elementos externos
Cultura	Tipos de cultura
	Normas que reflejan la cultura
	Énfasis cultural en la ética
Objetivos, propósito	Objetivos, estrategias y misión de individuos, grupos y unidades organizacionales
Personas, segmentación	Variables demográficas en la organización
	Capacidades de individuos y grupos
Procesos	Tipo de tecnologías
	Factores de la tarea
	Tipo de gobernanza
	Grado de estandarización procesos organizativos
	Políticas
Condición o estado organizativo	Estabilidad o crisis
	Disponibilidad de recursos
	Salud organizativa
Estructura	Tamaño, forma o tipo de organización
	Grado de formalización y centralización
	Niveles jerárquicos de los individuos y grupos
	Distancias espaciales entre individuos y grupos
Tiempo	Duración de los efectos del liderazgo
	Efectos del ciclo de vida organizativo
	Histórico de cambios de CEO´s

Fuente: Porter y McLaughlin (2006)

Tabla 4. Evolución histórica de las relaciones y sus capacidades

	Mundo Homérico	Galaxia Gutenberg	Universo Steve Jobs
Lugares	Ágora	Libro	Redes
Procesos	Transmisión en micro comunidad	Lectura y alfabetización personal	Teclados y alfabetización digital
Cuándo	Hasta maduración natural	Algunos años de aprendizaje	Aprendizaje continuo
Metas	Aprender a hablar	Aprender a leer y escribir	Aprender a “navegar”
Referencias	Héroes reales	Héroes imaginarios	Héroes pre- fabricados
Cómo	Compañía, animal social y político	Soledad, voluntad, esfuerzo, distancia	Conexión, inmediatez, velocidad
Por qué	Tradición, estirpes, linajes	Liberación -ciudad nueva-	Fabulación -hombre nuevo-
Quien	Polis de ciudadanos	Republica de lectores	Comunidad virtual

Fuente: Domingo-Moratalla (2020b)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 5. Elementos internos y externos que influyen en el liderazgo

<table>
<tr><th colspan="2">Contexto</th><th colspan="2">Liderazgo</th></tr>
<tr><td>Contexto colectivo</td><td>Contexto individual</td><td>Proceso de influencia</td><td>Resultados</td></tr>
<tr><td>Donde? Cultura nacional, fuerzas institucionales, tipo de organizaciones</td><td>Tarea: Características de las tareas, características del trabajo</td><td>Líder: Comportamientos del líder, estilos de liderazgo, el líder emerge</td><td>Efectividad: Efectividad del líder, desempeño del grupo u organización</td></tr>
<tr><td>Quien? Géneros del grupo, otras diferencias demográficas</td><td>Social: Equipo, características de la red social</td><td>Seguidores: Percepciones, atributos</td><td>Cognición: Percepción de la ayuda, prototipo del líder</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Cuando? Condiciones económicas, cambio organizacional, crisis</td><td>Física: Distancia física</td><td rowspan="2">Relación líder-seguidor: Intercambio líder-miembro</td><td>Actitud: Confianza en el líder, compromiso</td></tr>
<tr><td>Temporal: Presión de tiempo</td><td>Comportamiento: Intenciones de volumen de negocio.</td></tr>
</table>

Fuente: Oc (2018)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 6 Fenomenología ética de las teorías tradicionales de liderazgo

Fenómeno	Teoría de liderazgo	Foco	Contribución	Contexto	Autor
Persona	Ejemplar	Aprendizaje	Ética de mínimos	Marco general	Cortina (2014), Zubiri (1982)
				Capacitación	Aristóteles (1999)
				Desempeño, resultados y comportamiento en el liderazgo	Avolio y Bass (1995); Deci y Ryan (2009); Kouzes y Posner (2021); MacIntyre (1987)
		Virtudes	Ética de máximos	Marco general	Savater (1982)
				Virtudes	Macyntire (1982)
				Virtudes en el liderazgo	Kouzes (1988), Posner (1988), Riggio (2010)
	Autodeterminación	Conciencia		Individual	Ricoeur
				Colectivo	Durkheim (1980),
				Digital	Walther (2007) Murukannaiah et al.(2020)
				Intercambio	Casarotti (2008)
		Agente	Individual	Psico-social	Ryan y Deci (2008),
			Persona	Filosofía	Piaget (1964)
			Agente	Economía y empresa	Argandoña (2021)
	Transformacional	Cambio		Intercambio	Ricoeur (1999)
				Transacción	Bass (1995)
Institución	Relacional	Interacción		Redes	Castells (2005)
				Gestión	Balkundi y Kilduff (2006)
				Capital social	McCallum y O'Conell (2009), Lin (2002)
	Compleja	Adaptabilidad		Características del lider	Rush (2012)
				Narrativa	Nissley y Stedman (2012)
	Instrumental	Contactos		Influencia	Avolio (2007)
				Intercambio	Day y Harrison (2007)

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 7. Revisión sistemática de la búsqueda SEO

Teoría	Registro contabilizado				
	Publicaciones	Conferencias	Noticias	Trademarks	Subvenciones
Ejemplar	98	0	0	0	0
Autodeterminación	73	7	0	0	0
Transformacional	399	24	123	3	4
Complejo	400	147	0	0	0
Relacional	278	25	0	0	0
Instrumental	175	10	0	0	0
Teoría	Número y tipo de entidades que aparecen en los registros				
	Multinacional	Pyme	Universidades	Laboratorios	
Ejemplar	92	12	3	28	
Autodeterminación	1	6	87	14	
Transformacional	66	122	99	8	
Complejo	2	40	216	39	
Relacional	2	20	236	41	
Instrumental	3	17	147	66	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Revisión sistemática. Segmentación de modelos del liderazgo multinivel

Liderazgo multinivel: 780 artículos y 29 categorías		
Tipo de liderazgo	Teoría	Otras segmentaciones
Autentico	Comportamentales	Nuevos métodos y técnica analítica
Carismático	Cognitiva	Relaciones de líder-seguidor
Ético	Colectivista	Desarrollo de liderazgo
Ejecutivo	Contingencia, creatividad e innovación, cultura y diversidad, emociones	Enlace de diada vertical –VDL- y liderazgo individual
Emergencial	Centrada en el seguidor	Sustitutos para el liderazgo
En grupos y equipos	LMX Intercambio líder- miembro	Tácticas de poder e influencia
Político y público	Motivacionales	Modelo carismático-ideológico-pragmático
Espiritual	Trazos	
Transformacional	Múltiples y generales	

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 9. Características del liderazgo para el contexto social

Contexto social					Contexto teórico	
Narrativa	Condicionante	Foco		Realidad	Teoría seleccionada	Foco del liderazgo tradicional
Individual	Individualismo	Yo	Aprendizaje y virtudes	Identidad social	Ejemplar	Virtudes
	Utilitarismo		Conciencia y agente	Valores y carisma	Autodeterminación	Identidad
	Homo Oeconomicus		Cambio	Gestión y cambio	Transformacional	Cambio
Colectiva	Homo Reciprocans	Nosotros	Interacción	Complejidad organizativa	Compleja	Organización
	Colaboracionismo		Adaptabilidad	Relación	Relacional	Redes
	Razón práctica		Contactos	Integración	Instrumental	Integración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Revisión sistemática, teorías seleccionadas e impacto

Teoría	Objetivo	Estrategia	Criterio	Codificación
Ejemplar	Carisma	Visión/Inspiración	1 Numero de citas*: 1188 2 Credibilidad** 5 3 Impacto***8/25	Virtudes
Autodeterminación	Autonomía	Cognición	1 Numero de citas*: 4489 2 Credibilidad** 5 3 Impacto***20/21	Identidad
Transformacional	Transacción	Resultados	1 Numero de citas*: 3278 2 Credibilidad** 4 3 Impacto***20/21	Cambio
Compleja	Sistemas	Estructuras/Jerarquías	1 Numero de citas*: 491 2 Credibilidad** 5 3 Impacto***16/17	Organización
Relacional	Conectividad	Nodos	1 Numero de citas*: 323 2 Credibilidad** 4 3 Impacto***15/16	Redes
Instrumental	Nodos	Política	1 Numero de citas*: 761 2 Credibilidad** 2 3 Impacto***12/17	Integración

*Media ponderada, número de citas
** Ranking del autor en la teoría
***¿Cumple con el objetivo?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Contexto transformacional

Teoría	Contexto	Cambio propuesto
	Comercio	Transacción
		Desempeño
Transformacional		Transformación
	Estrategia	Costes
		Resultado
		Diferenciación

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Revisión sistemática del liderazgo transformacional

Lectura teoría Transformacional	Citas	Autores de las lecturas	Objetivo	Autores referencia y numero de citas
The transformational leadership questionnaire	133	Metcalfe y Metcalfe (2000)	si	Bass* 122.017
Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes	298	Men (2014)	si	Avolio 177.107
The downside of transformational leadership when encouraging followers to network	77	Anderson y Sun (2015)	si	Antonakis 21.022
Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance	317	Deinert, Homan, Boer, Voelpel y Gutermann (2015)	si	Waldman 36.121
Impact of transformational leadership on follower development and performance -a field experiment	3345	Dvir, Eden, Avolio y Shamir (2002)	si	Yammarino 31.086
From transactional to transformational leadership: learning to share the vision	9933	Bass (1990)	si	Soosay 4078
Developing transformational leadership 1992 and beyond	1942	Avolio y Bass (1990)	si	Riggio 35.512
Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour	5233	Bass y Steidlmeier (1999)	si	Yukl* 44.446 * Aprox. al no tener perfil en google scholar. Se suman manualmente las citaciones de artículos o libros en los que aparece en las 4 primeras páginas del SEO
Individual consideration viewed at multiple levels of analysis a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership	1717	Avolio, Bass (1995)	si	
multifactor-leadership-questionnaire-mlq	2748	Avolio y Bass (1996)	si	
Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership	5732	Bass,Avolio,Jung y Berson (2003)	si	
reexamining the components of tranforamtional and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire	5922	Avolio, Bass y Jung (1999)	si	
Transformational leadership and organizational culture	3428	Bass y Avolio (1993)	si	
Transformational leadership beyond initation and consideration	1286	Seltzer y Bass (1990)	si	
Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership	5852	Bass (1999)	si	
Dimensions of transformational leadership	1733	Rafferty y Griffin (2004)	si	
Improving organizational effectiveness through transformational leadership	10182	Bass y Avolio (1994)	si	
Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect	1192	Bass, Waldman y Avolio (1987)	si	
Superiors evaluations and subordinates' perceptions of tranformational and transactional leadership	2853	Hater y Bass (1988)	si	

Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions	967	Judge, Colbert y Ilies (2004)	no
An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories	3956	Yukl (1999)	si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Contexto de la teoría del liderazgo transformacional

Histórico	II Guerra Mundial
	Crisis Petróleo 1973
	Caída URSS años 80
	Globalización y mejora continua 1999-2000
	Tecnologías de la Información 2000-2020
Organizacional	Control Estatal vs Libre Mercado
	Modelos jerárquicos según cambios en cultura organizativa
Científico	Marxismo y Hegelianismo vs Utilitarismo y Adam Smith
	Respeto derechos individuales
	Oportunidad para la ética de la oportunidad
Tecnológico	Tránsito de industrialización a postindustrialización
	Automatización y mejora de procesos
	Adaptación actual al mundo híbrido
Antropológico	El comercio como actividad para el intercambio
	El individuo es líder o seguidor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Contexto de la autodeterminación

Teoría	Contexto	Cambio propuesto
	Psicosocial	Rasgos
Autodeterminación	Autonomía/cambio	Proceso
	Cognición	Comportamiento

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 15. Revisión sistemática sobre la autodeterminación

Lectura teoría Autodeterminación	Citas	Autores de las lecturas	Objetivo	Autores referencia y numero de citas
25 Self-determination theory- a consideration of human motivational universals	125	Ryan y Deci (2009)	si	Ryan y Deci 486,079 & 415,866
A Self-Determination Theory Approach to Psychotherapy- The Motivational Basis for Effective Change	977	Ryan y Deci (2008)	si	Wehmeyer 48,875
A Self-Determination Theory Perspective on Social, Institutional, Cultural, and Economic Supports for Autonomy and Their Importance for Well-Being	315	Ryan y Deci (2010)	si	KM Sheldon 64,480
Beyond Talk- Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory	643	Stone, Deci y Ryan (2009)	si	Gagne 33,938
effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation	7495	Deci (1971)	si	Reeve 39,441
Interpersonal control, dehumanization, and violence- A self-determination theory perspective	131	Moller y Deci (2010)	si	Vansteenkiste 57,220
intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity	1788	Deci (1972)	si	Vallerand / Pelletier 89,547 y 40,174
Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in SelfDetermination Theory- Another Look at the Quality of Academic Motivation	2561	Vansteenkiste , Lens y Deci (2006)	si	
Self determination theory and facilitation social development and well being	52942	Ryan y Deci (2000)	si	
Self determination theory: When Mind mediates Behaviour	754	Deci y Ryan (1980)	si	
Self-Determination Theory in Work Organizations- The State of a Science	1576	Deci, Olafsen y Ryan (2017)	si	
Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy- Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?	2349	Ryan y Deci (2006)	si	
Self-Determination	682	Deci y Ryan (2005)	si	
Self-Determination	195	Wehmeyer y Powers (2007)	si	
What humans need- Flourishing in Aristotelian	181	Ryan, Curren y Deci (2013)	si	

USC SANTIAGO DE COMPOSTELA

philosophy and self-determination theory.			
Self determination theory	2471	Ryan y Deci (2012)	si
Handbook of self determination research	8589	Deci y Ryan (2004)	si
Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective definitions theory practice and future directions	1200	Ryan y Deci (2020)	si
Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory	326	Ryan y Deci (2019)	si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Contexto de la teoría de la autodeterminación

Histórico	Consolidación del modelo en las décadas del 70 – 90 del siglo XX
	Individualismo desbordado de 1990 a 2010
Organizacional	Individuo en el centro
	Integra motivaciones internas y externas del individuo
	Búsqueda de alto desempeño
Científico	Eudaimonía= florecimiento humano
	Supera al hedonismo y Aristóteles
	Influido por el psicoanálisis de Freud y la práctica psicosocial kantiana
Tecnológico	La autonomía de los agentes influida y alterada por agentes máquina
Antropológico	Autonomía y libertad comprometidas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Contexto ejemplarizante

Teoría	Contexto	Cambio propuesto
Ejemplarizante	Inspiracional	Resultados
	Virtudes	Desempeño
	Visión/Futuro	Comportamiento

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 18. Revisión sistemática del liderazgo ejemplar

Lectura liderazgo Ejemplar	Citas	Autores de las lecturas	Objetivo	Autores referencia y numero de citas
A leaders legacy	465	Kouzes y Posner (2006)	si	
A Leadership Development Instrument for Students: Updated	339	Posner (2004)	no	Kouzes y Posner 45.883
Credibility: How leaders gain and lose it	2914	Kouzes y Posner (2011)	si	Diaz 124
ethical leaders- an essay about being in love	185	Kouzes y Posner (1992)	no	Dhiman 1668
The Jossey-Bass academic administrator's guide to Exemplary leadership	329	Kouzes y Posner (2003)	si	Bennis* 37.589
Follower-Oriented Leadership	26	Kouzes y Posner (2004)	si	
It's how leaders behave that matters, not where they are from	49	Posner (2013)	si	* Aprox. al no tener perfil en google scholar. Se suman manualmente las citaciones de artículos o libros en los que aparece. Autor aparece con iniciales WG Bennis o W Bennis
leaders must build cultures of collaborations	5	Kouzes y Posner (2003)	no	
Leadership Development is Character Development	27	Kouzes y Posner (2005)	no	
leadership in the eye of the follower	56	Kouzes y Posner (2007)	no	
leadership is a relationship	44	Kouzes y Posner (2011)	no	
The leadership challenge	20795	Kouzes y Posner (2006)	no	
Relating leadership and credibility	124	Kouzes y Posner (1988)	si	
Shared values make a difference- An empirical test of corporate culture	768	Kouzes y Posner (1985)	no	
the five practices of exemplary leadership	372	Kouzes y Posner (2010)	no	
the student leadership challenge	392	Kouzes y Posner (2018)	no	
to lead, create a shared vision	251	Kouzes y Posner (2009)	no	
We Lead from the Inside Out	16	Kouzes y Posner (2008)	no	
The credibility factor: what followers expect from their leaders	241	Kouzes y Posner (1990)	no	
Assesing the discriminatin validity of the leadership practices inventory	218	Carless (2001)	si	
Psychometric Properties of the Leadership Practices Inventory Updated	392	Kouzes y Posner (1993)	no	
The factor structure of the kouzes and posner leadership practices inventory revisted for nowegian context	13	Sandbakken (2004)	no	
An Extension of the Leadership Practices Inventory to Individual Contributors	63	Kouzes y Posner (1994)	no	

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Development and validation of the leadership practices inventory	572	Kouzes y Posner (1988)	no
The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue	1062	Bennis (2007)	si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Dimensiones y contexto de la teoría de liderazgo ejemplar

Histórico	Crisis institucional y modelo político años 80
	En época de punto com y digitalización –años 2000-, la teoría crece
Organizacional	Mide la influencia en el desempeño
	Mide comportamientos
Científico	La virtud constituye la credibilidad del líder
Tecnológico	La tecnología es una herramienta comunicativa
	Centralidad del agente humano en contacto con el otro
Antropológico	Integra valores, trazos psicosociales individuales y características atractivas para los demás

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Contexto de la complejidad

Teoría	Contexto		Cambio propuesto
	Conectividad	Comunicación	Procesos
Complejidad	Informalidad		
	Sistemas	Cambio	Contexto

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 21. Revisión sistemática del liderazgo complejo

Lectura teoría	Citas	Autores de las lecturas	Objetivo	Autores referencia y numero de citas
Model of complexity leadership development	148	Clarke (2013)	si	
Leadership for organizational adaptability: a theoretical systhesis and integrative framework	450	Ulh-bien y Arena (2018)	si	Uhl Bien* 32.209
Complexity leadership: enabling people and organizations for adaptability	358	Ulh-bien y Arena (2017)	no	Marion 9518
Complexity Leadership theory: shifting from human capital to social capital	194	Arena y Ulh-bien (2016)	si	B Mckelvey* 11099 * Aprox. al no tener perfil en google scholar. Se suman manualmente las citaciones de artículos o libros en los que aparece en las 4 primeras páginas del SEO
Complexity leadership theory and the leadersof transdisciplinary science	21	Makinen (2018)	si	BB Lichtenstein 9383
Doing complexity leadership theory:how agile spotify practice enabling leadership	90	Backlander (2019)	si	D Weberg 814
A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization	291	Soda y Zaheer (2012)	si	
Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model	695	Ulh-bien y Marion (2009)	si	
Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era	3197	Ulh-bien, Marion y Mckelvey (2007)	si	
Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A collectivist analysis	64	Marion, Christiansen, Klar y Schreiber (2016)	si	
Flock Leadership Understanding and influencing emergent collective behaviour	54	Will (2016)	si	
Leadership in complex organizations	1299	Marion y Ulh-Bien (2001)	si	
Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World	15	Uhl Bien (2021)	si	
Dual leadership in complex organizations	282	Etzioni (1965)	si	
emergent strategy via complexity leadership	103	McKelvey (2008)	si	
energising order-creating networks of distributed intelligence:improving the corporate brain	148	McKelvey (2001)	si	

USC

complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems	946	Lichtenstein, Ulh-bien, Marion, Seers y Orton (2006)	si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Dimensiones y contexto de la complejidad

Dimensiones	Contexto
Histórico	Nace en los años 90 del siglo XX
	Boom de la individualidad
Organizacional	Colaboración para resolver problemas
	Clave comunicación y relaciones
Científico	Nueva teoría multinivel
	Habermas como referente narrativo comunicativo. Impacto en la interconectividad
Tecnológico	Autonomía desde sistemas móviles de comunicación, Smartphones
Antropológico	Relaciones más directas por el desequilibrio en el poder

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Contexto de la teoría relacional

Teoría	Contexto		Cambio propuesto
Relacional	Individuo	Colaborar	Procesos
	Estructura		
	Relación	Redes	Contexto

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 24. Revisión sistemática del liderazgo relacional

Lectura teoría Complejo	Citas	Autores de las lecturas	Objetivo	Autores referencia y numero de citas
Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives	386	Uhl-Bien y Ospina (2012)	si	
Ethical Irony and the Relational Leader: Grappling with the Infinity of Ethics and the Finitude of Practice.	36	Rhodes y Badham (2018)	si	M Uhl Bien* 32.209
authority or community? a relational models theory of group-level leadership emergence	99	Wellman (2017)	si	S M Ospina 6957
echoes of our upbringing: how growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness.	124	Martin, S Côté y Woodruff (2016)	si	Cunliffe 19452
Taking a Relational Turn in Leadership Studies.	18	Quick (2014)	si	FD Schoorman 47607
Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes	298	Men (2014)	si	Fairhurst 13098
Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method	77	Ospina, Foldy y Fairhust (2020)	si	Antonakis 21.022
Social network approaches to leadership: an integrative conceptual review	290	Carter, DeChurch y Braun (2015)	si	FJ Yammarino 31.086
Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice.	123	Cullen-Lester, Maupin y Carter (2017)	si	* Aprox. al no tener perfil en google scholar. Se suman manualmente las citaciones de artículos o libros en los que aparece en las 4 primeras páginas del SEO
Building interfirm leadership: A relational identity perspective	7	Hao,Feng y Ye (2017)	si	Las dos referencias en esta sección son Ospina y Ulh-Bien por el trabajo que ambas han propuesto del liderazgo relacional como una teoría para el cambio social. Cunliffe y Schoorman son incluidos en la
Relational leadership theory exploring the social processes of	2587	Uhl-Bien (2006)	si	

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

leadership and organizing				recapitulación como autores relevantes por escribir al respecto de lo relacional yel segundo por sus citaciones en teorías de liderazgo. Yammarino es autor fundamental para la teoría pese a no seguir la propuesta de Ospina y Ulh Bien del cambio social, pero es un autor tremendamente relevante para la teoría
Relationship development as a key ingredient for leadership development	137	Uhl-Bien (2003)	si	
Relational leadership	32	Epitropaki, Martin y Thomas (2018)	no	
Relational Leadership for Sustainability Building an Ethical Framework from the Moral Theory of 'Ethics of Care'	105	Nicholson-Kurucz (2019)	si	
A Research Agenda for Relational Leadership	37	Fairhurst y Antonakis (2012)	si	
Relational leadership	816	Cunliffe y Eriksen (2011)	si	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Dimensiones y contexto del modelo relacional

Dimensiones	Contexto
Histórico	Caída de la URSS
	Movimientos sociales pro minorías
	Más relaciones entre personas. Transporte
Organizacional	Importancia de las redes y ciertas personas en las mismas
Científico	Propuesta teórica sin desarrollo de mediciones multinivel
	Las ciencias sociales cambian la narrativa Hegeliana a una Habermasiana, más comunicativa
Tecnológico	Las empresas tecnológicas imponen su monopolio
Antropológico	Se vislumbra el impacto del agente máquina
	Las relaciones son tenidas como algo humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Contexto de la teoría instrumental

Teoría	Contexto		Cambio propuesto
	Contexto	Colaboración	Procesos
Instrumental			
	Integración	Transformación	Contexto

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 27. Revisión sistemática del liderazgo instrumental

Lecturas Liderazgo Instrumental	Citas	Autor de las lecturas	Objetivo	Autores referencia y numero de citas
The nature of leadership	37	Antonakis y Day (2017)	si	Antonakis 21.022
The Future of The Leadership Quarterly	24	Antonakis (2017)	si	Rowold 5614
on instrumental leadership- beyond transactions and transformation	74	Antonakis y House (2004)	no	Bryman 205.387
The Full-Range Leadership Theory-The Way Forward	738	Antonakis y House (2013)	no	Day 30141
Leadership and individual differences At the cusp of a renaissance	256	Antonakis, Day y Schyns (2012)	si	House* 56.756
Effects of personality and gender on self–other agreement in ratings of leadership	33	McKee,Lee,Atwatery Antonakis (2015)	no	
Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm	143	Rowold (2014)	no	
On making causal claims: A review and recommendations	1952	Antonakis, Bendahan,Jacquarty Lalive (2010)	si	
Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire	3183	Antonakis ,Avolio y Sivasubramaniam (2003)	si	* Aprox. al no tener perfil en google scholar. Se suman manualmente las citaciones de artículos o libros en los que aparece en las 4 primeras paginas del SEO
Leadership Process Models: A Review and Synthesis	236	Fischer, Dietz y Antonakis (2017)	si	
Leader distance: a review and a proposed theory	889	Antonakis y Atwater (2017)	si	
Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory	619	Antonakis y House (2014)	si	
Leadership past present and future	429	Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004)	si	
Promoting more integrative strategies for leadership theory-building	1595	Avolio (2007)	si	
On the use of instrumental variables in accounting research	2033	Larcker y Rusticus (2010)	si	
The importance of context qualitative research and the study of leadership	608	Bryman, Stephens y à Campo (1996)	si	
Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits	100	Day y Zaccaro (2014)	no	

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 28. Dimensiones y contexto de la teoría de liderazgo instrumental

Dimensiones	Contexto
Histórico	Boom digital y las punto com
	Hasta 2020 se publica cuando los nuevos modelos sociales por la digitalización nacen
	Surgen agendas por la sostenibilidad
	Polarización creciente
Organizacional	Burocracia y falta de visión conjunta. Brexit en Europa y China con un mayor control del poder. En EEUU corporaciones tecnológicas no reguladas
Científico	Multidisciplinariedad
	Integración de narrativas
Tecnológico	Digitalización en medios de comunicación
	Integración tecnológica en solución de problemas
	Manipulación, falta de confianza, clickbait
Antropológico	No hay personas, hay usuarios
	Reafirmación de identidades individuales
	Crisis existencial, problemas mentales
	Conflictos en la nube
	Identidad digital por descubrir

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 29. Citas por quinquenios de los artículos más relevantes

Autores	Teoría	Quinquenio	Datos
Kouzes y Posner; Bennis; Dhiman	Ejemplar	1981 -1985	Sin datos
		1986-1990	Sin datos
		1991-1995	Sin datos
		1996-2000	Kouzes y Posner(77,72,11); Bennis (353)
		2001-2005	Kouzes y Posner(372,330,1130,198,215,7)
		2006-2010	Kouzes y Posner (20828)Bennis (1064)
		2011-2015	Kouzes y Posner(109,14,6,5,198,518)
		2016-2022	Sin datos relevantes
Ryan y Deci; Vallerand; Sheldon	Autodeterminación	1981 -1985	Deci&Ryan /760+6140+11+2486+655) Ryan (130)
		1986-1990	Deci y Ryan(3487+6140+655)
		1991-1995	Deci y Ryan (6407+517); Deci(3776 +1149); Vallerand (6407); Ryan (472+636)
		1996-2000	Deci y Ryan (1290+53182+2066+36068+436); Vallerand(757);Deci (1981+2895)
		2001-2005	Deci y Ryan (6696+832+8623);Deci (10226+1192+862); Ryan(978)
		2006-2010	Deci y Ryan (7858); Vallerand( );Deci (10226); Ryan(856+978)
		2011-2015	Deci y Ryan (2483+1586)
		2016-2022	Deci y Ryan (577+1597+1244+7471);Ryan(340)
Bass, Avolio, Yukl	Transformacional	1981 -1985	Bass (2127+287)
		1986-1990	Bass(1944+992+1288+1194+9952+838+696) Avolio (1944+1194+838+698)
		1991-1995	Bass(2687+1944+992+1288+3435+895+10197); Avolio(2687+1944+1317+10197)
		1996-2000	Sin datos relevantes
		2001-2005	Sin datos relevantes
		2006-2010	Sin datos relevantes
		2011-2015	Sin datos relevantes
		2016-2022	Sin datos relevantes
Ulh-Bien, McKelvey, Marion	Compleja	1981 -1985	Sin datos
		1986-1990	Sin datos
		1991-1995	Sin datos relevantes
		1996-2000	Sin datos relevantes
		2001-2005	Marion y Ulh Bien (280,1299)
		2006-2010	Marion y Ulh Bien (301,695,,949); Ulh-Bien, Marion, McKelvey(3202, 110); McKelvey (103,36), Marion (145)
		2011-2015	Ulh-Bien (207)
		2016-2022	Ulh-Bien (361,196,15,20)
Schoorman, Ulh-Bien, Cunliffe	Relacional	1981 -1985	Sin datos
		1986-1990	Sin datos
		1991-1995	Sin datos relevantes
		1996-2000	Schoorman (1185)
		2001-2005	Ulh Bien (137)
		2006-2010	Ulh Bien (2589)
		2011-2015	Cunliffe (817); Uhl-Bien (386, 57)
		2016-2022	Sin datos relevantes
Bryman, House, Day, Antonakis	Instrumental	1981 -1985	Sin datos
		1986-1990	Sin datos
		1991-1995	Sin datos relevantes
		1996-2000	Bryman(609)
		2001-2005	Antonakis,House(74) Antonakis(3188)
		2006-2010	Sin datos relevantes
		2011-2015	Antonakis,House(622+739) Antonakis (106)
		2016-2022	Antonakis y Day (430)

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 30. Contexto y narrativas de las teorías tradicionales de liderazgo

Narrativa						
	Individual			Colectiva		
Contexto ↓	Teoría transformacional	Teoría autodeterminación	Teoría ejemplarizante	Teoría complejidad	Teoría relacional	Teoría instrumental
Histórico	Nace década 70 siglo XX De las transacciones comerciales a las transformaciones personales	Nace década 70 siglo XX en procesos de descolonización. Fomenta la autonomía individual	Nace década años 80 siglo XX. Florece en la década de los 2000	Nace años 90 siglo XX. El liderazgo es una interacción compleja	Nace en los 90 siglo XX tras la caída de la URSS: Minorías cuestionan modelos de autoridad	Nace en la década de los 2000. El liderazgo es un instrumento. Crece la burocracia globalmente. Mayor control de la economía y las estructuras de poder
Organizacional	Control estatal vs libre mercado	Identificar, iniciar y sustentar un proceso de cambio. Formación de identidad	El líder construye su credibilidad en función de comportamientos específicos medibles. Inspira con el ejemplo	Ante el desequilibrio jerárquico, fomenta redes informales interactivas entre personas e ideas, en sistemas complejos y dinámicos.	Influir a través de un orden social evolucionado coordinando nuevas perspectivas, valores, comportamientos o ideologías	Red, relaciones y sistemas permiten a los líderes organizar. La relación es un instrumento
Tecnológico	Automatización industrial, mejora de procesos	Autonomía de los agentes	Con las punto com y la digitalización potencia lo humano. Tecnología como herramienta comunicativa	Smartphones como fuente de autonomía, conectividad y comunicación	El proceso colectivo de las relaciones entre individuos se da en las redes sociales. Desde 2015 las tecnológicas imponen su monopolio	Digitalización para ejercer poder. Se imponen los usuarios a las personas. Fomento de relaciones colaborativas e integración de tecnologías
Cambio propuesto	Desempeño y resultados	Rasgos, proceso y comportamiento. Motivadores intrínsecos (psicológicos) y extrínsecos (autonomía)	Pretende ser inspiracional creando visión de futuro	Ante el desequilibrio jerárquico: cambio a relaciones más directas. Acceder a información cambia a los agentes	Para resolver problemas colectivos propone modificar el contexto social a través de colaboraciones y redes	Usando el método de cuantificación transformacional propone cambiar al líder desde el contexto

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. La confianza de acuerdo con el modelo de sociedad

Modelo de sociedad			
Pre-industrial	Industrial	Post-industrial	Infoesfera
Confianza relacionada con la tierra, las actividades agrícolas y su control. Comunidades básicas (confianza 1.0)	Confianza relacionada con el cálculo científico y técnico. Calcular para dominar. Organizaciones seguras. (confianza 2.0)	Confianza relacionada con la formación, la información y el conocimiento. Control de la investigación. Organizaciones dinámicas (confianza 3.0)	Confianza relacionada con la gestión de datos y dotes. Encrucijada de vigilancia y complejidad. Organizaciones complejas. Infosfera (Floridi) Potencial imaginativo renovador* ¿confianza 4.0?

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de D. Bell, (1989)

Tabla 32. Evolución del liderazgo en relación con la tecnología

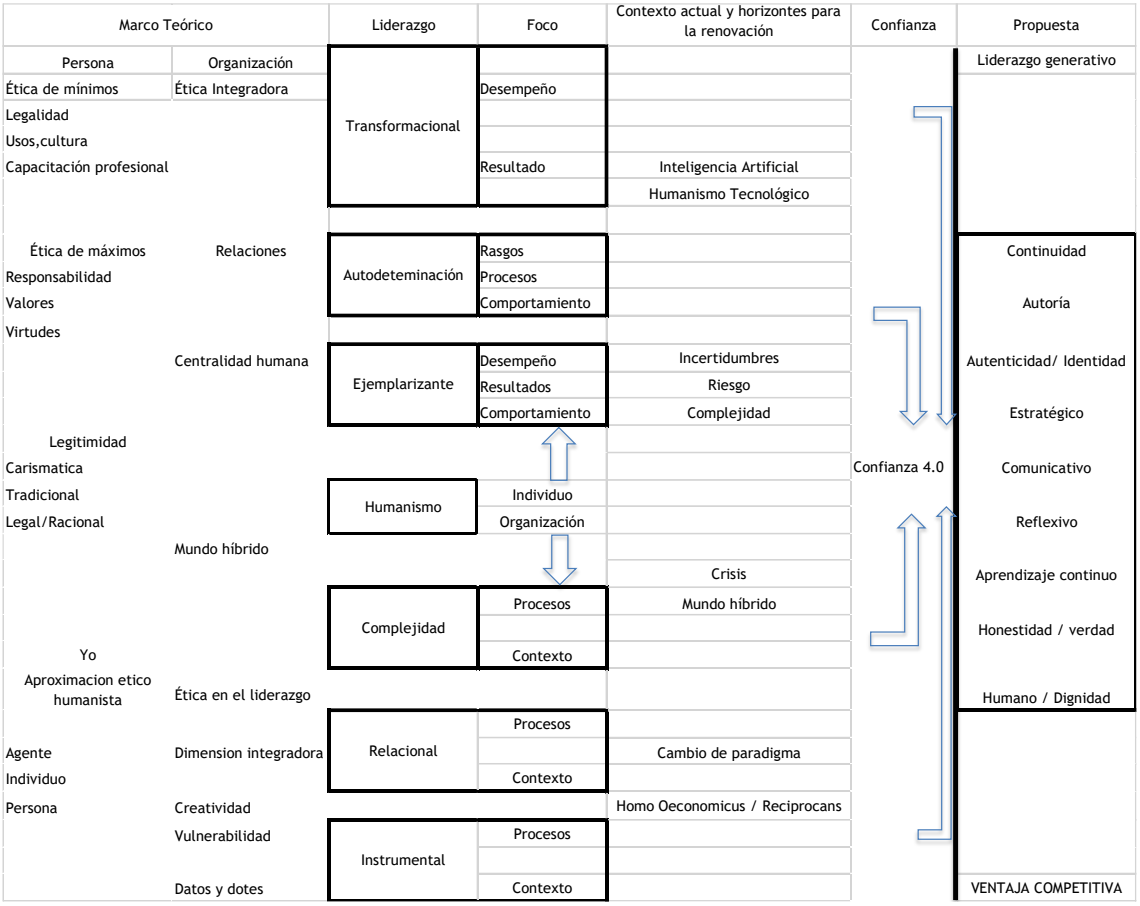
	Tecnología	Transferencia de conocimiento	Gestión y organización	Liderazgo
Era Guthenberg	Artesanal	Élites universitarias o eclesiásticas	Jerárquica y asociativa	Carismático
Era Industrial	Producción en cadena	Cooptación y especialización	Jerárquica y extractiva	Tradicional
Era Steve Jobs	Diferenciación e innovación	Era de la información	Plana e individualista	Regulador
Era generativa	IA	Era de la selección reflexiva	Descentralizada y colaborativa	Generativo

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

10 FIGURAS

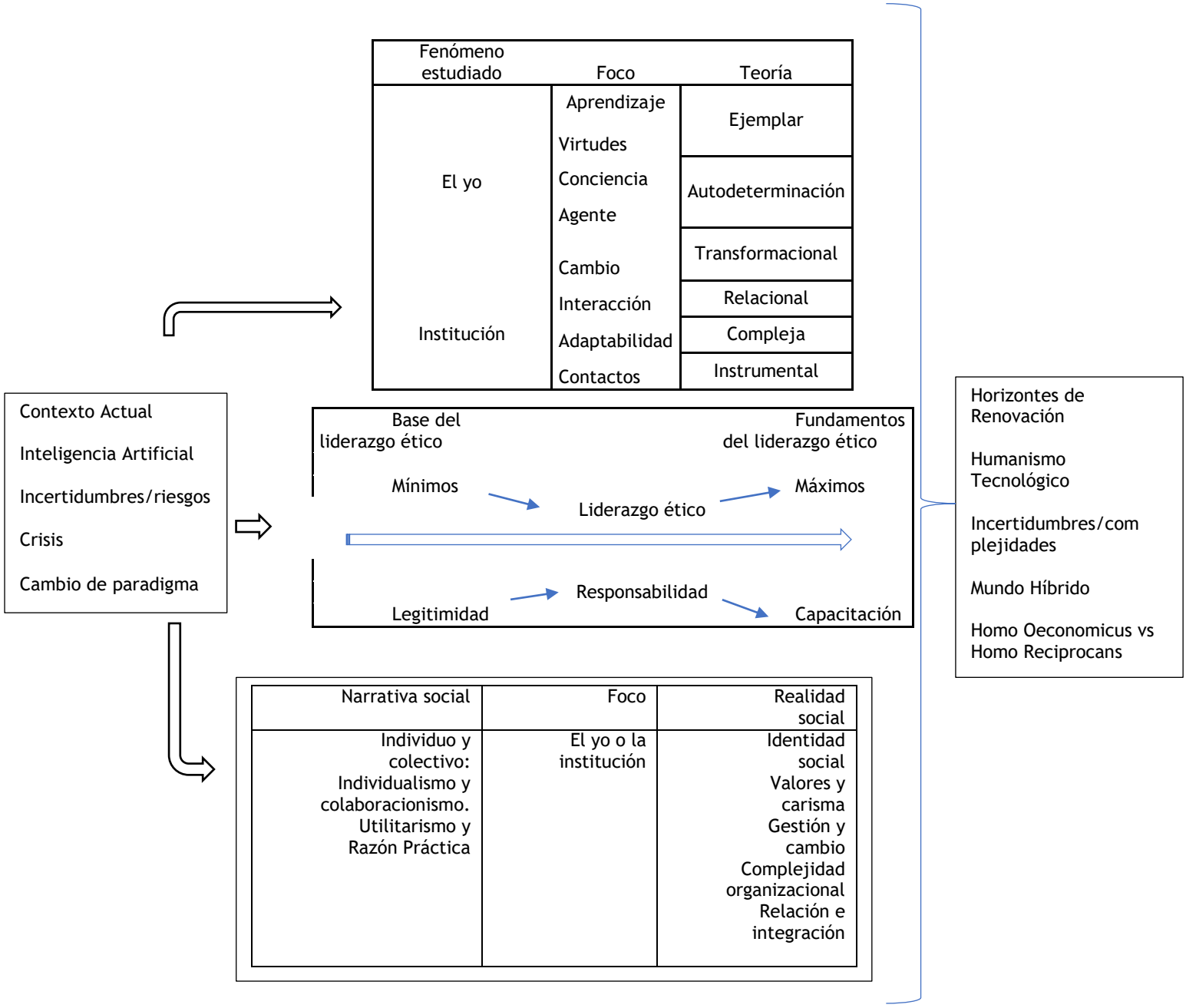
Figura 1. Desarrollo de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

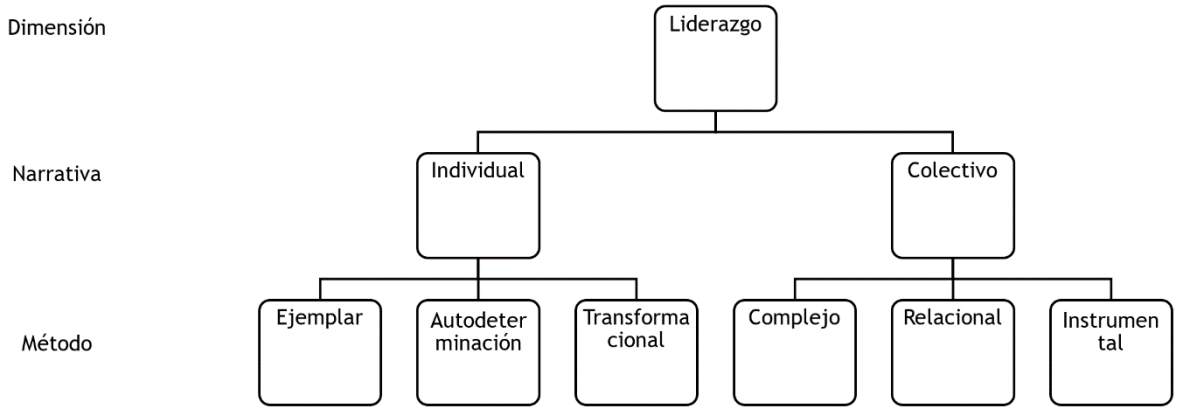
Figura 2. Integración del contexto del orden tradicional y el líder ético



Fuente: Elaboración propia

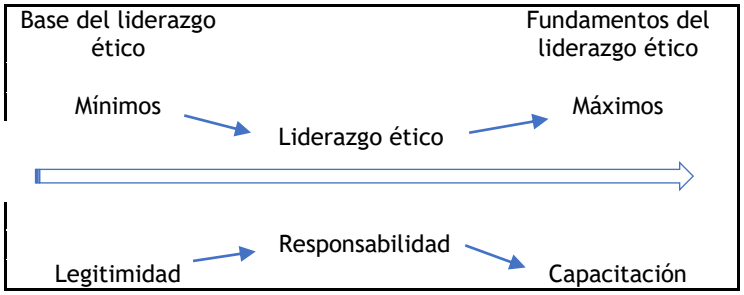
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 3. Dimensión del liderazgo tradicional



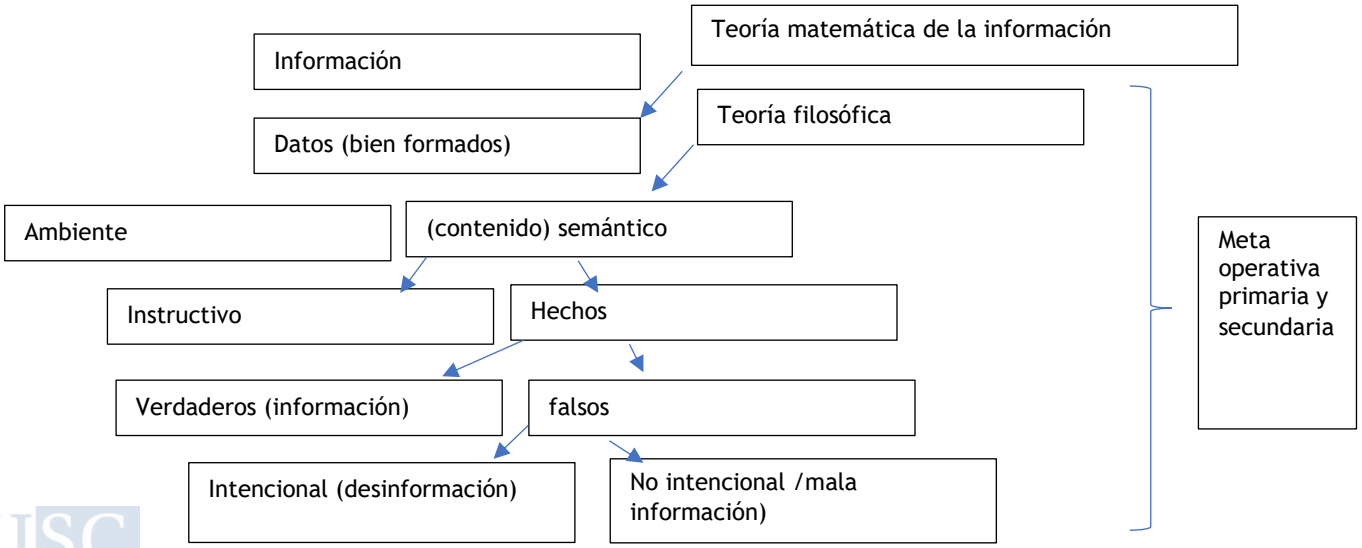
Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Fundamento y bases del liderazgo ético



Fuente: Elaboración propia

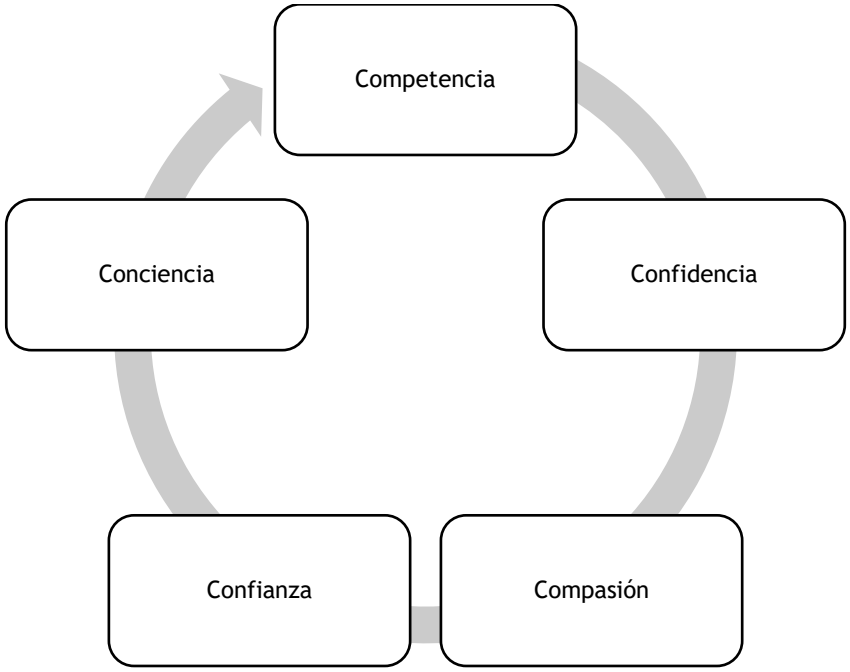
Figura 5. Transformación de la información



Fuente: Elaboración propia

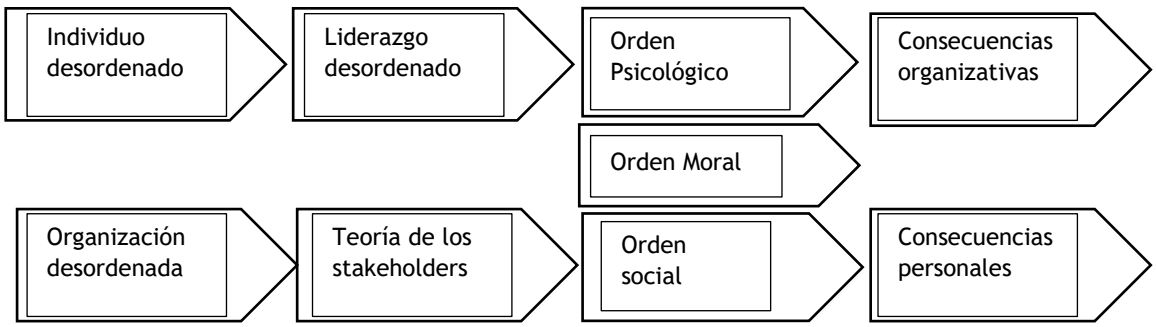
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 6. Relación del liderazgo tradicional, humanista y ético



Fuente: Domingo-Moratalla (2020b)

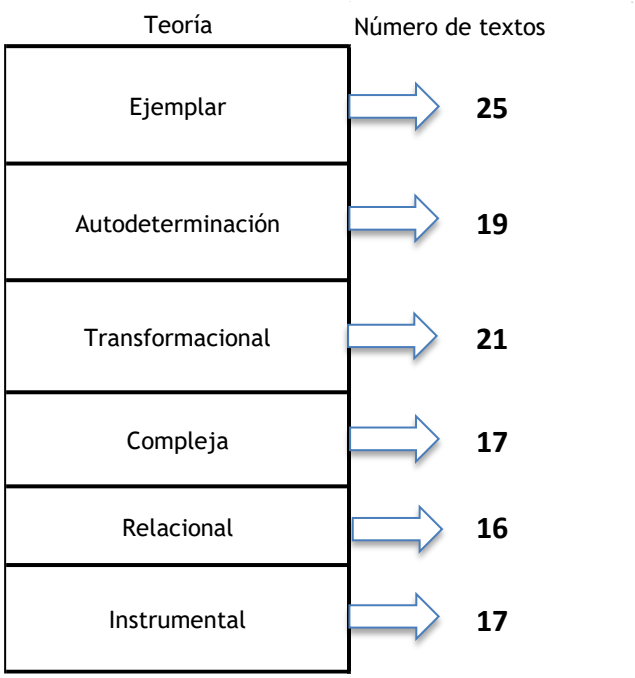
Figura 7. Desafíos de la sociedad digital para la gestión humanista



Fuente: Elaboración propia

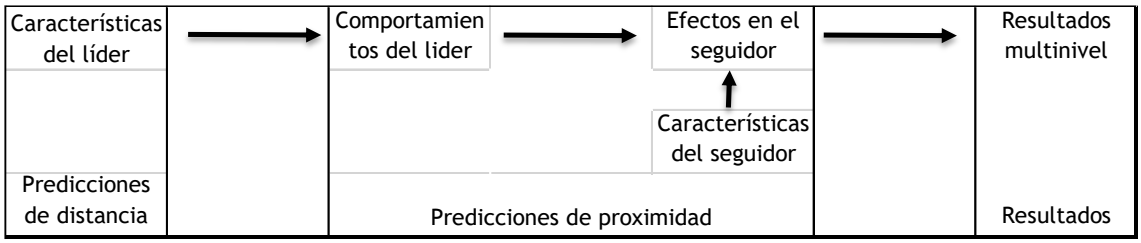
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

° **Figura 8. Revisión sistemática: selección final de textos**



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Modelo teoría tradicional multinivel de liderazgo



Fuente: Antonakis et al. (2012)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 10. Cronograma de la evolución de las teorías tradicionales en el liderazgo



A) Primer texto de la teoría: Año, Autor, numero de citas

B) Mayor concentración de artículos (primer y segundo quinquenio donde aparecen más citaciones entre los 3 primeros autores referencia. SEO Primera página): numero citas

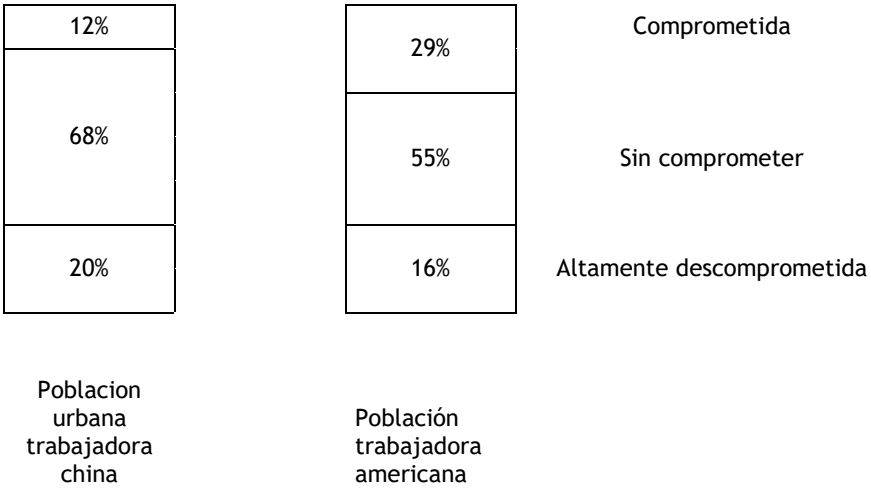
C) Artículo más citado(numero de citas),Autor más representativo de la teoría y año publicación

D) Ultimo artículo de la teoría (de entre los autores más representativos -se incluyen todos los autores referencia)): Año, autor y numero de citas

*Fuente SEO: Google Scholar

Fuente: Elaboración propia

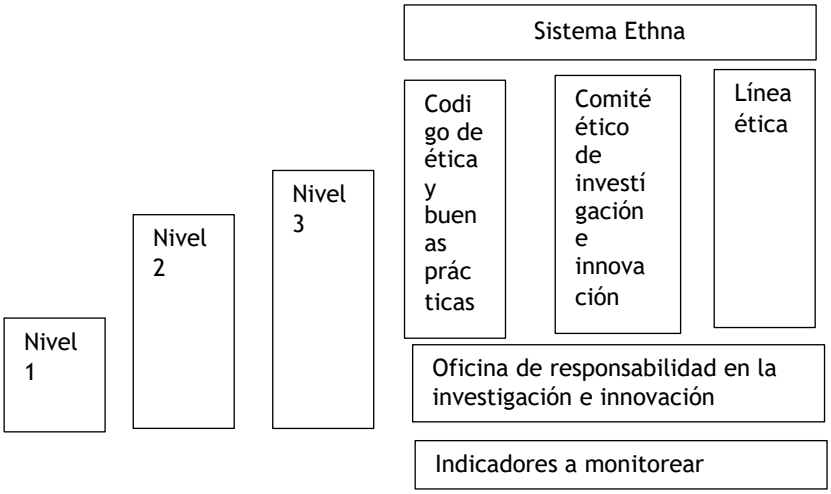
Figura 11. Felicidad y compromiso del individuo



Fuente: elaboración propia adaptado de Pirson (2022b)

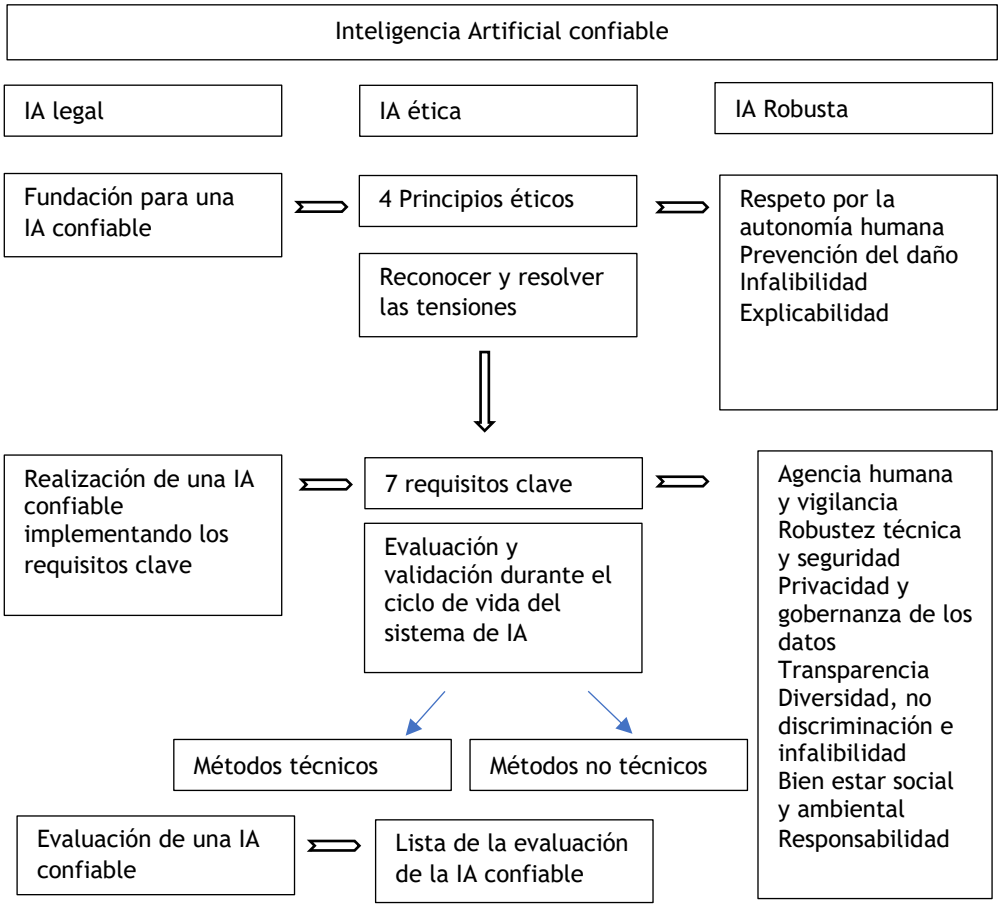
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 12. Valor de propuestas éticas



Fuente: Elaboración propia adaptado de Holstener et al. (2022)

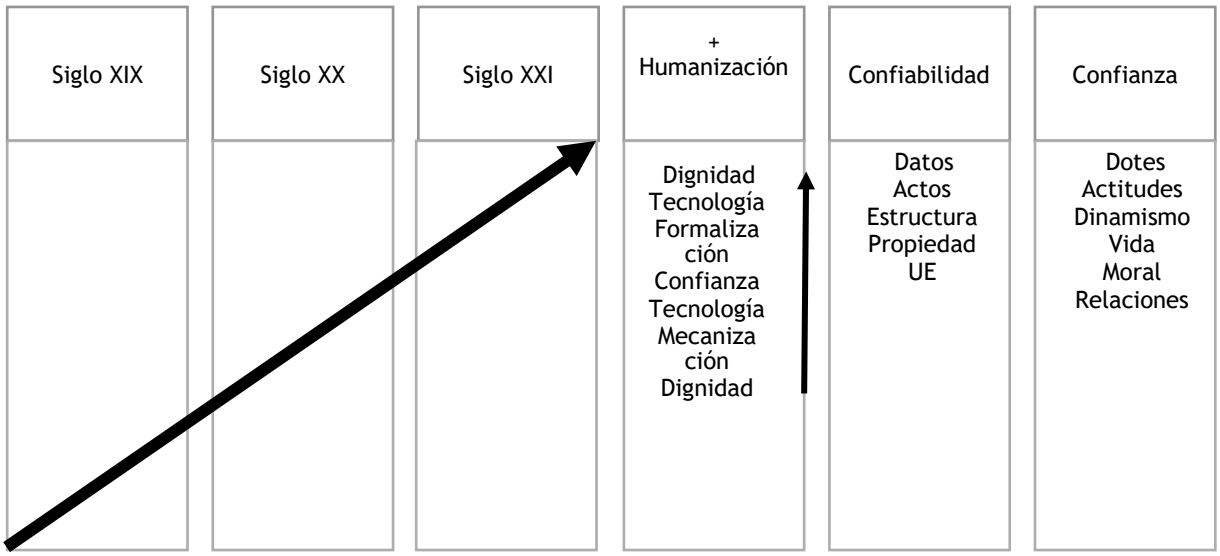
Figura 13. Confianza y confiabilidad en la IA para la Unión Europea



Fuente: Elaboración propia adaptado de Comisión Europea (2019)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

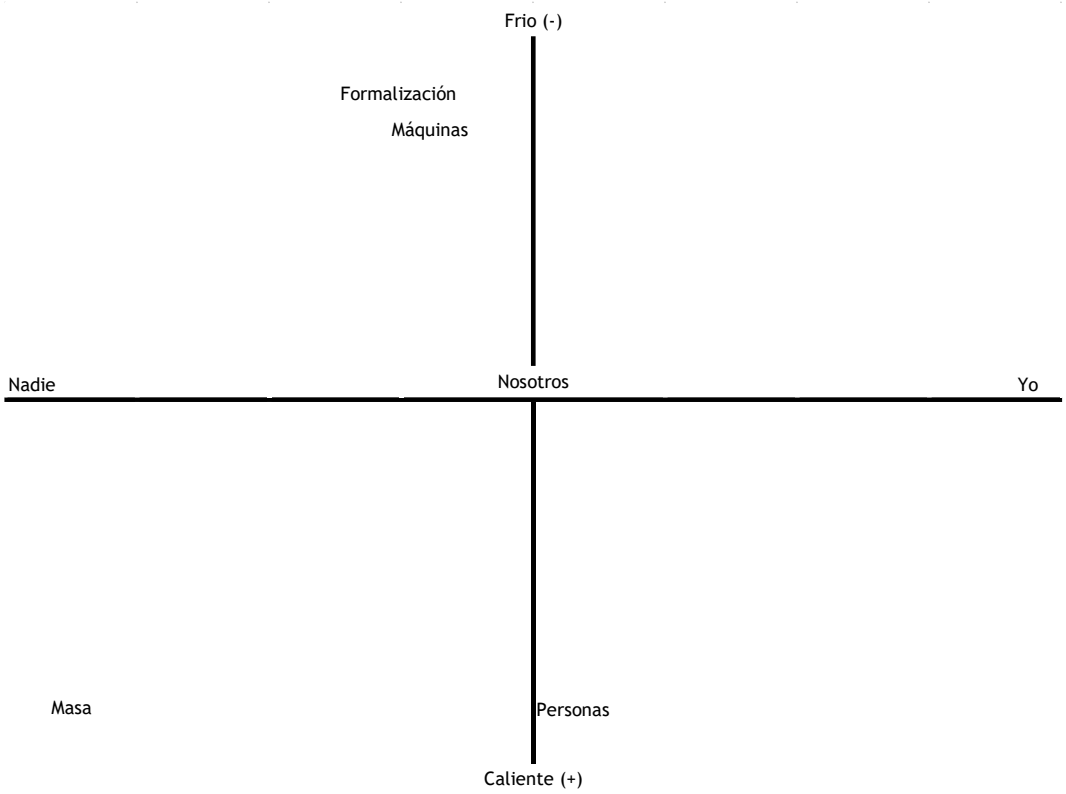
Figura 14. Mecanización y confiabilidad frente a humanización y confianza



Fuente: Elaboración propia

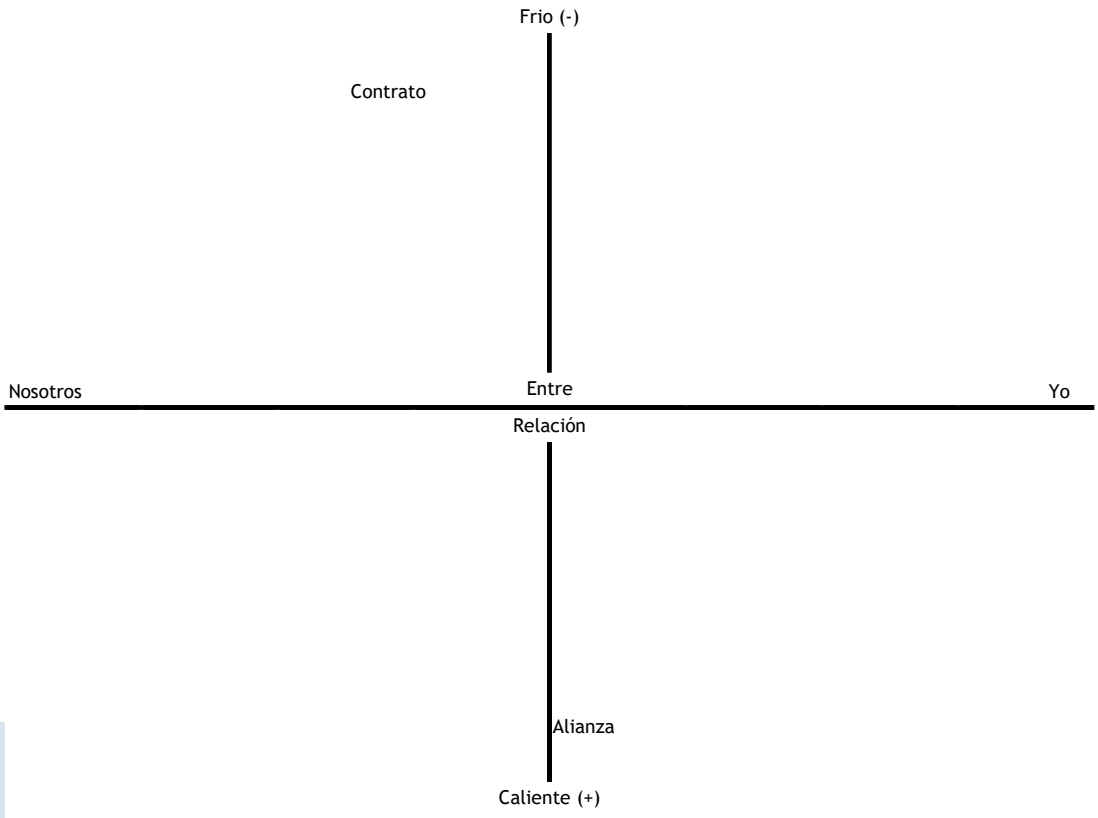
USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Figura 15. Renovación frente a la mecanización



Fuente: Elaboración propia

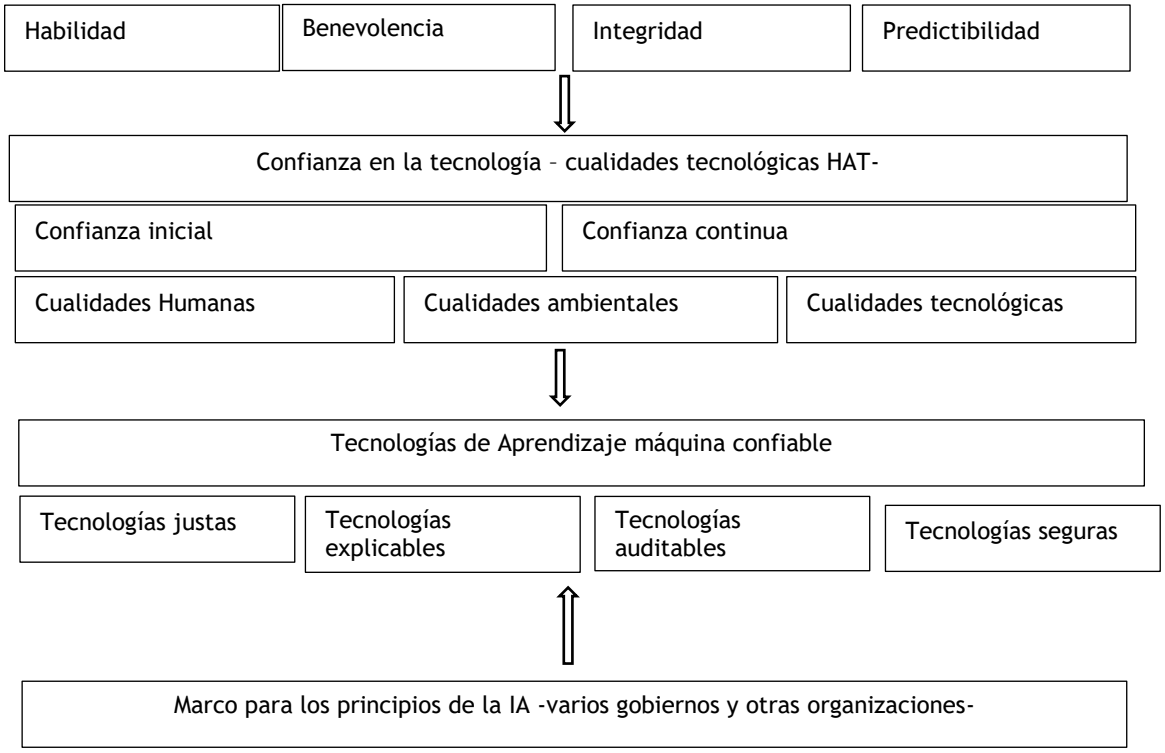
Figura 16. Punto de encuentro para la alianza. Confianza y relación



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Fuente: Elaboración propia

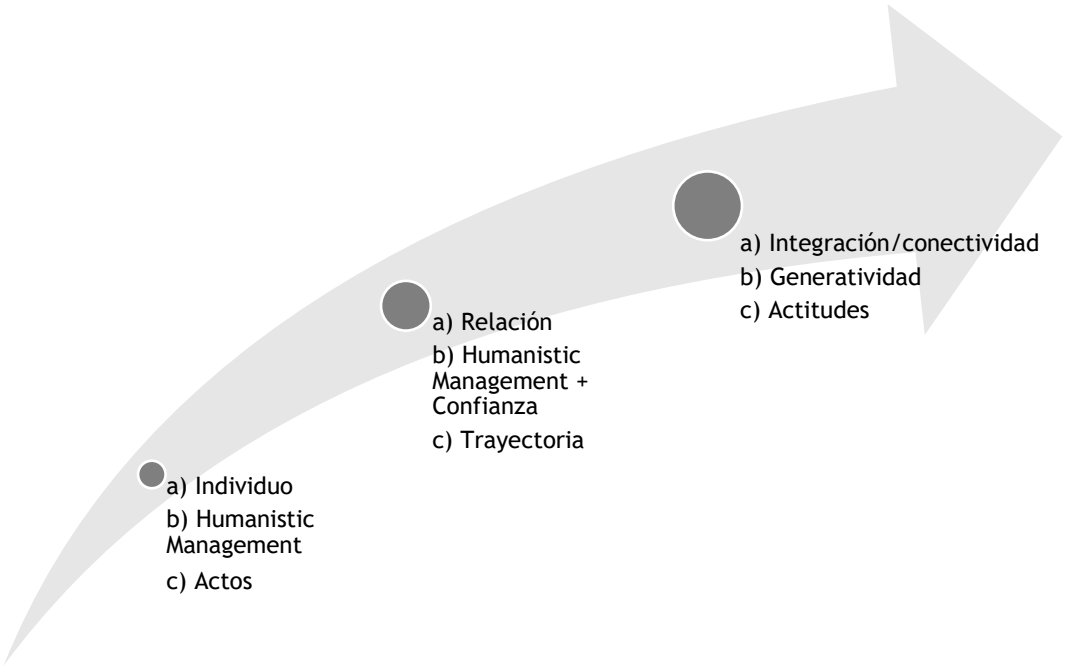
Figura 17. Confiabilidad tecnológica



Fuente: Elaboración propia adaptado de Toreini et al. (2020)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 18. Repensando el yo y sus actos desde el Humanismo



Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

11 DECLARACIONES: CONFLICTO DE INTERESES, USO DE IMÁGENES Y CONTENIDO PUBLICADO

- **Solicitud de permiso* para uso de tablas y figuras cuya autoría y elaboración no es propia del firmante de este estudio:**

* Los permisos originales se encuentran en posesión del autor de este trabajo, estando a disposición, si fuera necesario.

Tabla 3: Contexto y elementos externos que influyen en el liderazgo

Fuente: Porter y McLaughlin (2006)

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 559-576.



22/7/23, 12:39 RightsLink Printable License

ELSEVIER LICENSE
TERMS AND CONDITIONS

Jul 22, 2023

This Agreement between Universidad de Santiago de Compostela -- Miguel Carbonell ("You") and Elsevier ("Elsevier") consists of your license details and the terms and conditions provided by Elsevier and Copyright Clearance Center.

License Number	5594151275658
License date	Jul 22, 2023
Licensed Content Publisher	Elsevier
Licensed Content Publication	The Leadership Quarterly
Licensed Content Title	Leadership and the organizational context: Like the weather?
Licensed Content Author	Lyman W. Porter,Grace B. McLaughlin
Licensed Content Date	Dec 1, 2006
Licensed Content Volume	17
Licensed Content Issue	6
Licensed Content Pages	18
Start Page	559
End Page	576
Type of Use	reuse in a thesis/dissertation
Portion	figures/tables/illustrations

https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet 1/7

22/7/23, 12:39 RightsLink Printable License

Number of figures/tables/illustrations	1
Format	both print and electronic
Are you the author of this Elsevier article?	No
Will you be translating?	No
Title	EL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL: REVISIÓN ÉTICA DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO ORGANIZATIVO
Institution name	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA
Expected presentation date	Nov 2023
Portions	Figura 1.4
Requestor Location	Universidad de Santiago de Compostela Rua Serra do Faro 5 Chantada, Lugo 27500 Spain Attn: Universidad de Santiago de Compostela
Publisher Tax ID	GB 494 6272 12
Total	0.00 EUR

Terms and Conditions

INTRODUCTION

1. The publisher for this copyrighted material is Elsevier. By clicking "accept" in connection with completing this licensing transaction, you agree that the following terms and conditions apply to this transaction (along with the Billing and Payment terms and conditions established by Copyright Clearance Center, Inc. ("CCC"), at the time that you opened your RightsLink account and that are available at any time at https://myaccount.copyright.com).

GENERAL TERMS

https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet 2/7

Tabla 4. ***Evolución histórica de las relaciones y sus capacidades***

Fuente: Domingo-Moratalla (2020b)

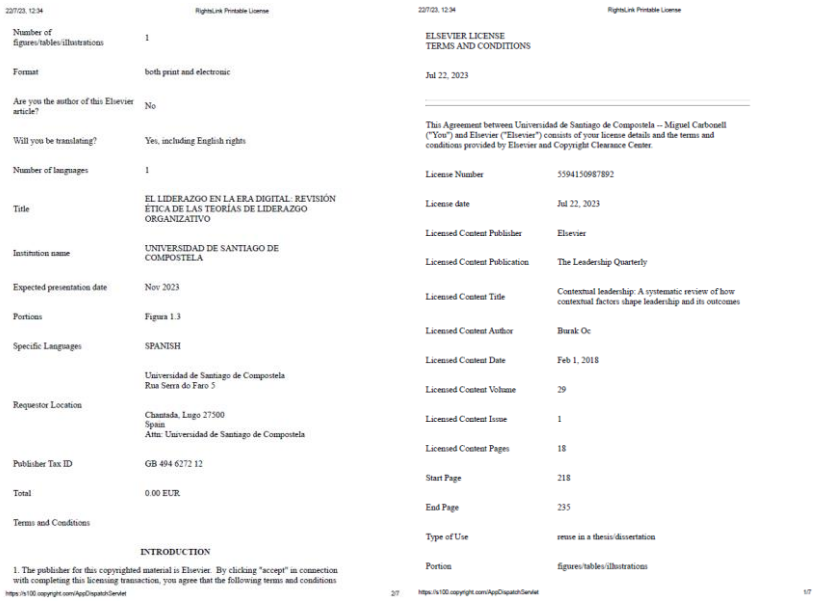
Domingo-Moratalla, A. (2020b). La ética del cuidado en la era digital. Valencia. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=JKiYIrTnBzg (22 de 06 de 2020)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 5. ***Elementos internos y externos que influyen en el liderazgo***

Fuente: Oc (2018)

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 218-235.



22/7/23, 12:34 RightsLink Printable License

Number of figures/tables/illustrations	1
Format	both print and electronic
Are you the author of this Elsevier article?	No
Will you be translating?	Yes, including English rights
Number of languages	1
Title	EL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL: REVISIÓN ÉTICA DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO ORGANIZATIVO
Institution name	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA
Expected presentation date	Nov 2023
Portions	Figura 1.3
Specific Languages	SPANISH
Requestor Location	Universidad de Santiago de Compostela Rua Serra do Faro 5 Chantada, Lugo 27500 Spain Attn: Universidad de Santiago de Compostela
Publisher Tax ID	GB 494 6272 12
Total	0.00 EUR

Terms and Conditions

INTRODUCTION

1. The publisher for this copyrighted material is Elsevier. By clicking "accept" in connection with completing this licensing transaction, you agree that the following terms and conditions

https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet 2/7

22/7/23, 12:34 RightsLink Printable License

ELSEVIER LICENSE
TERMS AND CONDITIONS

Jul 22, 2023

This Agreement between Universidad de Santiago de Compostela -- Miguel Carbonell ("You") and Elsevier ("Elsevier") consists of your license details and the terms and conditions provided by Elsevier and Copyright Clearance Center.

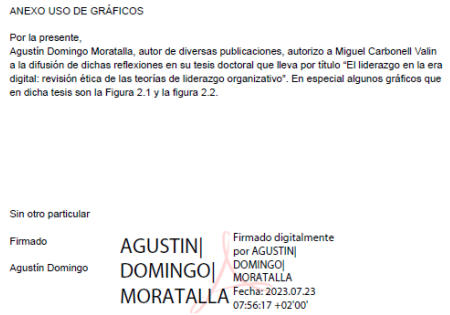
License Number	5594150987892
License date	Jul 22, 2023
Licensed Content Publisher	Elsevier
Licensed Content Publication	The Leadership Quarterly
Licensed Content Title	Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes
Licensed Content Author	Burak Oc
Licensed Content Date	Feb 1, 2018
Licensed Content Volume	29
Licensed Content Issue	1
Licensed Content Pages	18
Start Page	218
End Page	235
Type of Use	reuse in a thesis/dissertation
Portion	figures/tables/illustrations

https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet 1/7

Figura 6: ***Relación del liderazgo tradicional, humanista y ético***

Fuente: Domingo-Moratalla (2020b)

Domingo-Moratalla, A. (2020b). La ética del cuidado en la era digital. Valencia. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=JKiYIrTnBzg (22 de 06 de 2020)



ANEXO USO DE GRÁFICOS

Por la presente,
Agustín Domingo Moratalla, autor de diversas publicaciones, autorizo a Miguel Carbonell Valín a la difusión de dichas reflexiones en su tesis doctoral que lleva por título "El liderazgo en la era digital: revisión ética de las teorías de liderazgo organizativo". En especial algunos gráficos que en dicha tesis son la Figura 2.1 y la figura 2.2.

Sin otro particular

Firmado
Agustín Domingo

AGUSTIN| DOMINGO| MORATALLA

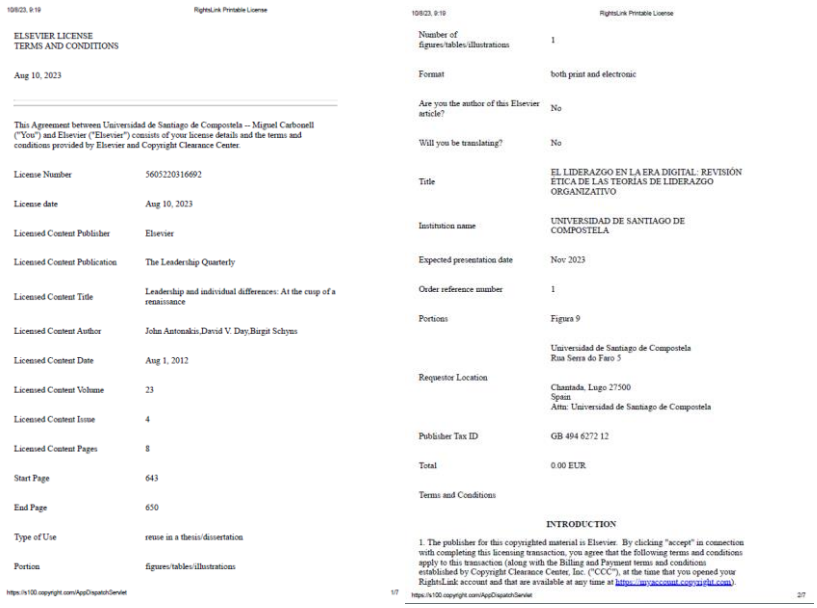
Firmado digitalmente por AGUSTIN| DOMINGO| MORATALLA
Fecha: 2023.07.23 07:56:17 +02'00'

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 9. Modelo teoría tradicional multinivel de liderazgo. Contexto y momento marcan resultados

Fuente Antonakis et al. (2012)

Antonakis, Day, & Schyns. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 643-650.



10/8/23, 9:19 RightsLink Printable License

ELSEVIER LICENSE
TERMS AND CONDITIONS

Aug 10, 2023

This Agreement between Universidad de Santiago de Compostela -- Miguel Carbonell ("You") and Elsevier ("Elsevier") consists of your license details and the terms and conditions provided by Elsevier and Copyright Clearance Center.

License Number	5605220316692
License date	Aug 10, 2023
Licensed Content Publisher	Elsevier
Licensed Content Publication	The Leadership Quarterly
Licensed Content Title	Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance
Licensed Content Author	John Antonakis,David V. Day,Birgit Schyns
Licensed Content Date	Aug 1, 2012
Licensed Content Volume	23
Licensed Content Issue	4
Licensed Content Pages	8
Start Page	643
End Page	650
Type of Use	reuse in a thesis/dissertation
Portion	figures/tables/illustrations

https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet 1/7

10/8/23, 9:19 RightsLink Printable License

Number of figures/tables/illustrations	1
Format	both print and electronic
Are you the author of this Elsevier article?	No
Will you be translating?	No
Title	EL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL: REVISIÓN ÉTICA DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO ORGANIZATIVO
Institution name	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA
Expected presentation date	Nov 2023
Order reference number	1
Portions	Figura 9
Requestor Location	Universidad de Santiago de Compostela Rua Serra do Faro 5 Chantada, Lugo 27500 Spain Attn: Universidad de Santiago de Compostela
Publisher Tax ID	GB 494 6272 12
Total	0.00 EUR

Terms and Conditions

INTRODUCTION

1. The publisher for this copyrighted material is Elsevier. By clicking "accept" in connection with completing this licensing transaction, you agree that the following terms and conditions apply to this transaction (along with the Billing and Payment terms and conditions established by Copyright Clearance Center, Inc. ("CCC"), at the time that you opened your RightsLink account and that are available at any time at https://myaccount.copyright.com).

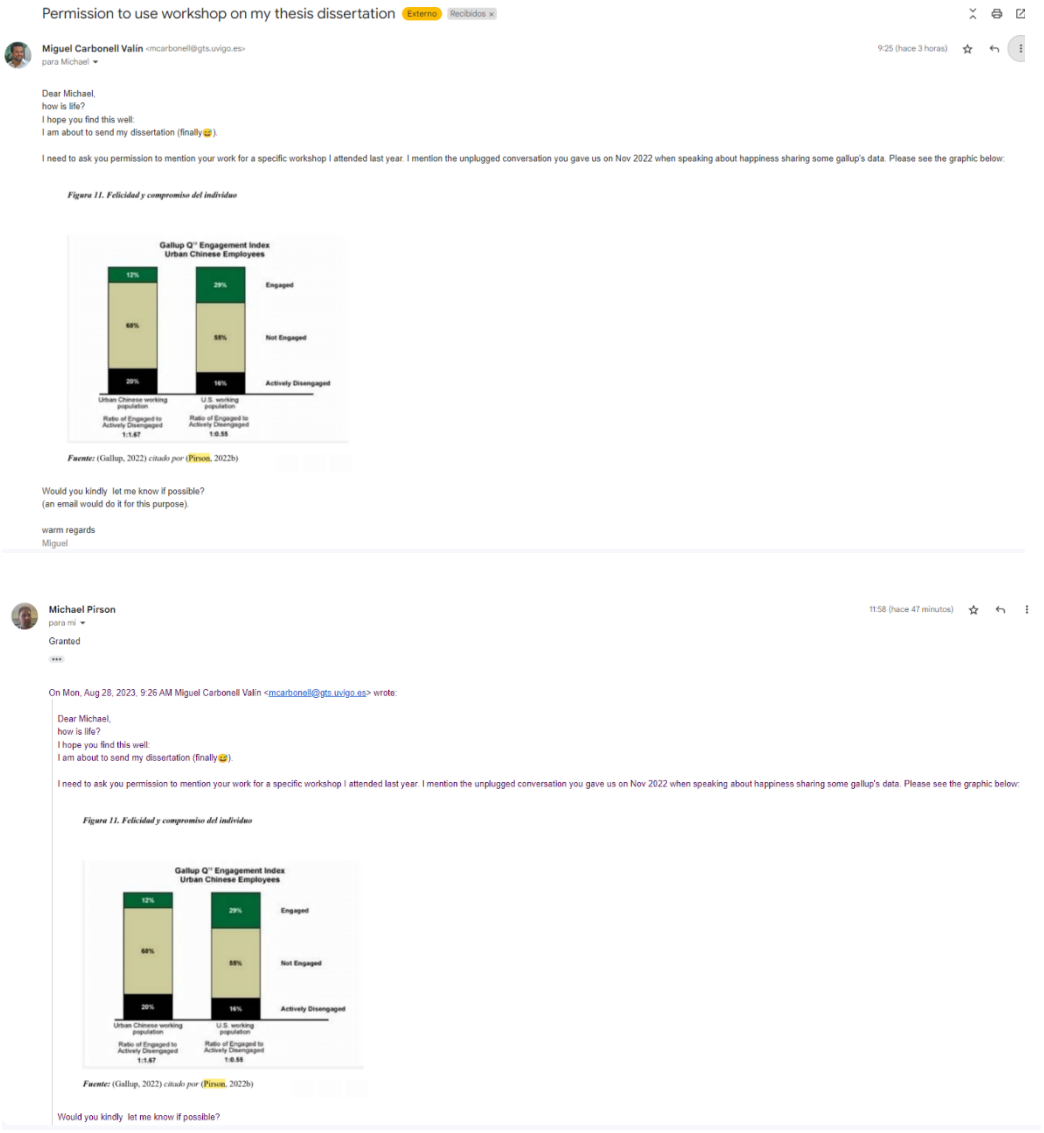
https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet 2/7

Figura 11. ***Felicidad y compromiso del individuo***

Fuente: Gallup (2022) *citado por* Pirson (2022b)

Pirson, M. (2022b). Michael Pirson *Unplugged: The case for humanistic leadership*. Humanistic Leadership Academy. Recuperado el 29 de 11 de 2022

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



Permission to use workshop on my thesis dissertation Externo Recibidos ×

Miguel Carbonell Valín <mcarbonell@gts.uvigo.es>
para Michael

9:25 (hace 3 horas)

Dear Michael,
how is life?
I hope you find this well:
I am about to send my dissertation (finally😅).

I need to ask you permission to mention your work for a specific workshop I attended last year. I mention the unplugged conversation you gave us on Nov 2022 when speaking about happiness sharing some gallup's data. Please see the graphic below:

Figura 11. Felicidad y compromiso del individuo

Fuente: (Gallup, 2022) *citado por* (Pirson, 2022b)

Would you kindly let me know if possible?
(an email would do it for this purpose).

warm regards
Miguel

Michael Pirson
para mí

11:58 (hace 47 minutos)

Granted

On Mon, Aug 28, 2023, 9:26 AM Miguel Carbonell Valín <mcarbonell@gts.uvigo.es> wrote:

> Dear Michael,
> how is life?
> I hope you find this well:
> I am about to send my dissertation (finally😅).
>
> I need to ask you permission to mention your work for a specific workshop I attended last year. I mention the unplugged conversation you gave us on Nov 2022 when speaking about happiness sharing some gallup's data. Please see the graphic below:
>
> ***Figura 11. Felicidad y compromiso del individuo***
>
>
>
> ***Fuente:*** (Gallup, 2022) *citado por* (Pirson, 2022b)
>
> Would you kindly let me know if possible?

- **Los siguientes gráficos y figuras son de acceso libre, por lo que no son necesarios permisos especiales para su uso en este trabajo:**

Figura 5, fuente: Floridi (2017)

"Semantic Conceptions of Information", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2017 Edition)*, Edward N. Zalta (ed.), https://plato.stanford.edu/archives/win2017/entries/information-semantic/

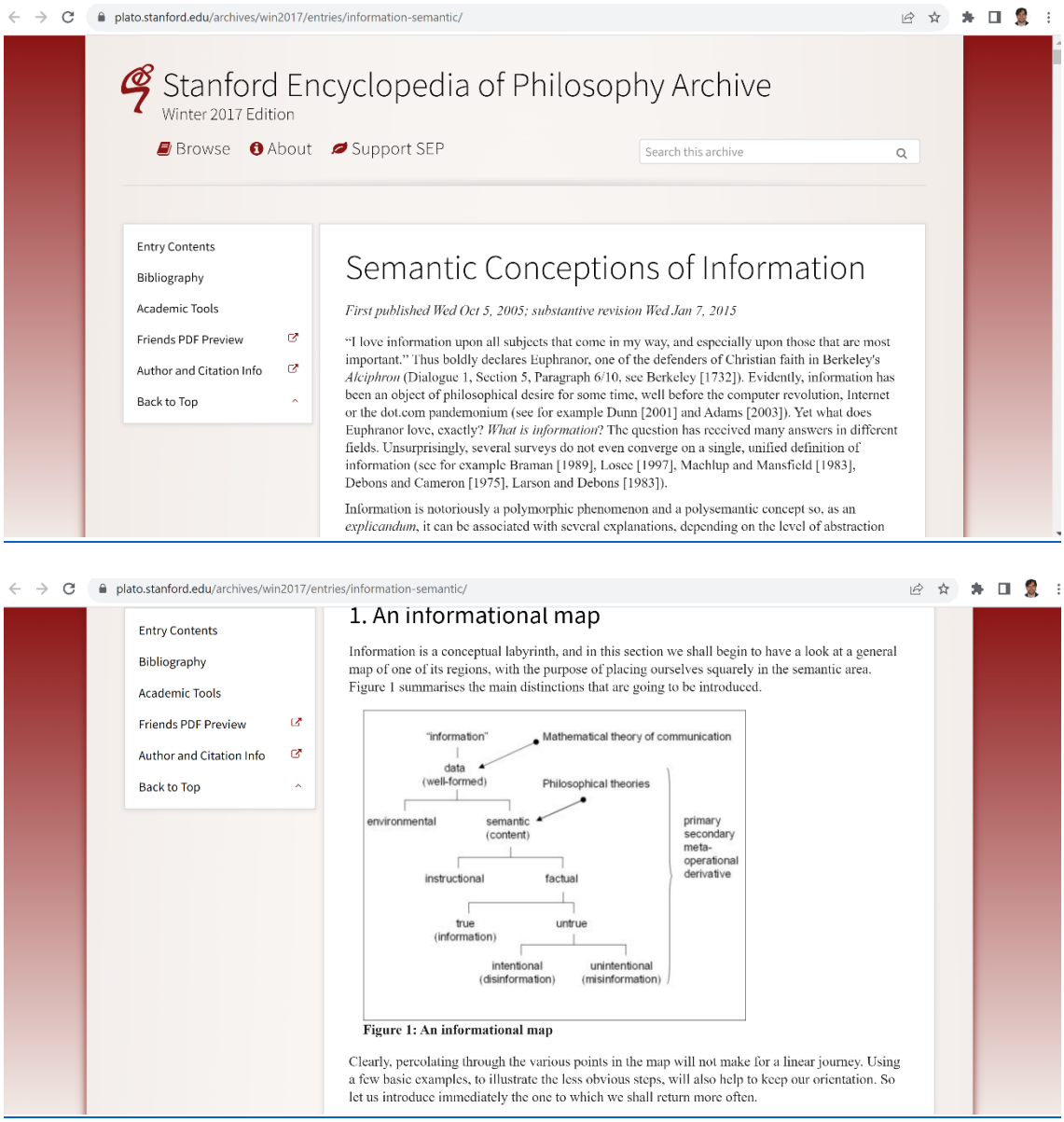


Figura 12 Fuente: Holstener, et al. (2022)

Holstener, S., Neuhaus, S., Vestergaard Bidstrup, M., González-Esteban, E., Calvo, P., De Grandis, G.,Must, Ü, Camarinha-Matos, L., Ferrada, F., Oliveira, A.I., Bertolín, J.A., Pardo Gil, E, Hajdinjak,M. & Damianova, Z. (2022a). *Extended Stakeholder Mapping of the Implementing Institutions.* Recuperado el 25 de 03 de 2023 https://ethnasystem.eu/wp-content/uploads/2022/05/D5.2-stakeholder-mapping-extended.pdf

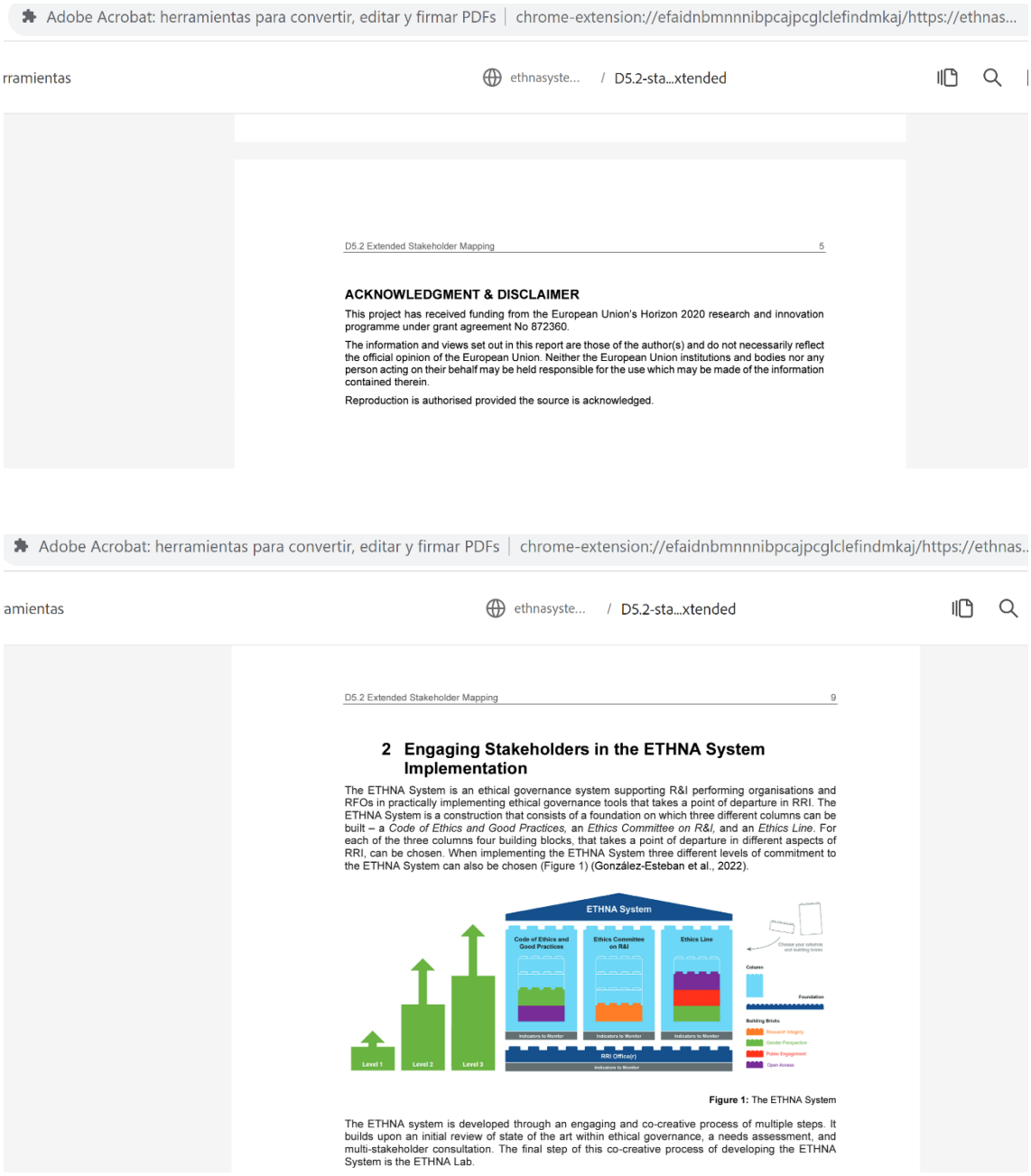
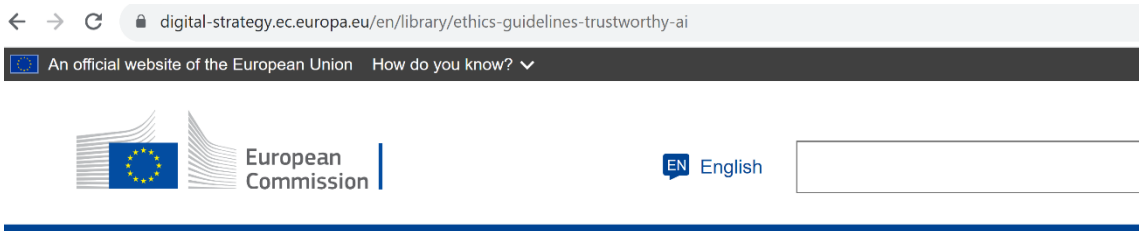


Figura 13, fuente: Comisión Europea (2019)

Comisión Europea. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI.* https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

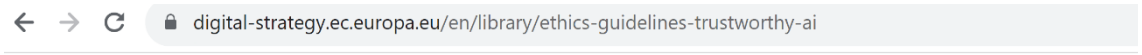
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



REPORT / STUDY | Publication 08 April 2019

Ethics guidelines for trustworthy AI

On 8 April 2019, the High-Level Expert Group on AI presented Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence. This followed the publication of the guidelines' first draft in December 2018 on which more than 500 comments were received through an open consultation.



Download the Definition of AI in your language below:

BG | CS | DE | DA | EL | EN | ES | ET | FI | FR | HR | HU | IT | LT | LV | MT | NL | PL | PT | RO | SK | SL | SV

Piloting Process

The document also provides an assessment list that operationalises the key requirements and offers guidance to implement them in practice. Starting from the 26th of June, this assessment list underwent a piloting process, to which all stakeholders were invited to test the assessment list and provide practical feedback on how it can be improved.

Feedback was received through different tracks:

- An open survey or "quantitative analysis" sent to all those who registered to the piloting
- In-depth interviews with a number of representative organisations to gather more detailed feedback for different sectors
- Continuous possibility to upload feedback and best practices through the European AI Alliance

The piloting phase closed on 1 December 2019

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

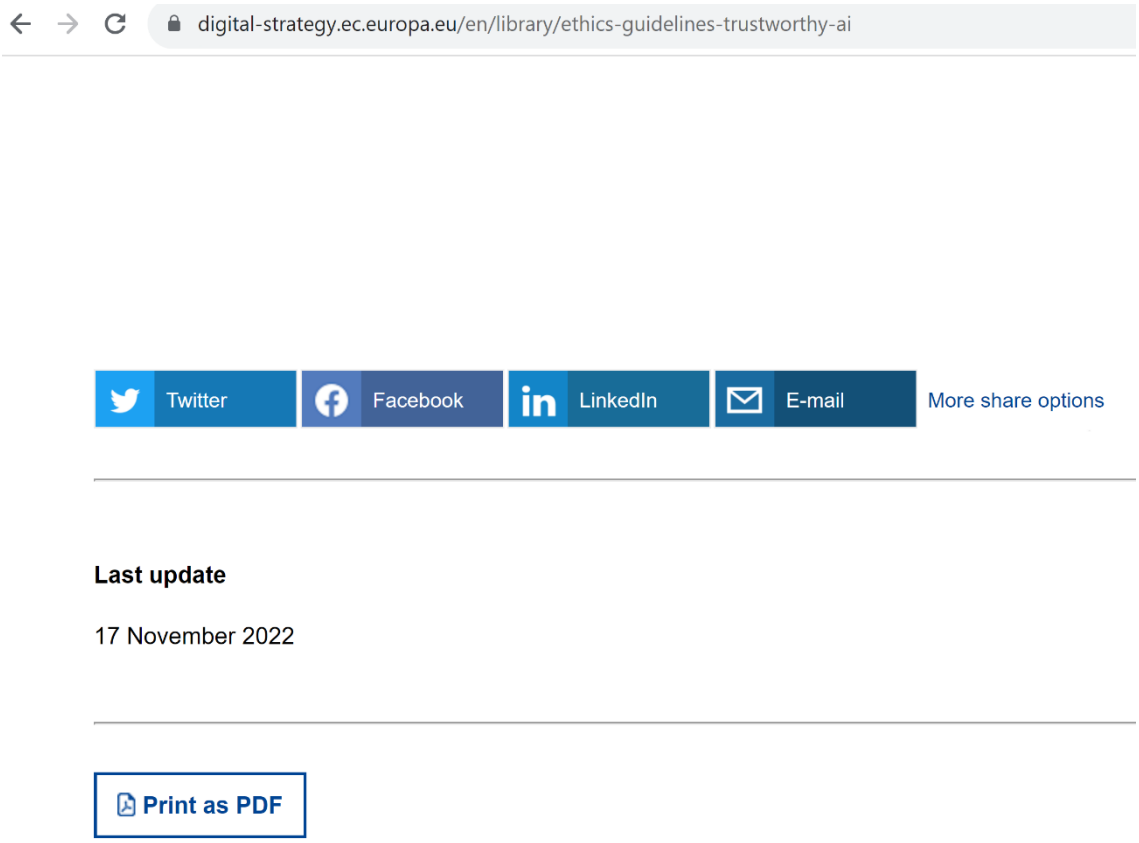
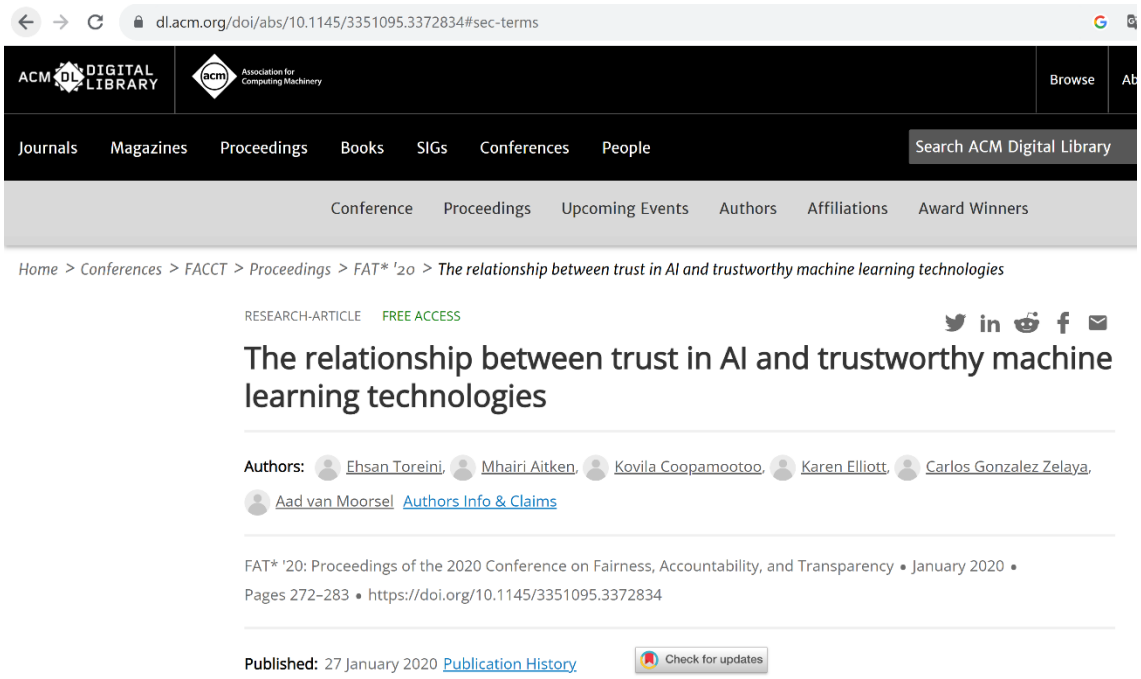


Figura 17 Fuente: (Toreini, et al., 2020)

Toreini, E., Aitken, M., Coopamootoo, K., Elliott, K., Zelaya, C. G., & Van Moorsel, A. (2020). The relationship between trust in AI and trustworthy machine learning technologies. *2020 conference on fairness, accountability, and transparency*, (págs. 272-283). https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3351095.3372834#sec-terms

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

12 ANEXOS

Anexo Relación de Publicaciones

Este anexo recoge las dos publicaciones que el doctorando posee. Dos de ellas cumplen con el sello de calidad solicitado por USC "*Scholarly publisher Indicators in Humanities & Social science*".

- **Título de la publicación: "Renovated leadership for the 21st century: complexity, uncertainty and trust in the digital era"**

Año de publicación: 2022
Autoría: 1 Miguel Carbonell-Valin UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA 2 Agustín Domingo Moratalla UNIVERSIDAD DE VALENCIA
Editorial: DE GRUYTER
Indicación de los contenidos de la publicación:
REFERENCIA: Carbonell-Valin y Domingo Moratalla 2022b.
Contribución del doctorando en la publicación:
Conceptualización y metodología. Redactor principal.
Análisis y propuesta durante la estancia internacional en Iona University.
Búsqueda y contacto con el editor. Trabajo de redacción en inglés y revisión.

- **Título de la publicación: "Liderazgo y confianza 4.0 ante los retos de la Inteligencia Artificial"**

Año de publicación: 2022
Autoría: 1 Miguel Carbonell-Valin UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA 2 Agustín Domingo Moratalla UNIVERSIDAD DE VALENCIA
Editorial: DYKINSON
Indicación de contenidos de la publicación:
REFERENCIA: Carbonell-Valin y Domingo Moratalla 2022a.
Contribución del doctorando en la publicación:
Conceptualización e investigación. Redactor principal.
Revisión con el editor.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El objetivo es entender las relaciones organizativas entre personas y si las teorías tradicionales de liderazgo responden a los retos del contexto actual. Este está marcado por relaciones digitales y plataformas virtuales que cuestiona elementos relacionales comunicativos como la confianza. Un contexto dominado por los datos y la información ha puesto en duda el papel del líder. La digitalización transforma a las personas y a las organizaciones. Ante la mecanización de las relaciones, la toma de decisiones por agentes máquina y la crisis de los diferentes modelos de gestión organizativa, este trabajo pretende repensar las relaciones a través del liderazgo. Para cuestionar y repensar es necesario hacerlo desde una dimensión ética que proponga reflexiones y posibles soluciones al objetivo de estudio.