



Universidad de la República.

Facultad de Psicología.

Instituto de Psicología Social.

Influencias del liderazgo digital en la implementación de IA en las organizaciones.

Trabajo final de grado.

Modalidad: Monografía.

Estudiante: Analía Corchs Errazola 5.661.989-7.

Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke.

Revisor: Prof. Adj. Mag. Daniel Fagundez.

Octubre, 2025.

Montevideo, Uruguay.

Índice.

Resumen – Abstract	1
1. Introducción	3
2. Digitalización de las organizaciones	4
2.1. Definición y conceptos	4
2.2. Inteligencia Artificial (IA)	5
2.3. Debates y problemas	7
2.4. Problematisando la digitalización como dispositivo de producción subjetiva	10
3. Liderazgo digital	11
3.1. Conceptualización	11
3.2. Enfoques y características	12
3.2.1. <i>Task-oriented and people-oriented</i> . Un liderazgo orientado a las tareas y a las personas	12
3.2.2. Liderazgo dinámico	13
3.2.3. Liderazgo humanista	14
3.2.4. Competencias digitales	15
3.3. Tipología recurrente	16
3.4. Debates y problemas	17
3.5. Analizando el liderazgo digital en clave de intersubjetividad y como tecnología de gobierno	20
4. Liderazgo digital e implementación de IA en las organizaciones	21
4.1. Liderazgo digital y factores organizacionales	21
4.1.1. Liderazgo digital y cultura organizacional	21
4.1.2. Liderazgo digital y preparación (“ <i>readiness</i> ”) organizacional	25
4.1.3. Liderazgo digital y sostén (“ <i>support</i> ”) organizacional	28
4.1.4. Pensando la influencia organizacional como estrategia de producción	31
4.2. Liderazgo digital y factores vinculados a las y los trabajadores	32
4.2.1. Liderazgo digital y bienestar psicológico	32
4.2.2. Liderazgo digital y compromiso	39
4.2.3. El liderazgo digital y la producción de sujetos del rendimiento	43
4.3. Desafíos éticos e implementación responsable	44
4.3.1. Sesgos	45
4.3.2. Transparencia y rendición de cuentas	46
4.3.3. Seguridad y privacidad	48
4.3.4. Sustitución y reemplazo de los puestos de trabajo	49
4.3.5. Antropomorfización y medio ambiente	50

4.3.6. Eje de pensamiento crítico en relación al control, panoptismo y lógica extractivista de datos.....	52
5. Aportes para una realidad local.....	53
6. Consideraciones finales.....	54
Referencias bibliográficas.....	56

Resumen.

La digitalización y adopción de tecnologías de inteligencia artificial en las organizaciones componen fenómenos articulados de nuestra realidad social actual. El presente trabajo final de grado en modalidad monográfica se propone indagar, sistematizar y articular una amplia gama de aportes académicos recientes, vinculados a la influencia del liderazgo digital en la implementación de tecnologías de IA en los espacios de trabajo. En primera instancia, se introduce el fenómeno de la digitalización, de la IA, ciertos debates y problemas en relación a dichos fenómenos y también se plantea pensar la digitalización como dispositivo de producción subjetiva. En segundo lugar, se expone la emergencia del liderazgo digital con sus características, enfoques y problemas particulares, a su vez que se analiza en clave de intersubjetividad y como tecnología de gobierno. El cuerpo más extenso del presente trabajo abarca las distintas dinámicas de influencia del liderazgo digital en la implementación de IA. Dentro de los factores organizacionales se presenta su articulación con la cultura, la preparación (“*readiness*”) y el sostén (“*support*”), y también se propone pensar su influencia como estrategia de subjetivación. Los factores vinculados principalmente a las y los trabajadores relacionan el liderazgo digital con el bienestar psicológico y compromiso de los mismos, a su vez que se problematiza la producción de sujetos de rendimiento. El último eje vinculado a la adopción de IA en las organizaciones, plantea los diversos desafíos éticos junto con las respectivas estrategias del liderazgo digital para una implementación responsable, como también una problematización en relación al control, panoptismo y extractivismo de datos. Finalmente, se abordan ciertas líneas de pensamiento vinculadas a la realidad local uruguaya.

Palabras clave: digitalización, inteligencia artificial, liderazgo digital, organizaciones.

Abstract.

The digitalization and adoption of artificial intelligence technologies in organizations are intertwined phenomena of our current social reality. This final thesis, in monographic form, aims to investigate, systematize, and articulate a wide range of recent academic contributions related to the influence of digital leadership on the implementation of AI technologies in the workplace. First, it introduces the phenomenon of digitalization and AI, as well as certain debates and problems related to these phenomena. It also proposes to consider digitalization as a device for subjective production. Second, it presents the emergence of digital leadership with its characteristics, approaches, and particular problems, while analyzing it from the perspective of intersubjectivity and as a technology of governance. The broader body of this thesis covers the different dynamics of influence of digital leadership on the implementation of

AI. Among the organizational factors, it presents its connection with culture, readiness, and support, and also proposes to consider its influence as a strategy of subjectivation. The factors primarily linked to workers relate digital leadership to their psychological well-being and engagement, while also problematizing the production of high-performing individuals. The last axis, linked to the adoption of AI in organizations, raises various ethical challenges along with the respective digital leadership strategies for responsible implementation, as well as critical thinking regarding data control, panopticism, and extractivism. Finally, certain lines of thought linked to the local Uruguayan reality are addressed.

Keywords: digitalization, artificial intelligence, digital leadership, organizations.

1. Introducción.

He aquí una contemporaneidad digital, un modo de organización social, política e ideológica mediado por los avances tecnológicos actuales y las demandas digitales del mercado. Una actualidad cuyo vértigo irrefrenable sucumbe todo espacio de producción en suelos inestables y confusos. Las diversas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y los sistemas avanzados de inteligencia artificial (IA) constituyen hoy día nuestra¹ cotidianeidad y reestructuran las dinámicas laborales tradicionales (Wolf et al., 2019). Dichos cambios en los modos de producción y organización del trabajo, exceden su dimensión técnica y despliegan también efectos específicos en la subjetividad y esfera interpersonal de las y los trabajadores (Wittke, 2025). Los procesos de toma de decisiones, las propias estructuras de los espacios de trabajo y los modos de optimización organizacional se hallan supeditados a las oportunidades y desafíos de la IA, cuya implementación define el éxito en relación con la competencia mercantil (Jeong & Jeong, 2024). Se producen nuevos modelos de trabajo integrados por equipos geográficamente dispersos (Lettner, 2024), y la incertidumbre derivada del dinamismo económico actual se hace norma a nivel global (Cyfert et al., 2025). Es evidente que el rol y las funciones del liderazgo en las organizaciones se resignifica y enfrenta nuevas dinámicas y desafíos imprescindibles de abordar (Cortellazzo et al., 2019).

Desde el campo de problemas de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, la presente monografía procura abordar las influencias del liderazgo digital en la implementación de IA en las organizaciones, particularmente a través de tres ejes temáticos específicos: factores organizacionales, trabajadores y desafíos éticos. La pertinencia de su estudio radica en la necesidad social y académica de producir ciertas líneas de diálogo, capaces de desarrollar prácticas estratégicas, críticas y responsables en relación con el cambio tecnológico contemporáneo de las organizaciones. Por otro lado, el impacto social que dichos aportes permitan desplegar, y la limitada producción académica en habla hispana de la presente temática, delinean la relevancia y justificación de su problema de estudio.

Resulta valioso destacar la utilización responsable y crítica de tecnologías de IA en la elaboración del presente estudio, para la recopilación de antecedentes académicos, traducción de textos en lenguaje anglosajón y búsqueda de citas en libros de autores académicamente reconocidos. La postura política del presente trabajo final de grado, invita a pensar las diversas tecnologías de IA como herramientas de trabajo altamente provechosas, siempre y cuando se las emplee crítica, ética y *humanamente*.

¹ El presente trabajo fue escrito en primera persona plural con el propósito de visibilizar políticamente que las producciones de conocimiento, además de colectivas, jamás son impersonales.

2. Digitalización de las organizaciones.

2.1. Definición y conceptos.

El fenómeno de la digitalización consiste en un cambio estructural de procesos, recursos y competencias en las organizaciones, dada la integración de nuevas tecnologías avanzadas en los espacios de trabajo. Se define tanto como una reestructuración multinivel de los espacios de producción laboral, como también, una emergencia socio-histórica inducida por las condiciones de posibilidad tecnológicas de nuestra contemporaneidad, cuyos elementos suponen cambios en la propia producción de subjetividad de las y los sujetos actuales. Supone un movimiento disruptivo que transforma a las organizaciones, sus procesos, operaciones y estructuras para una nueva economía digital (Wolf et al., 2019), con el fin de potenciar los beneficios de las tecnologías emergentes (Fenech et al., 2019). Implica a su vez un cambio de movimiento y dirección en la subjetividad individual y colectiva (Cyfert et al., 2025), cuyos ejes novedosos alteran nuestros comportamientos y modos de ver el mundo (Peiró & Martínez-Tur, 2022).

La transformación digital debe pensarse como fenómeno situado, heterogéneo y multidireccional, en tanto “su despliegue adopta formas diferenciadas según las características de cada sector, el grado de desarrollo tecnológico de cada región y la cultura organizacional que orienta la implementación de innovaciones” (Wittke, 2025, p. 392). Sin embargo, si bien la implementación de instrumentos tales como las plataformas digitales, inteligencia artificial (IA), redes sociales y el *Big Data*, se considera factor fundamental del proceso de digitalización, en tanto dichas herramientas “are rapidly becoming as infrastructural as electricity” [se están volviendo rápidamente tan infraestructurales como la electricidad] (Cortellazzo et al., 2019, p. 2), la complejidad del fenómeno demanda problematizaciones de mayor amplitud. Lettner (2024), propone conceptualizar la digitalización de las organizaciones en tres fases: *digitatization* (decodificación), *digitalization* (digitalización) y *digital transformation* (transformación digital). La fase de decodificación supone la conversión de material e información analógica a formato digital y código binario; la digitalización describe la optimización de recursos y aumento de eficacia empresarial a través de la utilización de las TIC, y finalmente, la fase de transformación digital acompasa un proceso de naturaleza holística, cuyas implicaciones estratégicas y estructurales en las organizaciones producen incluso nuevos modelos empresariales y de negocio global (Lettner, 2024). Otras autoras, tomando en consideración el fenómeno de la digitalización en términos de *digital transformation* (transformación digital), también lo describen operacionalmente a través de dos procesos diferenciados en magnitud e impacto estructural: la *digitatization* (decodificación) en cuanto a la fase de conversión de material ya mencionada, y la

digitalization (digitalización) como proceso sociotécnico de aplicación de técnicas de decodificación a un contexto social e institucional más amplio (Wolf et al., 2019). La exposición actual propone considerar al fenómeno íntegro de la digitalización de las organizaciones como metamorfosis de carácter múltiple, compuesto de conjuntos heterogéneos de procesos, relaciones, elementos y artefactos, cuyos movimientos no-lineales y simultáneos, se materializan en prácticas concretas en los propios modos de organización contemporáneos. Se invita a pensar la digitalización de las organizaciones como eje y marco transversal a nuestro momento histórico propiamente dicho, en tanto dispositivo (Foucault, 2008) ideológico, social, político y tecnológico, que produce determinados ordenamientos y modos de relación en los actuales espacios de trabajo².

Las condiciones de hiperconectividad y el flujo masivo de información producen líneas de fuga (Deleuze & Guattari, 2020) en relación a los modos jerárquicos tradicionales de organización, dado que los procesos verticales de toma de decisiones centralizados en sujetos puntuales, se hallan abriendo paso a dinámicas más horizontales, democratizando el acceso a la información y proponiendo otros modos de diagramar las relaciones de poder entre las distintas partes involucradas: “Information and communication technology enables the creation of shared information pools wherein diverse staff across the organization contribute to a collaborative and dynamic process of idea generation” [Las tecnologías de la información y comunicación permiten la creación de conjuntos de información compartidos, donde el personal diverso de la organización contribuye a un proceso colaborativo y dinámico de generación de ideas] (Cortellazzo et al., 2019, p. 9). Las modalidades de comunicación transfronteriza con clientes y otros actores externos, producen también cambios y reestructuraciones en los propios roles de las y los sujetos (Lettner, 2024). Sacavém et al. (2025) explican cómo la influencia de las diversas “emerging technologies such as the Internet of Things, blockchain, and predictive analytics have changed consumer expectations and increased the pressure to deliver faster, more efficient, and more personalized products and services” [tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas, *blockchain* y el análisis predictivo han cambiado las expectativas de los consumidores y aumentado la presión para ofrecer productos y servicios más rápidos, eficientes y personalizados] (p. 3), delineando no únicamente nuevos paradigmas de demanda mercantil, sino modalidades interpersonales de relación novedosas entre las y los sujetos en las organizaciones.

2.2. Inteligencia Artificial (IA).

² A continuación, se utilizarán indiferenciadamente los términos “digitalización” y “transformación digital” como sinónimos. Su varianza se determinará únicamente en función de la pertinencia gramática y estética de la redacción.

Para pensar, conceptualizar y problematizar la digitalización de las organizaciones, resulta fundamental abarcar la emergencia y expansión de la inteligencia artificial, en tanto ambos fenómenos se articulan e interactúan multidimensionalmente (Wittke, 2025). A continuación, se pretende introducir el fenómeno de la IA y algunas de sus problemáticas actuales.

El Internet de las Cosas (*IoT*³), refiere a “the interconnected network of computing devices embedded in everyday objects so that they can communicate via data with or without human interventions” [la red interconectada de dispositivos informáticos integrados a nuestra cotidianidad, que permiten la comunicación mediante datos, con o sin intervención humana] (Tjondronegoro et al., 2022, párr. 10). Dicha red produce el fenómeno del *Big Data*, entendiéndose como la producción masiva de datos y el flujo de información a ritmo-vorágine sin precedentes de nuestra actualidad. Sin embargo, para gestionar y extrapolar sus datos brutos en conocimiento útil, se requieren nuevos sistemas de procesamiento de información de mayor complejidad, como por ejemplo, la inteligencia artificial (IA) (Tjondronegoro et al., 2022). La IA, como “set of flexible, adaptive, and human-like...interrelated technologies that can autonomously participate in learning, problem solving, and executing target tasks” [conjunto de tecnologías interrelacionadas, flexibles, adaptables y humanizadas...que pueden participar de forma autónoma en el aprendizaje, la resolución de problemas y la ejecución de tareas específicas] (Meng et al., 2025, p. 1), “is the central information processing capability that enables computers to think and act” [es la capacidad central de procesamiento de la información que permite a las computadoras pensar y actuar] (Tjondronegoro et al., 2022, párr. 6).

La IA, como fenómeno crítico de la 4° Revolución Industrial, es decir, del proceso sociohistórico actual caracterizado por los amplios avances en tecnología, ha reestructurado las dinámicas de comprensión social-relacional de la interacción humano-máquina posmoderna (Tursunbayeva & Gal, 2024). Su conjunto heterogéneo de técnicas “ranging from Machine Learning and Natural Language Processing to Robotics and Automation” [desde el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural, hasta la robótica y la automatización] (Kandasamy, 2024, p. 1), se halla actualmente erosionando modos tradicionales de desempeño laboral y redireccionando las estructuras operacionales de las organizaciones a nuevas modalidades posibles. A pesar de su destacado abanico de fortalezas en términos de innovación, éxito y competencia empresarial, las tensiones y los desafíos éticos de su implementación, requieren indispensablemente cerca, modos de pensamiento crítico *humano*.

³ “*Internet of Things*” en inglés.

Por lo antedicho, la IA como fenómeno a gran escala ha comenzado a reorganizar las sociedades contemporáneas (Berkovich, 2025). Su integración se halla actualmente alterando las dinámicas individuales, grupales y organizacionales en los espacios de trabajo (Kim et al., 2025), propiciando mayor flexibilidad y eficacia en las condiciones laborales (Meng et al., 2025), e incluso transformando sustancialmente “the cognitive processes and behavioral patterns of employees” [los procesos cognitivos y los patrones de comportamiento de los trabajadores] (Jeong & Jeong, 2024, párr. 8). Es por ello que la digitalización e implementación de nuevas tecnologías, debe pensarse de modo holístico como transformación cultural, dado que en nuestra contemporaneidad, humanos y máquinas coexisten (Singh & Pandey, 2024), afectándose y produciéndose mutuamente en complejidad.

2.3. Debates y problemas.

En nuestra contemporaneidad, el éxito y la ventaja competitiva de las organizaciones en el mercado globalizado actual, depende en gran medida del grado en que éstas consigan enriquecer sus operaciones a través de los recursos de la IA (Asfahani, 2022). La implementación de la misma en los espacios de trabajo se sitúa hoy día como imperativo estratégico (Übellacker, 2025). Sin embargo, diversos autores problematizan cómo a pesar de sus crecientes promesas, los intentos de adopción de IA, con altas tasas de fracaso, continúan sugiriendo un gran desafío para las organizaciones. “Approximately 70% of companies report minimal impact from AI, and only about 13% of data science projects reach production” [Aproximadamente el 70% de las empresas reportan un impacto mínimo de la IA, y solo alrededor del 13% de los proyectos de ciencia de datos alcanzan su producción] (Madanchian & Taherdoost, 2025, p. 1).

“The number of organizations implementing AI has grown 270% since 2017 and tripled since early 2020. However...the proliferation of these automated strategies has been limited due to problems associated with their implementation and the need for fundamental organizational restructuring to achieve optimal outcomes” [El número de organizaciones que implementan IA ha crecido un 270% desde 2017 y se ha triplicado desde principios de 2020. Sin embargo...la proliferación de estas estrategias automatizadas, se ha visto limitada debido a problemas asociados con su implementación y a la necesidad de una reestructuración organizacional fundamental para lograr resultados óptimos] (Asfahani, 2022, p. 132).

Los beneficios previstos de su adopción, a menudo no se vislumbran debido a razones como “unrealistic expectations, lack of change management, organizational constraints, [low] organizational readiness, and failure to understand users’ needs identified as barriers to

successful adoption” [expectativas poco realistas, falta de gestión del cambio, limitaciones organizacionales, [escasa] preparación organizacional y falta de comprensión de las necesidades de los usuarios, identificadas como barreras para una adopción exitosa] (Übellacker, 2025, p.1).

Trabajar con las personas, las políticas, la organización íntegra, la estrategia, la gobernanza y el liderazgo, resulta crucial si se pretende contrarrestar la brecha entre la ambición arrasante y la ejecución realista de la implementación de tecnologías de inteligencia artificial (Tjondronegoro et al., 2022). Los fracasos en las iniciativas no se deben necesariamente a insuficiencias en términos de inversión financiera, sino a las complejidades de la dimensión humana de los espacios de trabajo, en tanto las creencias, actitudes y mentalidades de las y los sujetos ante las innovaciones tecnológicas, influyen su compromiso con los procesos de reconfiguración dígito-laboral (Lettner, 2024). “AI adoption as a form of digital innovation is at the intersection between viability (business), feasibility (technology), and desirability or usability (human factor)” [La adopción de IA como forma de innovación digital se encuentra en la intersección entre la viabilidad (negocio), la factibilidad (tecnología) y la conveniencia o usabilidad (factor humano)] (Tjondronegoro et al., 2022, párr. 2). También la varianza entre las temporalidades de la innovación tecnológica, la adopción individual a los avances técnicos y la reorganización de los espacios de trabajo para integrar dichos cambios, sugiere una estratificación no-lineal y compleja en los procesos de transformación digital (Cyfert et al., 2025).

La tensión en términos de destrucción, sustitución y creación de empleos es también un debate central. La digitalización organizacional, y su consecuente adopción de novedosos sistemas digitales, se percibe mundialmente tanto como destructora y como creadora de roles, espacios y puestos de trabajo, despertando una fuerte alteración de las necesidades y demandas laborales (Cortellazzo et al., 2019). Acerca de la problemática, Peiró y Martínez-Tur (2022) comentan:

“The strongest and most pervasive impact has to do with the transformation of occupations, including professional positions....Substitution is not the only way to change jobs. Cooperative tasks between cobots and humans, augmented reality, virtual reality, artificial vision, artificial intelligence, and digital support of decision making are some of the ways digitalization has changed the required tasks and human work... The most important impact of technological changes on work lies not in the destruction vs. creation of jobs, but in job transformation due to more or less profound task changes” [El impacto más fuerte y generalizado se relaciona con la transformación de las ocupaciones, incluyendo los puestos profesionales....La

sustitución no es la única forma de cambiar el trabajo. Las tareas cooperativas entre *cobots* y humanos, la realidad aumentada, la realidad virtual, la visión artificial, la inteligencia artificial y el apoyo digital a la toma de decisiones, son algunas de las formas en que la digitalización ha transformado las tareas requeridas y el trabajo humano...El impacto más importante de los cambios tecnológicos en el trabajo no reside en la destrucción o creación de empleo, sino en la propia transformación laboral debido a cambios más o menos profundos en las tareas] (p. 191).

Es evidente que la digitalización de las organizaciones llegó para quedarse. Los cambios en las dinámicas de organización laboral suponen modalidades novedosas de producción que reconfiguran roles, relaciones, funciones estructurales y puestos de trabajo, cuya adaptación por parte de la sociedad global toda, pone en juego no únicamente la competencia y el éxito comercial, sino el ensanchamiento de las brechas sociales y el malestar de las y los trabajadores. Es por ello que pensar el cambio y su movimiento, a su vez que en los modos sustentables posibles de navegarlo y dejarse afectar por él, resulta tarea indispensable para defender el bienestar y hacer frente a las nuevas demandas y necesidades laborales de nuestros espacios de producción cotidianos.

El éxito y el bienestar en los procesos de digitalización se juega en la propia transformación organizacional. La sobrecarga resultante de las presiones en la fuerza de trabajo y organizaciones íntegras, ante la demanda irascible de adaptarse a entornos fuertemente dinámicos y tecnologías innovadoras (Lettner, 2024), exige acciones. Cyfert et al. (2025) cuestiona y argumenta:

“Are we ready for digital transformation? The answer is clear: we are not, and it is unlikely that we will ever be. However, to remain competitive and survive, organizations must ensure an appropriate level of responsiveness and resilience to digital disruption” [¿Estamos preparados para la transformación digital? La respuesta es clara: no lo estamos, y es poco probable que lo estemos alguna vez. Sin embargo, para seguir siendo competitivos y sobrevivir, las organizaciones deben garantizar un nivel adecuado de capacidad de respuesta y resiliencia ante la disrupción digital] (párr. 24).

Según una amplia diversidad de autores, estudios e investigaciones recientes, para navegar con éxito y cuidado los desafíos intrínsecos al movimiento masivo-agresivo de la digitalización, el liderazgo, y más propiamente dicho el liderazgo digital, se constituye como una pieza fundamental. En definitiva, “digital transformation is all about people, not just technology” [la transformación digital constituye un fenómeno humano, no únicamente tecnológico] (Singh & Pandey, 2024, p. 9).

2.4. Problematicando la digitalización como dispositivo de producción subjetiva.

La digitalización en tanto modo de organización social produce subjetividades específicas y modos de relacionamiento particulares. Problematicar el contexto actual de nuestras propias vivencias y dinámicas sociales, remite a una gran diversidad de conceptos y autores, que incluso décadas atrás, vislumbraban las particularidades de nuestra inmediatez. La vorágine y el movimiento incesante y agresivo del cambio socio-tecnológico contemporáneo, remite a una modernidad líquida (Bauman, 2015), cuyos modos principales de funcionamiento se sustentan en la fluidez y en un cierto nomadismo ideológico de las sociedades, donde toda institución y eje social estructurante se encuentra inestable. Se producen subjetividades ansiógenas, alienadas y aceleradas (Rosa, 2016), en tanto los flujos incesantes del Capitalismo Mundial Integrado (CMI) (Guattari, 2004) desestabilizan los modos de concebir el tiempo, los territorios y las dinámicas vinculares en la sociedad.

Las organizaciones y los espacios de trabajo son dispositivos de producción de subjetividad, en tanto las y los sujetos allí desarrollan, no únicamente su propio sentido identitario, sino también los significantes colectivos compartidos y los comportamientos sociales deseados. Según Dejours (2009), dichos espacios exceden los meros objetivos de la productividad, para situarse como operadores centrales de la subjetividad, en tanto habilitan el despliegue de conflictos psíquicos, de movimientos del deseo y de la institucionalización de normas. Por lo antedicho, problematicar los espacios de trabajo contemporáneos en el marco de una digitalización global, constituye, no únicamente un análisis superficial de sus modos funcionales, sino un problema político social de relacionamiento y producción de sujetos.

En la actualidad, el vertiginoso avance e implementación de nuevas tecnologías avanzadas, que demandan por sobre todo cambios estructurales de organización, alimenta una idea de sociedad sumida a la inmediatez, donde la velocidad arrasante del cambio impone modos de actuar de índole refleja, más que reflexiva, sujetando a las y los sujetos a un deterioro humano de valores y diálogo crítico (Virilio, 2006). Tomando en consideración los aportes de Deleuze (1995) en relación a las sociedades de control, se puede incluso problematicar que la transición a modalidades flexibles de trabajo, permite el establecimiento de dinámicas de sujeción continuas y fluidas, que si bien sugieren ser más sutiles a la percepción humana, éstas se hallan fuertemente presentes en términos de vigilancia social y manipulación subjetiva.

No es una cuestión de moralizar la digitalización de las organizaciones, sino de introducir líneas de pensamiento capaces de problematicarla y considerar sus efectos y tensiones en términos de producción de subjetividad, ya que, a pesar de las evidentes facilidades y

fortalezas que el avance tecnológico, e incluso el propio cambio social, es capaz de vislumbrar, el tipo de sujeto mediado por dinámicas de instantaneidad, hiperconexión, inmediatez e inestabilidad, influye en el despliegue de afectos, de relación y de bienestar, que nos constituye, en definitiva, como sujetos humanos y como sociedad.

3. Liderazgo digital.

3.1. Conceptualización.

E-leadership, *virtual leadership*, *data-driven leadership*, *leading virtually*, entre otros, son modos diversos de conceptualizar al liderazgo digital en la literatura académica reciente (Bach, 2024). Ésta se considera, desde una amplia variedad de autores/as, como un elemento crucial para la orientación de las organizaciones contemporáneas en tiempos de transformación digital (Alawneh et al., 2025).

El liderazgo digital supone un proceso de influencia social plausible de alterar actitudes, ideas, sentimientos y comportamientos humanos a través de técnicas digitales (Wijaya, 2024), tanto en contextos próximos-sincrónicos como distantes y asincrónicos (Peiró & Martínez-Tur, 2022), con el fin de cultivar confianza en los entornos de trabajo digitalizados actuales (Wang & Wang, 2022). Si bien implica la apropiación, el manejo y utilización de TICs apropiadas a las necesidades particulares de cada organización, el liderazgo digital enfatiza la transmisión y difusión de una actitud organizacional positiva y de apertura, respecto a la adopción de los nuevos artefactos tecnológicos de nuestra era (Cortellazzo et al., 2019). Promover, fomentar e integrar las nuevas tecnologías a los procesos, estructuras y operaciones organizacionales, constituye un eje fundamental del liderazgo digital.

Siguiendo la breve historización de Gren y Ralph (2022), las concepciones de liderazgo dominantes del siglo XIX se hallaban determinadas en gran medida por la Teoría del Gran Hombre, cuyo postulado esencial definía el éxito de los grupos humanos en función directa y unidireccional de los grandes líderes, es decir, individuos excepcionales cuyo talento innato para liderar posibilitaba la mismísima transformación del mundo. Actualmente, la re-conceptualización de las habilidades individuales como procesos de aprendizaje mediados por la experiencia (en contraposición con el innatismo), y la premisa de una multicausalidad de los fenómenos sociales, sitúan la vigencia del argumento del Gran Hombre en entredicho. De hecho, las producciones modernas acerca del liderazgo en el siglo XX ya vislumbraban corrientes de pensamiento diversas, dentro de las cuales además de considerarse los rasgos individuales de las y los sujetos, también se proponían perspectivas situacionales y liderazgos relacionales. Las propuestas de pensamiento de nuestra actualidad exponen al fenómeno del

liderazgo como un proceso dinámico de influencia social, mediado por dinámicas grupales complejas.

En tanto fenómeno situacional, Cortellazzo et al. (2019) plantean la imposibilidad de abarcar al liderazgo desde un único enfoque, ya que dicho fenómeno se configura según las particularidades contextuales del territorio dentro del cual se halla inmerso, y su efectividad se determina en relación a las situaciones que lo producen y desarrollan. En relación al marco histórico actual de digitalización y las interacciones humano-máquina sostiene:

“Digital technologies and leadership reciprocally influence and change each other in a recursive relationship...Not only technology influences leadership, but also leaders appropriate technology, and it is through the interaction between information technology and organizational structures that the effect of technology on individuals, groups, and organizations emerges. In this view, the [digitalized] context is not only shaping and shaped by leaders; it is part and parcel of the construct of e-leadership itself” [Las tecnologías digitales y el liderazgo se influyen y modifican mutuamente en una relación recursiva...No solo la tecnología influye en el liderazgo, sino que también los líderes se apropian de ella, y es a través de la interacción entre las tecnologías de la información y las estructuras organizacionales, que surge el efecto de la tecnología en individuos, grupos y organizaciones. Desde esta perspectiva, el contexto [digitalizado] no solo se configura y es moldeado por los líderes, sino que forma parte integral del concepto mismo de *e-leadership*] (p. 7).

3.2. Enfoques y características.

3.2.1. *Task-oriented and people-oriented*. Un liderazgo orientado a las tareas y a las personas.

El liderazgo digital en el marco de la digitalización de las organizaciones, demanda comportamientos, no únicamente *digital-oriented* (orientados a las tecnologías y al factor digital), sino también *relation and task-oriented* (enfocados en las propias relaciones y tareas organizacionales). Según los planteamientos de Lettner (2024), un liderazgo “*task-oriented*” en contextos digitales implica roles relacionados al: pionerismo, para desarrollar y potenciar estrategias digitales novedosas que conduzcan a una reestructuración organizacional; a la innovación, con el fin de, no únicamente pensar, sino hacer posible la operacionalización de dichas estrategias en prácticas concretas multinivel; a la mentoría, enfatizando el desarrollo personal de las y los sujetos en términos de competencias digitales; y a la gerencia, en tanto ciertos aspectos tradicionales de liderazgo mantienen su importancia también en equipos dinámicos. Por su parte, un liderazgo orientado a las relaciones supone sostenerse en roles

de: facilitador/a, para incrementar la capacidad creativa e innovadora de los distintos miembros a través estructuras laborales ágiles y flexibles; de mentor/a, para inspirar modalidades y procesos novedosos de trabajo en los espacios de producción; y de *networker* (integrador/a), para construir redes transfronterizas de colaboración entre diversos actores, tanto internos como externos a la organización (Lettner, 2024). Tomar en consideración la dimensión humana y técnica de los espacios de trabajo actuales, supone propiciar un diálogo interdisciplinario fructífero, orientado tanto a las personas y a sus necesidades, como a las emergencias de las nuevas tecnologías dinámicas (Cortellazzo et al., 2019).

Las y los líderes digitales, en tanto facilitadores, también enfatizan la creatividad organizacional, propiciando el potencial y movimiento creativo de los distintos miembros en los espacios de trabajo (Wang & Wang, 2022). Dicha característica sugiere una mirada novedosa hacia las y los trabajadores, desplazándose de un enfoque primordialmente inspirador, motivador y centrado en el rendimiento, a una perspectiva orientada al bienestar, seguridad laboral y creatividad humana (Cyfert et al., 2025).

3.2.2. Liderazgo dinámico.

Con el surgimiento de equipos y entornos virtuales de trabajo, y consecuentemente, de ciertos modos de organización caracterizados por la ausencia de autoridades y jerarquías rígidas, las nociones tradicionales y centralizadas de liderazgo, han cedido paso a reconceptualizaciones más compartidas y distribuidas, a través de las cuales se toma en consideración la flexibilidad de los equipos virtuales para moldear su propio estilo de liderazgo y dinamizarlo entre sus diversos integrantes (Cortellazzo et al., 2019).

Gren y Ralph (2022) proponen pensar un liderazgo dinámico de equipo, cuyas dinámicas horizontales de influencia fomenten las capacidades de autoorganización, autoliderazgo y autodesarrollo de sus miembros. Los autores comentan:

“The distribution of leadership work among team members is constantly in flux....It is a shared property of the team rather than a property of designated “leaders”....Leadership is a kind of work—a shared function of driving the work forward toward the team’s goal— which teams share” [La distribución del rol de liderazgo entre los miembros del equipo está en constante cambio....Es una propiedad compartida de éste, más que una propiedad de “líderes” designados....El liderazgo es un estilo de trabajo, una función compartida de impulsarlo hacia los objetivos del equipo” (Gren & Ralph, 2022, párr. 68).

Sin embargo, el liderazgo dinámico no se define necesariamente por el rechazo y ausencia de un líder “formal”, sino por la posibilidad y apertura a que cualquier integrante del equipo se posicione como líder según las particularidades y demandas del contexto (Cortellazzo et al., 2019). Para los y las líderes digitales, la habilidad de intervenir cuando la singularidad de la situación así lo requiera y la capacidad de permitir el flujo creativo de poder cuando pueda distribuirse, constituye una destreza crucial notable en los entornos dinámicos actuales de organización laboral (Gren & Ralph, 2022). Por lo antedicho, el éxito de los equipos se conjuga en la articulación estratégica de procesos verticales y horizontales de trabajo, según las demandas inmanentes de los diversos espacios laborales (Sacavém et al. (2025).

A modo de síntesis, las modalidades actuales de liderazgo digital se definen principalmente por su horizontalidad y carácter “*leaderless*” (Cortellazzo et al., 2019) y por dinámicas de poder descentralizadas que fomentan “collective competence and organizational wisdom” [una competencia colectiva y sabiduría organizacional] (Cyfert et al., 2025, párr. 8). Es por ello, y en íntima relación a la temática, que Cortellazzo et al. (2019), invitan a pensar el aspecto político de las emergencias tecnológicas: “Technology is far from being a neutral instrument. Rather, digital tools influence power dynamics in any type of organization...and at any level” [La tecnología dista mucho de ser un instrumento neutral. Por el contrario, las herramientas digitales influyen en la dinámica de poder en cualquier tipo de organización...y a cualquier nivel] (p. 10)⁴.

3.2.3. Liderazgo humanista.

La inteligencia artificial, a pesar de sus fortalezas ampliamente destacables, es en términos técnicos e informáticos, incapaz de replicar atributos esencialmente humanos, como por ejemplo la empatía, adaptabilidad, autenticidad, juicio ético y pensamiento crítico, entre otros; por lo cual un liderazgo centrado en lo humano o liderazgo humanista, enfatiza y promueve la valorización y desarrollo de dichas capacidades, a su vez que resulta indispensable para navegar los cambios vertiginosos de transformación digital desde un enfoque ético del cuidado (Aboumoussa & Pfister 2024). Según los planteamientos de Gilli et al. (2023), en tanto las tecnologías y su implementación sugieren cambios en la esfera interpersonal y vincular de las y los sujetos en las organizaciones, las exigencias actuales en relación al rol de las y los líderes digitales pueden pensarse a través de tres dimensiones orientadas principalmente al factor humano: En primer lugar, la dimensión interaccional, cuya exigencia

⁴ A continuación, habiéndose presentado el carácter dinámico del liderazgo digital, los términos de “las y los líderes digitales” en la redacción del presente trabajo, harán referencia a cierta postura, actitud y rol de las y los sujetos, y no a individuos “líderes” puntuales. “Liderazgo digital” y “las y los líderes” se utilizarán indiferenciadamente como personajes conceptuales, según la pertinencia estética y gramática del texto.

de gestión activa de las relaciones organizacionales, supone el establecimiento de redes afectivas en los procesos y espacios de trabajo, con el objetivo de compensar la frialdad de las TIC con un acercamiento social cálido; en segundo lugar, la dimensión del personal, cuyo énfasis principal en el fomento de un liderazgo significativo y participativo, sugiere propiciar modalidades de comunicación proactivas, recurrentes y transparentes, con el fin de brindar espacios de intercambio para la construcción de relaciones laborales sostenibles, sentidos compartidos y propósitos comunes frente al cambio organizacional tecnológico; y en tercer lugar, la dimensión estructural, orientada al establecimiento de condiciones claras en los procesos de trabajo y de relación entre los distintos cargos laborales, pretende fomentar una gestión responsable de datos, a modo de reducir ansiedades y miedos que puedan derivar en posibles resistencias al cambio.

Es evidente que las exigencias contemporáneas al liderazgo digital, exponen cómo con el advenimiento y desarrollo arrasante de los procesos de digitalización, el factor humano en los espacios de trabajo debe priorizarse con mayor ímpetu, enfatizando seriamente el establecimiento de conexiones y modalidades de interacción social afectivas, para sostener y mantener las relaciones laborales estrechas (Lettner, 2024), que siempre fueron y continúan siendo necesarias.

3.2.4. Competencias digitales.

El fenómeno de la digitalización organizacional transforma una amplia diversidad de funciones y tareas, que a su vez demandan cambios específicos en las propias habilidades profesionales. Peiró y Martínez-Tur (2022), definen:

“Digitalized competences as non-digital competences that, when carried out in digital contexts (e.g., telework or virtual teamwork,) and/or in cooperation with digital devices or “actors” (e.g., cobots, or artificial intelligence algorithms), are deeply transformed in order to be effective” [Las competencias digitalizadas son competencias no digitales que, al desarrollarse en contextos digitales (p. ej., teletrabajo o trabajo en equipo virtual) o en cooperación con dispositivos o “actores” digitales (p. ej., *cobots* o algoritmos de inteligencia artificial), deben transformarse profundamente para ser efectivas] (p. 192).

Resulta fundamental, por ende, pensar las competencias digitales de liderazgo en términos amplios, cuya pertinencia no refiera exclusivamente a una ágil comprensión de las TIC, sino primordialmente a la capacidad de comprender y abarcar las dimensiones sociales, psicológicas y culturales de los distintos medios tecnológicos, con el fin de utilizarlos e integrarlos en consonancia a las demandas immanentes de cada situación y contexto. (Wang & Wang, 2022).

Por otro lado, cultivar modos de comunicación eficientes en ecosistemas virtuales de trabajo, constituye una competencia fundamental del liderazgo digital contemporáneo. La *e-communication* o comunicación digital supone una habilidad comunicacional mediada por las nuevas tecnologías, capaz de transmitir mensajes organizados y claros, evitando posibles malentendidos y propiciando el rendimiento creativo de los equipos (Cortellazzo et al., 2019). Implica considerar el rol crucial del liderazgo digital como eje integrador de redes laborales colaborativas en los entornos de trabajo digitalizados actuales (Wijaya, 2024). En íntima relación, la “*AI literacy*” (alfabetización en IA) también se describe como competencia fundamental de las y los líderes digitales, en tanto permite y fomenta una utilización crítica de las tecnologías de inteligencia artificial, a su vez que promueve vínculos de trabajo colaborativos con la misma (Pinski et al., 2024). De hecho, las particularidades de la alfabetización técnica en el siglo XXI, se vinculan íntimamente con la capacidad de desarrollar un trabajo de pensamiento crítico, en relación al flujo masivo de información y el avance arrasante de las nuevas tecnologías (Peiró & Martínez-Tur, 2022). Por lo antedicho, el desarrollo de competencias digitales en articulación con una alfabetización crítica de las técnicas actuales, supone un conjunto indispensable a tomar en consideración al momento de pensar el liderazgo digital de nuestra era.

3.3. Tipología recurrente.

La complejidad de las demandas y el carácter cambiante de los entornos laborales actuales, requiere pensar en un liderazgo digital capaz de desempeñar una amplia gama de roles y comportamientos, con el fin de navegar hábilmente las situaciones contradictorias de los procesos de digitalización organizacional (Cortellazzo et al., 2019).

El liderazgo paradójico, por ejemplo, implica articular cinco dimensiones comportamentales “contrapuestas”, enfatizando armonizar sus distintas demandas, en lugar de decidirse exclusivamente por una de ellas (Elshaer et al., 2024). Por lo antedicho, supone: equilibrar una mentalidad centrada en uno con una mentalidad centrada en el otro, mantener parámetros armónicos de distancia y cercanía, equilibrar un trato uniforme con las demandas individuales de las y los trabajadores, articular la flexibilidad de los nuevos espacios y dinámicas de trabajo con el cumplimiento de los requisitos laborales, y finalmente balancear la autonomía de los distintos miembros del equipo con instancias de supervisión y control en la toma de decisiones (X. Hu et al., 2025).

El liderazgo transformacional, por su parte, supone un modo de liderar cuyo énfasis principal reside en la motivación e inspiración de las y los trabajadores, a través de tres mecanismos principales: estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración personalizada

(Klein, 2023). Esencial para la adopción de las nuevas tecnologías, estos/as líderes digitales cultivan entusiasmo en los espacios de trabajo, fomentando la toma de riesgos desde una postura de innovación y pensamiento crítico (Alawneh et al., 2025).

Por otro lado, el liderazgo ético supone liderar desde un marco de principios éticos sólidos, “prioritizing the well-being of...employees, and fostering a culture of fairness, integrity, transparency, and accountability...ensuring that organizational changes align with societal values and norms” [priorizando el bienestar de...los trabajadores, y fomentando una cultura de equidad, integridad, transparencia y rendición de cuentas...garantizando que los cambios organizacionales se alineen con los valores y las normas sociales” (Kandasamy, 2024, p. 1). Se posiciona como elemento crítico en la implementación ética-responsable de las nuevas tecnologías, como la IA, ya que pretende mitigar sus efectos adversos de inseguridad laboral en el bienestar y comportamiento de las y los trabajadores (Kim et al., 2025).

Finalmente, otra modalidad de liderazgo frecuentemente trabajada en la literatura académica refiere al liderazgo de *coaching*, cuyo eje fundamental se define por las actitudes y conductas de las y los líderes orientadas al desarrollo de competencias por parte de las y los trabajadores, orientándoles al crecimiento personal y optimización de sus recursos laborales (Hwang et al., 2023).

3.4. Debates y problemas.

Con el advenimiento de la digitalización organizacional y la creciente demanda en relación con el desarrollo de las competencias digitales, emerge el debate acerca de la pertinencia actual de las habilidades tradicionales de liderazgo. Sin embargo, las y los autores académicos comentan que no hay necesidad de construir las dinámicas requeridas del liderazgo digital desde cero (Cyfert et al., 2025), ya que, si bien se reconoce la insuficiencia operativa de las competencias tradicionales existentes, también se argumenta que “the classic requirements for good leadership are not obsolete, but must be supplemented and transformed” [los requisitos clásicos para un buen liderazgo no están obsoletos, sino que éstos deben complementarse y transformarse] (Bach, 2024, p. 346).

El liderazgo digital aún necesita de las habilidades tradicionales para respaldar y sostener las competencias digitales en demanda (Wijaya, 2024). Es incluso altamente probable que, en nuestra actualidad, con el desarrollo de las nuevas tecnologías y relaciones humano-máquina contemporáneas, la relevancia de las habilidades tradicionales cobre aún más fuerza, priorizando el factor humano y el bienestar de las y los sujetos en el proceso de digitalización

organizacional (Gilli et al., 2023). Acerca de su pertinencia, Peiró y Martínez-Tur (2022) argumentan:

“Digital competences are quite relevant in today’s context, but they do not operate in a vacuum. In order to add value, other competences are necessary....Digital technical capacity alone has little scope if it is not accompanied by other typically human forces that guide actions towards creativity and learning...Inherent human capabilities are essential in the development of digital competences” [Las competencias digitales son muy relevantes en el contexto actual, pero éstas no operan de forma aislada. Para aportar valor, se necesitan otras competencias....La capacidad técnica digital por sí sola tiene poco alcance si no va acompañada de otras fuerzas típicamente humanas, que orienten las acciones hacia la creatividad y el aprendizaje...Las capacidades humanas inherentes son esenciales en el desarrollo de las competencias digitales] (p. 191).

La creatividad, apertura afectiva, inteligencia emocional y pensamiento crítico son piezas fundamentales para navegar el movimiento caótico de nuestra contemporaneidad. “People, not technology, drive digital transformation” [Son las personas, no la tecnología, quienes impulsan la transformación digital] (Gilli et al., 2023, p.15).

Por su parte, los avances tecnológicos en relación a las emergentes herramientas de inteligencia artificial, también sugieren cuestionamientos acerca de la posibilidad que dichas tecnologías avanzadas comiencen a desarrollar la propia labor humana del liderazgo, no ya integrándolo, sino enteramente ejecutándolo de forma autónoma:

“In a digital world where physical presence is becoming unnecessary, the possibility that some leadership responsibilities begin to be performed by AI-based technology is not unrealistic. A tough debate is raising awareness as to whether robots can be programmed to express emotions and how this fosters the possibility that robots may be better leaders than humans” [En un mundo digital donde la presencia física se vuelve innecesaria, la posibilidad de que algunas responsabilidades de liderazgo comiencen a ser asumidas por tecnología basada en IA es realista. Un debate complejo está generando conciencia sobre si los *robots* pueden programarse para expresar emociones y cómo esto fomenta la posibilidad de que sean mejores líderes que los humanos] (Cortellazzo et al., 2019, p. 16).

Los posicionamientos académicos en torno a dicha tensión son variados. Para ciertos autores, la ejecución íntegra y autónoma de roles, tareas y funciones de liderazgo por tecnologías avanzadas de inteligencia artificial, supone un escenario meramente distópico, lejano a los parámetros de nuestra realidad actual:

“The pace of adoption of this technology is extremely high and the rate of users has doubled in in 2024....Currently, the situation is far from utopian (or dystopian) scenarios of AI fully taking over the task-, relationship-, and change-oriented responsibilities of leaders...but closer to AI easing the management and administrative responsibilities of...leaders” [El ritmo de adopción de esta tecnología es extremadamente alto y la tasa de usuarios se duplicó en 2024....Actualmente, la situación dista mucho de los escenarios utópicos (o distópicos) en los que la IA asume plenamente las responsabilidades de los líderes en cuanto a tareas, relaciones y cambio....sino que se acerca más a una IA que facilite las responsabilidades de gestión y administración de los...líderes” (Berkovich, 2025, p. 5).

Sin embargo, otra corriente de pensamiento en torno a las posibilidades futuras de los sistemas de inteligencia artificial, argumenta verazmente su potencial en relación con la sustitución y ejecución de tareas humanas en términos de liderazgo:

“We will argue that technology is moving from a mere tool for human leaders (i.e., the NOW) to an (pro)active advisory/ support role for human leaders (i.e., the NEW) to eventually substituting for human leadership (i.e., the NEXT). ... Generally, we have only seen the very beginnings of what is referred to as the metaverse, shifting our face-to-face world even more online (explored via VR goggles such as Meta’s Oculus Quest or Apple Vision). Given the exponential development, what we outlined above may prove to only be the tip of the iceberg: AI’s potential reach into leadership could be even deeper than we can currently imagine—and come even sooner” [Argumentaremos que la tecnología está pasando de ser una mera herramienta para líderes humanos (es decir, el AHORA), a un rol (pro)activo de asesoramiento/apoyo para los líderes humanos (es decir, el NUEVO), para eventualmente sustituir al liderazgo humano (es decir, el PRÓXIMO). ...En general, solo hemos visto los inicios de lo que se conoce como el metaverso, cambiando nuestro mundo cara a cara a uno más en línea (explorado a través de gafas de realidad virtual como *Oculus Quest* de *Meta* o *Apple Vision*). Dado su desarrollo exponencial, lo descrito anteriormente podría ser solo la punta del iceberg: el potencial impacto de la IA en el liderazgo podría ser aún más profundo de lo que imaginamos, y llegar incluso antes de lo esperado] (Van Quaquebeke & Gerpott, 2023, p. 2-5).

Finalmente, una cuestión esencial a tomar en consideración en tiempos de digitalización organizacional, reside en la necesidad de reconocer y desarrollar la potencialidad del liderazgo digital para la implementación de herramientas avanzadas de inteligencia artificial en los espacios de trabajo, con el objetivo de navegar y hacer frente a las complejidades y

demandas de la transformación digital. Se requiere una “targeted, structured, and motivational guidance from institutional leadership” [orientación específica, estructurada y motivadora por parte del liderazgo institucional] (p. 7) para trabajar posibles resistencias, fomentar participaciones activas y reducir las brechas digitales entre las ambiciones estratégicas y las capacidades realistas de adopción en los espacios singulares de trabajo (Kovacevic et al., 2025). La integración de la IA en los diversos entornos laborales requiere de nuevos modelos de liderazgo capaces de alinear las prácticas y estrategias digitales (Ghamrawi et al., 2025). Acerca de la interdependencia fenoménica digitalización-liderazgo, Sacavém et al. (2025) expone: “Leadership and digital transformation are interdependent and should mutually reinforce each other to ensure the implementation and longevity of any digital transformation program inside a company” [El liderazgo y la transformación digital son interdependientes y deben reforzarse mutuamente para garantizar la implementación y la longevidad de cualquier programa de transformación digital dentro de una compañía] (p. 2). Por lo cual, su rol e influencia fundamental en la adopción de nuevas tecnologías capaces de transformar los procesos, sentidos y modos de hacer trabajo, no es cuestionado.

“A process of digital transformation relies on three pillars, which include policies, processes and resources. ...The entire process leads to changes in organisational culture, depending on leaders’ capacity to guide institutions towards new ways of functioning” [Un proceso de transformación digital se sustenta en tres pilares: políticas, procesos y recursos. ...Todo el proceso genera cambios en la cultura organizacional, dependiente de la capacidad de los líderes para guiar a las instituciones hacia nuevas formas de funcionamiento] (Kovacevic et al., 2025, p. 3).

3.5. Analizando el liderazgo digital en clave de intersubjetividad y como tecnología de gobierno.

Al pensar el liderazgo y su influencia, tanto en términos comportamentales como ideológicos, estamos remitiendo a la idea primaria de un otro y su función estructurante en la constitución de un yo. Son diversos los autores que han elaborado el problema de la intersubjetividad como condición de posibilidad de nuestra existencia. Las dinámicas de influencia en relación con el liderazgo se vinculan íntimamente con el fenómeno psíquico de la internalización y el establecimiento del ideal del Yo expuesto por Freud (1976), en tanto el sujeto hace propios los atributos de ciertas figuras ideales, cuya búsqueda inconsciente de aprobación configura las dinámicas de su personalidad. El liderazgo en tanto rol y personaje conceptual puede constituirse como modelo o ideal capaz de influenciar psíquicamente a las y los sujetos en los espacios de trabajo. Lacan (2009), por su parte, también explicita cómo la identidad se configura siempre en relación, en tanto ésta se estructura a partir de la mirada proveniente

de un otro, quien lo espeja y posibilita así su propio reconocimiento. La mirada de las y los líderes, su escenificación de éxito y autorrealización, y su reconocimiento de las diversas potencialidades de las y los sujetos, produce efectos en términos de identidad porque espeja un posible, un modo de vivenciarse intrasubjetivamente que, en definitiva, a los parámetros de la sociedad del rendimiento capitalista, sugiere placer y bienestar. Es por ello que pensar en liderazgo digital, es pensar inevitablemente en clave de intersubjetividad como condición de posibilidad de ciertas experiencias (Husserl, 2006) en los espacios de trabajo y en la constitución de un yo identitario digital a través del encuentro, contacto y afectación con la corporeidad ajena (Ponty, 1993).

Otra línea de pensamiento que permite problematizar la influencia del liderazgo digital a los propósitos de la digitalización organizacional, es la noción de “gubernamentalidad” propuesta por Foucault (2006). El interjuego de poder siempre moviente y productivo en las dinámicas de liderazgo, puede pensarse estratégicamente como diagramas a través de los cuales se busca guiar y organizar de forma específica la conducta de las y los trabajadores. Justamente, en tanto el poder supone dinámicas que se interiorizan psicológicamente en las y los sujetos, las propuestas tanto actitudinales, como ideológicas y comportamentales de las y los líderes, actúan, o pueden pensarse, como técnicas de sí que permiten que los individuos se gobiernen, se modifiquen y asuman ciertas responsabilidades sobre su propia existencia (Foucault, 2006) en los espacios de trabajo contemporáneos. Es por ello que las prácticas del liderazgo digital y sus influencias intersubjetivas en relación a la producción de subjetividad de las y los trabajadores, puede problematizarse como tecnología de gobierno que específicamente apunta a la modificación comportamental e ideológica de las y los sujetos a través de técnicas de sí, mediadas por los objetivos mercantiles y económicos del Capitalismo Mundial Integrado (CMI) (Guattari, 2004) digital contemporáneo.

4. Liderazgo digital e implementación de IA en las organizaciones.

4.1. Liderazgo digital y factores organizacionales.

4.1.1. Liderazgo digital y cultura organizacional.

A los propósitos de pensar y articular la influencia del liderazgo digital en la implementación de tecnologías de inteligencia artificial en las organizaciones actuales, resulta menester analizar, en primera instancia, la dimensión organizacional de los espacios de trabajo. Propuestas académicas recientes invitan a tomar en consideración ciertos modelos teóricos de gran utilidad. El marco Tecnología-Organización-Entorno (TOE⁵), por ejemplo, sugiere

⁵ “*Technology-Organization-Environment*” en inglés.

abordar la implementación de nuevas tecnologías e innovaciones desde un enfoque interrelacional, tomando en consideración las relaciones entre las dimensiones tecnológica, organizacional y ambiental de los espacios de trabajo (Übellacker, 2025). Para pensar y analizar la adopción de nuevas tecnologías, como la IA, dicho marco sostiene como premisa fundamental la necesidad de valorar equitativamente cada una de sus dimensiones propuestas (Madan & Ashok, 2022). Por su parte y en ínfima relación, el modelo TOP⁶ plantea cómo aquellos factores vinculados a la tecnología, organización y personas, condicionan íntegramente el éxito en la implementación de sistemas de IA en las organizaciones (Tursunbayeva & Gal, 2024). Ambos modelos sostienen el carácter complejo y multidimensional de la adopción tecnológica en los diversos espacios de trabajo.

En consonancia con dichos aportes y en relación al rol del liderazgo digital, la Teoría de la Estructuración Adaptativa plantea cómo desde la propia interacción entre las estructuras organizacionales y los equipos de trabajo, es que emergen los efectos de la adopción tecnológica, y sitúa al liderazgo como pieza esencial de dicho proceso (Wijaya, 2024). Cyfert et al. (2025), a su vez, enfatizan la necesidad de mantener un liderazgo digital y una cultura organizacional sólida para enfrentar ciertos riesgos:

“To mitigate the potential risks associated with digital transformation, which may lead to a decline in organizational effectiveness and an increase in disruption of the management system, it is essential to ensure the right organizational culture that receives support from digital leadership and facilitates the development of digital competencies” [Para mitigar los riesgos potenciales asociados con la transformación digital, que pueden conducir a una disminución de la eficacia organizacional y un aumento de la disrupción del sistema de gestión, es esencial garantizar una cultura organizacional adecuada, que reciba el apoyo del liderazgo digital y facilite el desarrollo de competencias digitales] (párr. 3).

No es posible pensar la implementación de la IA en los espacios de trabajo sin abarcar las distintas culturas organizacionales que la significan, integran y condicionan, dado que las propias tecnologías son artefactos situados, articulados rizomáticamente y territorialmente (Deleuze & Guattari, 2020) con valores, normas y prácticas sociales (Wittke, 2025).

Se comprende por cultura organizacional, según el psicólogo suizo Edgar. H Schein (2004), al

“Modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser

⁶ “Technology-Organization-People” en inglés.

consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 25).

Es el conjunto de valores, creencias y comportamientos históricamente aprendidos en una organización, cuya manifestación se materializa en prácticas y estructuras concretas (Gren & Ralph, 2022). Cyfert et al. (2025), por su parte, también invitan a pensar en una posible cultura organizacional digital, refiriéndose puntualmente al conjunto de premisas, prácticas y supuestos organizacionales compartidos en el marco de una digitalización, frente a la cual la agilidad, el dinamismo, la virtualidad y la autonomía en equipos, se proponen como atributos organizacionales deseables en los ecosistemas digitales contemporáneos.

El liderazgo digital, al forjar relaciones entre una multiplicidad de actores a nivel organizacional y facilitar procesos colaborativos en entornos digitales complejos, supone una pieza clave para el desarrollo y sostén de una cultura digital (Cortellazzo et al., 2019). A su vez, las y los líderes digitales, a través de dinámicas comunicacionales claras, sólidas y éticamente comprometidas, cultivan una cultura de confianza en los espacios de trabajo y en las propias herramientas de inteligencia artificial, propiciando no solo la productividad y eficiencia en las organizaciones, sino también la propia interacción humano-IA (Tursunbayeva & Gal, 2024). Es decir, promoviendo e instalando redes laborales colaborativas y una cultura digital sostenida en la confianza, es que el liderazgo digital favorece la implementación de tecnologías avanzadas en las organizaciones digitales contemporáneas.

Gren y Ralph (2022) plantean a su vez cómo en organizaciones tanto pequeñas como extensas, el liderazgo cumple la función de equilibrar y gestionar la tensión entre culturas organizacionales contradictorias, es decir, entre creencias y dinámicas de trabajo más tradicionales, con supuestos, valores y prácticas deseables para habitar la digitalidad contemporánea. Esto implica adaptarse al dinamismo digital, comprendiendo las particularidades de cada espacio y las relaciones propias de su ecosistema, y evitando una implementación rígida no-situada de lo esperable. Dicha tensión dialéctica se gestiona reconociendo su materialización práctica tanto en macroniveles organizacionales como también microindividuales, es decir, en la propia subjetividad de las y los sujetos y sus movimientos moleculares (Deleuze y Guattari, 2020). Gilli et al. (2023) agregan cómo la relevancia del liderazgo digital para los propósitos de la digitalización (y por ende para la implementación de nuevas tecnologías como la IA), también radica en la gestión estratégica de la estructura organizacional ya dada y la consolidación de una mentalidad propiamente digital en la fuerza de trabajo:

“Organizations need active leaders who strategically manage and socially lead technological change as well as anchoring digitalization deeply into the organization

and its members....They must therefore create the formal regulatory framework and structures for embedding technologies, enabling the knowledge flow within the entire organization and networking as well as explaining the “why” to their team members....to embed a “digital mindset” [Las organizaciones necesitan líderes activos que gestionen estratégicamente y lideren socialmente el cambio tecnológico, además de consolidar la digitalización en la organización y sus miembros. Por lo tanto, deben crear el marco regulatorio formal y las estructuras para integrar tecnologías, facilitando el flujo de conocimiento dentro de toda la organización y la creación de redes, además de explicar el “por qué” a los miembros de su equipo, para así integrar una mentalidad propiamente digital] (p. 15).

A modo de fomentar, instalar y fortalecer una implementación de herramientas de inteligencia artificial en las organizaciones, las y los líderes digitales cuentan con una amplia variedad de prácticas estratégicas capaces de fomentar y motivar la interacción humano-IA, entre ellas se encuentran: la promoción de una cultura de aprendizaje y experimentación tecnológica en los espacios de trabajo; la integración de equipos multifuncionales en redes colaborativas y comunicativas dinámicas, con el fin de estimular capacidades creativas e innovadoras en sus diversos integrantes; la inversión de recursos en programas y talleres de capacitación integral en relación a los usos, beneficios, desafíos y limitaciones de las nuevas tecnologías avanzadas; la creación de espacios y plataformas de intercambio entre equipos y departamentos, a modo de propiciar un conocimiento circular colectivo en relación al trabajo e implementación de IA en sus procesos; la instalación de posibles programas de recompensa y reconocimiento con el fin de motivar mayor interacción tecnológica; y la coordinación de encuentros de mentoría con profesionales experimentados en IA, con el objetivo de brindar mayor orientación y sostén a los diferentes trabajadores, en la particularidad de sus propios procesos de implementación técnica (Tursunbayeva & Gal, 2024). La participación activa en comunidades virtuales de aprendizaje y práctica, la implementación experimental en pruebas piloto a pequeña escala, el desarrollo cultural de valores éticos para el uso de nuevas tecnologías (Ghamrawi et al., 2025) y las prácticas estratégicas mencionadas anteriormente, son modos posibles de influencia, desde el liderazgo digital, para la implementación de técnicas y herramientas de inteligencia artificial en las organizaciones contemporáneas.

La adopción de tecnologías de vanguardia en el marco digitalizado de nuestros espacios de trabajo actuales, implica pensar en términos de cultura, pero principalmente de liderazgo digital.

“The hypothesis that digital transformation will be initiated from the bottom up by modifying organizational culture is “romantic and intuitive” but not realistic...The

primary phase in the digital transformation of an organization should be the establishment of digital leadership, wherein future-oriented leaders with a clearly defined vision of transformation initiate the development of the requisite digital competencies at the employee, managerial and organizational levels” [La hipótesis de que la transformación digital se iniciará desde abajo modificando la cultura organizacional, es "romántica e intuitiva", pero no realista...La fase principal de la transformación digital de una organización debería ser el establecimiento de un liderazgo digital, donde líderes con visión de futuro y una estrategia claramente definida de la transformación, inicien el desarrollo de las competencias digitales necesarias a nivel de trabajadores, directivos y organización] (Cyfert et al., 2025, párr. 26).

4.1.2. Liderazgo digital y preparación (“*readiness*”) organizacional.

Las características particularmente complejas y potenciales de la inteligencia artificial demandan una necesidad imprescindible de conocer y evaluar el grado en que una organización se halla preparada y disponible para su implementación (Übellacker, 2025). La noción de preparación digital (“*digital readiness*”) en las organizaciones, sugiere que éstas “should adapt their culture, mindset and competencies to the new digital way of working intended or developed in the organization rather than to technological trends or disruptive innovations” [deben adaptar su cultura, mentalidad y competencias a la nueva forma de trabajo digital prevista o desarrollada en la organización, en lugar de a las tendencias tecnológicas o innovaciones disruptivas] (párr. 20), cuidando así las particularidades de sus dinámicas ya establecidas, y comprendiendo que, dado el carácter determinante de lo cultural y relacional (y las condiciones de posibilidad que permiten), los recursos tecnológicos y financieros por sí solos, no garantizan necesariamente una implementación o transformación digital exitosa (Cyfert et al., 2025). Si bien las herramientas de inteligencia artificial poseen la potencialidad de motivar comportamientos innovadores al favorecer la percepción subjetiva de eficiencia en las y los trabajadores, cuando la preparación organizacional para la IA es poco sólida y estable, su impacto puede derivar, contrariamente, en autopercepciones negativas y de inseguridad en el rendimiento y creatividad laboral (Soulami et al., 2024). Es por ello que Michelotto y Joia (2024), en relación al diseño de su marco de ODTR⁷ (preparación para la transformación digital organizacional), contemplaron la necesidad de evaluar y definir los niveles y grados de madurez ya desarrollados en los espacios de trabajo, en tanto éstos constituyen las condiciones de posibilidad de todo cambio y preparación vinculada a la digitalización. Propone evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente, a

⁷ “Organizational Digital Transformation Readiness” en inglés.

través de un conjunto organizado de niveles, la madurez en términos de prácticas, capacidades y procesos disponibles (Michelotto & Joia, 2024). Las fortalezas y potencialidades favorecedoras de la implementación de IA en los espacios de trabajo, únicamente alcanzará resultados exitosos y tangibles si se lleva a cabo desde un enfoque de adaptabilidad, aplicación práctica y desarrollo integral estratégico (Aboumoussa & Pfister, 2024), es decir, tomando fuertemente en consideración la preparación digital en las organizaciones.

Según una amplia variedad de aportes académicos, el liderazgo se considera pieza fundamental para dicho proceso de preparación. La asignación de recursos, el abordaje de los aspectos resistenciales en los equipos y el diseño estratégico de planes y programas, posiciona en un rol de suma relevancia a las y los líderes digitales, reconociendo además su influencia significativa en las actitudes y en los comportamientos individuales de disposición y apertura en el ambiente laboral (Übellacker, 2025). Michelotto y Joia (2024) proponen pensar multidimensionalmente al fenómeno de preparación organizacional, abarcando de forma interrelacionada los procesos de negocio, la cultura corporativa, la capacidad humana, los recursos tecnológicos y las habilidades de gestión, dentro de las cuales en estas últimas se enfatiza el rol del liderazgo digital para la orientación en los entornos virtuales contemporáneos. Cyfert et al. (2025) coinciden: “We may understand digital leadership as guiding the organization’s digital approach by strategically using the company’s digital assets and emerging technologies...to flexibly adapt the organization to changes in the environment” [Podemos entender el liderazgo digital como el acto de orientar el enfoque digital de la organización mediante el uso estratégico de los activos digitales y las tecnologías emergentes de la empresa...para adaptar de manera flexible la organización a los cambios del entorno] (párr. 10).

“Readiness involves aligning organizational assets, individual capabilities, and leadership commitment to support AI initiatives. They identify five core domains—strategic alignment, resources, knowledge, culture, and data- that collectively determine readiness. AI readiness demands more than just technical infrastructure...depends on how well organizational processes can integrate AI” [El proceso de preparación organizacional implica alinear los activos organizacionales, las capacidades individuales y el compromiso del liderazgo para respaldar las iniciativas de la IA. Se identifican cinco dominios centrales que colectivamente lo determinan: alineación estratégica, recursos, conocimiento, cultura y datos. La preparación para la IA exige más que solo infraestructura técnica; depende de qué tan

bien los procesos organizacionales puedan realmente integrarla] (Übellacker, 2025, p. 3).

Vinculado a las capacidades de integración en cuanto a las tecnologías de inteligencia artificial, también se articula la noción de “ajuste estratégico” propuesta por Fenech et al. (2019), cuya premisa supone la necesidad organizacional de hallar cierta correspondencia entre las capacidades internas disponibles y las demandas y presiones externas, con el fin de garantizar una ventaja competitiva en la economía digital actual. Posiciona a los cargos y roles de gestión humana, como por ejemplo las y los líderes, como aquellas y aquellos sujetos capaces de garantizar dicho ajuste estratégico, y también pronosticar las necesidades digitales emergentes, con el fin de diseñar los objetivos pertinentes para satisfacerlas.

La teoría de la significación ofrece un marco propicio para pensar cómo las y los sujetos, a través de las interpretaciones y los sentidos que adjudican a las herramientas de inteligencia artificial y a sus limitaciones, construyen sus propios marcos de comprensión de las mismas (y de sus implicancias para su actividad laboral), determinando psicológicamente su grado de preparación digital (Übellacker, 2025). Por su parte, la teoría de la señalización expone cómo las actitudes y los comportamientos de las y los líderes operan como señales capaces de influir y moldear las propias acciones y percepciones del resto de las y los trabajadores (Hu et al., 2025). Por lo antedicho, en un contexto de adopción de IA, aquellas representaciones que las y los líderes realizan de la misma, configura un mensaje y señal acerca de su relevancia y valor, capaz de influir en la propia construcción de marcos interpretativos de las y los trabajadores, y determinando consecuentemente el grado de preparación organizacional para su implementación.

A modo de síntesis teórica, el marco “4I” propuesto por Übellacker (2025), articula el proceso de significación individual con la preparación organizacional para el cambio tecnológico. Se conceptualiza al proceso de aprendizaje como fenómeno multinivel enmarcado en cuatro etapas: en primera instancia la intuición, en un segundo momento la interpretación, luego el nivel de integración de dichas interpretaciones, para devenir finalmente en un fenómeno de institucionalización. Desde el nivel individual, a través de sus encuentros e intercambios con la IA, las y los sujetos intuyen e interpretan sus señales, cuya materialización discursiva en narrativas, comienza a estabilizarse en sentidos compartidos, a través del diálogo con el resto de las y los sujetos en relación con sus propias experiencias. Una vez consolidadas las interpretaciones colectivas, dichos sentidos comienzan a integrarse en un nivel grupal más amplio; y, finalmente, transcurrido un tiempo de estabilidad discursiva, dichas interpretaciones grupales se afianzan de forma más sólida al territorio, institucionalizándose a través de prácticas, hábitos y políticas organizacionales y determinando así el grado de preparación,

gestión y posible aprovechamiento de tecnologías de inteligencia artificial. La percepción y significación individual de las y los sujetos vinculada a la IA, produce a través del intercambio, un ideario colectivo en relación con sus posibilidades y fortalezas, tejiendo los aspectos culturales de la organización y determinando finalmente el grado de preparación desarrollado para su adopción. Por su parte, la influencia de las y los líderes digitales determinará dichas significaciones individuales a través de sus posibilidades de simbolización:

“Leaders’ AI symbolization...is characterized by a forward-looking and transformational approach. By implementing AI-driven projects, leaders demonstrate the significance of adopting cutting-edge technologies to improve organizational performance and competitiveness. This symbolization acts as a catalyst for change, motivating staff to embrace new AI tools and approaches.... How leaders represent AI directly impacts how employees shape their job responsibilities....When employees see leaders’ AI signals favorably, they are more inclined to accept change and demonstrate a willingness to adapt” [La simbolización de la IA...en los líderes se caracteriza por un enfoque prospectivo y transformador. Al implementar proyectos impulsados por IA, los líderes demuestran la importancia de adoptar tecnologías de vanguardia para mejorar el rendimiento y la competitividad organizacional. Esta simbolización actúa como catalizador del cambio, motivando al personal a adoptar nuevas herramientas y enfoques de IA.... La forma en que los líderes la representan impacta directamente en cómo los trabajadores definen sus responsabilidades laborales....Cuando éstos perciben las señales de IA de los líderes de forma positiva, se inclinan más a aceptar el cambio y demuestran disposición a adaptarse] (Hu et al., 2025, p. 2);

favoreciendo a través dicha apertura, un mayor grado de preparación organizacional digital.

4.1.3. Liderazgo digital y sostén (“*support*”) organizacional.

La implementación de tecnologías de inteligencia artificial no depende únicamente de su grado de preparación digital, sino, y en profunda relación, del sostén organizacional (“*organizational support*”) y de gestión disponible (Asfahani, 2022). “Organizational support, including providing resources, training, and effective communication, bolsters the credibility of leaders representing AI integration and enhances employees’ preparedness to adjust to technological changes” [El sostén organizacional, que incluye la provisión de recursos, capacitación y comunicación efectiva, refuerza la credibilidad de los líderes que representan la integración de la IA y mejora la preparación de los trabajadores para adaptarse a los cambios tecnológicos] (Hu et al., 2025, p. 18). La influencia de liderazgo en comportamientos de participación activa por parte de las y los trabajadores se halla mediada y condicionada

por el grado de sostén establecido, en tanto la motivación propiciada por las y los líderes, únicamente produce movimientos significativos, si hay una cultura organizacional centrada en el sostén y estimulación creativa que los propicie (Klein, 2023).

La intensificación de brechas laborales en relación con las competencias digitales deseadas, las disparidades y desigualdades sociales ya existentes, y la ansiedad vinculada a la pérdida de trabajo, suponen algunas preocupaciones psicológicas capaces de influir en el bienestar de las y los trabajadores. Es por ello que una práctica esencial de sostén en las organizaciones, sugiere ofrecer herramientas a través de las cuales las y los sujetos puedan adquirir las habilidades técnicas y psicológicas requeridas, a modo de continuar apostando por la mejora de la fuerza de trabajo ya existente, y potenciando en simultáneo la competitividad mercantil y disponibilidad de recursos de las y los trabajadores (Soulami et al., 2024). “AI is not merely a technological asset; its adoption can have profound implications on employees’ well-being. Leaders and decision-makers should be proactive in providing adequate training, resources, and support during AI transitions” [La IA no es simplemente un activo tecnológico; su adopción puede tener profundas implicaciones en el bienestar de los trabajadores. Los líderes y los responsables de la toma de decisiones deben ser proactivos a la hora de proporcionar la capacitación, los recursos y el apoyo adecuados durante las transiciones hacia la IA] (Jeong et al., 2024, p. 10). Los autores plantean cómo la implementación de programas y talleres de capacitación integrales y la integración de enfoques estratégicos centrados en la mentoría y orientación equilibrada, son mecanismos a través de los cuales el liderazgo digital es capaz de promover el sostén organizacional necesario para el cambio tecnológico. “Organizational support mechanisms, such as a facilitating environment, training opportunities, and ensuring available technological competence level before organizing human workers in teams with robots are important” [Es importante contar con mecanismos de sostén organizacional, como un entorno facilitador, oportunidades de capacitación y la garantía de un nivel viable de competencia tecnológica antes de organizar a los trabajadores humanos en equipos con robots] (Tursunbayeva & Gal, 2024, p. 365).

Klein (2023) propone analizar el sostén organizacional a través de cinco factores fundamentales: la tolerancia en relación a la toma de riesgos, la existencia de un sistema de recompensa o refuerzos hacia las y los sujetos y sus logros, el sostén o apoyo gerencial disponible, la discreción y autonomía permitida en los procesos y tareas laborales, y finalmente, la asignación de espacios de tiempo libre en la jornada. La autora resalta la tolerancia y el sostén gerencial como dimensiones de mayor impacto significativo en el desempeño laboral. A modo de preservar el bienestar y privacidad de las y los trabajadores,

las y los líderes digitales también pueden fomentar “accessible mental health resources....[and] maintaining ethical standards in deploying new technologies by ensuring transparency, fairness, and data confidentiality...to build trust and foster an inclusive and supportive work environment” [recursos de salud mental accesibles....y mantener estándares éticos en la implementación de nuevas tecnologías, garantizando la transparencia, la equidad y la confidencialidad de los datos...para generar confianza y fomentar un entorno laboral inclusivo y de sostén] (Soulami et al., 2024, p. 6), aprovechando así los avances tecnológicos en términos de productividad, y preservando la salud y autonomía de las y los trabajadores en simultáneo.

El establecimiento de un sostén organizacional sólido facilita la emergencia de comportamientos emprendedores corporativos, entendiéndose éstos como actitudes y conductas proactivas caracterizadas por la innovación, estrategia y toma de riesgos, sumamente valiosos para el éxito en las organizaciones. El liderazgo transformacional se halla relacionado positivamente con la emergencia de dichos comportamientos, en tanto éste fomenta mayor motivación en las y los trabajadores a través de su sentido colectivo de trabajo y visión aspiracional altamente inspiradora (Klein, 2023). En íntima relación, la simbolización visionaria y transformacional que las y los líderes ofrezcan en torno a las posibilidades de la IA, también influye en el acercamiento de las y los sujetos a dichos sistemas tecnológicos (Hu et al., 2025), enriqueciendo así la estimulación característica del sostén organizacional, y facilitando consecuentemente la emergencia de comportamientos emprendedores en los entornos laborales.

La teoría del Sostén Organizacional Percibido (POS⁸), presentada por Hu et al. (2025) en su artículo académico, explica cómo las y los trabajadores consideran que sus contribuciones y su bienestar es valorado, cuando perciben un alto grado de sostén organizacional. En el contexto de una implementación de sistemas de inteligencia artificial, un entorno laboral con altos grados de sostén percibido, favorece la recepción de las señales emitidas por las y los líderes, ya que reduce posibles ambigüedades y ofrece mayor seguridad psicológica:

“Organizational support enhances the correlation between leadership behaviors and employee outcomes...[It was] discovered that individuals who recognize substantial organizational support are more inclined to react favorably to leadership initiatives... Organizational support alleviates perceived dangers and diminishes resistance to change by cultivating a sense of security among employees” [El sostén organizacional mejora la correlación entre los comportamientos de liderazgo y los resultados de los trabajadores...[Se] descubrió que las personas que reconocen un sostén

⁸ “*Perceived Organizational Support*” en inglés.

organizacional sustancial son más propensas a reaccionar favorablemente a las iniciativas de liderazgo....El sostén organizacional alivia los peligros percibidos y disminuye la resistencia al cambio, al cultivar una sensación de seguridad entre los trabajadores] (Hu et al., 2025, p. 8).

Precisamente, si bien ciertos climas organizacionales son propensos a estimular la creatividad e innovación laboral, y, por ende, la apertura a colaborar con sistemas de inteligencia artificial, dichos efectos únicamente resultan significativos cuando los esfuerzos y logros de las y los sujetos son reconocidos (Fousiani et al., 2024), es decir, cuando el sostén organizacional percibido es consistente. En íntima relación con dicha premisa, Klein (2023) sostiene el rol crítico del liderazgo en garantizar los recursos necesarios y un entorno laboral propicio para la emergencia de ideas innovadoras y proactivas, es decir, en potenciar y enriquecer el sostén organizacional disponible.

A modo de síntesis, el efecto moderador de un elevado sostén organizacional fomenta los acercamientos de las y los trabajadores a las nuevas tecnologías de inteligencia artificial. El rol de las y los líderes digitales en relación al sostén, resulta crucial en tanto sus diversos mecanismos de apoyo técnico, emocional y psicológico contemplan las necesidades de las y los sujetos en la organización, enriqueciendo las potencialidades existentes y preservando su bienestar con prioridad (Meng et al., 2025).

4.1.4. Pensando la influencia organizacional como estrategia de producción.

Abarcar las dinámicas organizacionales para la implementación de nuevas tecnologías y cambios en los espacios de trabajo, resulta relevante para el liderazgo digital, en tanto la premisa filosófica sobre la cual dicha relevancia se sostiene, implica que el ser humano es un sujeto inherentemente social. Si el propósito de sus influencias aboga por cambios en la conducta e ideas de las y los trabajadores, dichas transformaciones únicamente serán posibles en la medida que el medio, con sus dinámicas y culturas particulares, permita y produzca socialmente su despliegue. La producción de subjetividad de las y los sujetos debe considerarse social y culturalmente, en tanto los hábitos establecidos de los grupos configuran toda percepción subjetiva (Bourdieu et al., 2022), y el propio sujeto actúa como agente de reproducción de las normas y dinámicas de poder establecidas en la sociedad que habita (Giddens, 1998). De igual modo esto sucede en los espacios de trabajo. Según los planteamientos de Bleger (1985), en las instituciones los individuos internalizan normas, valores y formas de actuar que constituyen su identidad; de allí que la subjetividad no se pueda comprender fuera del grupo y de su dinámica. La singularidad emerge en el modo que dichos mecanismos se interiorizan y en la multiplicidad de elementos heterogéneos con los que se relacionan. Dicha línea de pensamiento remite a una noción ecológica multinivel de

las y los sujetos (Bronfenbrenner, 2002), en tanto su existencia únicamente puede pensarse como una integración rizomática (Deleuze y Guattari, 2020) de sistemas de relaciones que la producen y particularizan. Es por ello, que el liderazgo digital pretende influir en las dinámicas grupales y organizacionales de los espacios de trabajo, porque la constitución sociocultural de las y los trabajadores, garantiza que dichos cambios específicos en su mesosistema (Bronfenbrenner, 2002), habilitará y producirá ciertos movimientos moleculares (Deleuze y Guattari, 2020) en relación con su apertura y experimentación con las nuevas tecnologías.

Enriqueciendo dicho eje de pensamiento, los planteamientos de Schein (2004) en relación con la cultura organizacional, argumentan que las y los sujetos aprenden, interiorizan y reproducen los valores y normas de la organización dentro de la cual se desarrollan; y por ende, su comportamiento y su sentido de identidad dependen en alto grado de su interacción con dichos sistemas culturales. Por lo tanto, y a modo de síntesis, si los hábitos, percepciones, comportamientos, modos vinculares, normas y valores que constituyen la subjetividad de las y los sujetos en los espacios de trabajo, dependen intrínsecamente de las dinámicas grupales e intersubjetivas del medio laboral; la influencia del liderazgo digital al establecer culturas organizacionales de aprendizaje, sostén y preparación digital sólidas, sugiere una estrategia en términos de producción de subjetividad, para que las y los trabajadores interioricen dichas dinámicas y muevan su deseo a los intereses de la digitalización.

4.2. Liderazgo digital y factores vinculados a las y los trabajadores.

4.2.1. Liderazgo digital y bienestar psicológico.

El fenómeno de la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías como la IA, ha reestructurado las dinámicas laborales en los espacios de trabajo, optimizando recursos y procesos, pero a su vez, influenciando los propios procesos de subjetivación de las y los sujetos, alterando su conducta, percepción y bienestar psicológico (Wittke, 2025). El habitar la vorágine de un entorno laboral en continuo cambio, y las exigencias de una interacción e involucramiento constante con las nuevas tecnologías, puede producir vivencias de fatiga en las y los trabajadores, por lo cual resulta indispensable pensar la innovación desde un enfoque de cuidado y bienestar (Sacavém et al., 2025).

Una vasta producción académica reciente acerca de las tensiones en relación al bienestar y la salud de las y los trabajadores actuales, expuso como lineamientos teóricos de utilidad el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R⁹), propuesto por Demerouti et al. (2001),

⁹ “*Job Demands-Resources*” en inglés.

y en íntima relación, la Teoría de la Conservación de Recursos (COR¹⁰), planteada por Hobfoll (1989). El modelo JD-R sugiere que las condiciones laborales pueden clasificarse tanto en demandas como en recursos, y ambas categorías diferenciales, pero relacionadas, producen efectos específicos.

“Job demands refer to those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs (e.g., exhaustion)....Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development” [Las demandas laborales se refieren a los aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido y, por lo tanto, se asocian con ciertos costos fisiológicos y psicológicos (p. ej., agotamiento)....Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden lograr cualquiera de los siguientes efectos: (a) ser funcionales para el logro de los objetivos laborales; (b) reducir las demandas laborales con los costos fisiológicos y psicológicos asociados; (c) estimular el crecimiento y desarrollo personal] (Demerouti et al., 2001, p. 501).

La premisa fundamental del modelo JD-R sugiere que la fatiga, el estrés y malestar emerge independientemente de la ocupación laboral específica, cuando no hay una correspondencia entre las demandas exigidas y los recursos disponibles, es decir, cuando las primeras son altas y los recursos se encuentran limitados. Dicha alineación produce condiciones laborales negativas, fatigando la energía y dinamitando la motivación de las y los sujetos en los espacios de trabajo. Por su parte, la Teoría de la Conservación de Recursos, orientada principalmente a estos últimos, reposa en el supuesto de que las personas buscan y se esfuerzan por proteger, conservar y desarrollar sus recursos, cuya pérdida potencial o real supone una fuerte amenaza psicológica capaz de producir altos índices de estrés.

“Psychological stress is defined as a reaction to the environment in which there is (a) the threat of a net loss of resources, (b) the net loss of resources, or (c) a lack of resource gain following the investment of resources. Both perceived and actual loss or lack of gain are envisaged as sufficient for producing stress” [El estrés psicológico se define como una reacción al entorno en la que existe: (a) la amenaza de una pérdida neta de recursos, (b) la pérdida neta de recursos, o (c) la falta de ganancia de recursos

¹⁰ “*Conservation of Resources*” en inglés.

tras la inversión de éstos. Tanto la pérdida percibida como la real, o la falta de ganancia, se consideran suficientes para generar estrés] (Hobfoll, 1989, p. 516).

En relación con lo expuesto, el modelo biopsicosocial conceptualiza a la salud de las y los sujetos desde una perspectiva integral, cuya emergencia resulta de una compleja red de relaciones entre los factores biológicos, psicológicos y sociales de las personas. La implementación de herramientas de inteligencia artificial, a través de las modificaciones que produce en relación a los entornos laborales y sus exigencias, es capaz de influir en dichos factores, afectando los comportamientos saludables y el grado de estrés de las y los sujetos, y provocándoles en definitiva, cambios a nivel fisiológico: “Occupational stressors associated with AI, like job redesign or deskilling, can impact health through chronic stress” [Los factores de estrés ocupacional asociados con la IA, como el rediseño del puesto de trabajo o la descualificación, pueden afectar la salud a través del estrés crónico] (Jeong et al., 2024, p. 3). Según los planteos de Kim et al. (2025), la adopción de IA en las nuevas organizaciones supone un despliegue aumentado de exigencias laborales, a través de sus demandas respecto al aprendizaje para el desempeño con nuevos sistemas tecnológicos, la adaptación requerida para los nuevos flujos y movimientos en los entornos laborales; y en las propias presiones en términos de rendimiento para la demostración de valor por parte de las y los trabajadores. “These increased demands are direct consequences of the specific nature of AI adoption, and they threaten psychological safety by increasing stress and reducing employees’ capacity for interpersonal risk-taking” [Estas mayores exigencias son consecuencias directas de la naturaleza específica de la adopción de IA y amenazan la seguridad psicológica al aumentar el estrés y reducir la capacidad de los trabajadores para asumir riesgos interpersonales] (p. 6). En articulación, Wittke (2025) contempla la noción de “tecnoestrés” para pensar las dinámicas laborales actuales, haciendo referencia a cómo la vivencia continua de presión para adaptarse a los sistemas y tecnologías cambiantes de nuestra contemporaneidad, puede producir altos grados de ansiedad, estrés, e incluso, vivencias de pérdida de control subjetivo.

La exposición de Meng et al. (2025) vinculada a la colaboración con sistemas de IA y la emergencia de sentimientos de soledad en las y los trabajadores, resulta pertinente para pensar el bienestar psicológico en los entornos laborales actuales. Es acertado considerar que las tecnologías avanzadas de inteligencia artificial en los últimos tiempos, han asumido progresivamente estatus de integrantes y colegas en los propios equipos de trabajo, y si bien dicha colaboración promete mejoras en la eficiencia y desarrollo personal de las y los trabajadores, sus deficiencias intrínsecas en relación a los atributos afectivos de la interacción social humana, pueden producir déficits en el intercambio emocional de las y los trabajadores

e intensificar vivencias de soledad y aislamiento social (Meng et al., 2025). Los autores exponen cómo dichas vivencias pueden incluso alcanzar grados patológicos de malestar:

“The collaboration with AI in the workplace has the potential to induce long-term loneliness, which may, in turn, contribute to emotional problems such as depression, boredom, anxiety, and confusion among employees. These negative emotions continue to deplete employees’ emotional resources, which ultimately results in emotional fatigue” [La colaboración con IA en el lugar de trabajo tiene el potencial de inducir soledad a largo plazo, lo que, a su vez, puede contribuir a problemas psicológicos como depresión, aburrimiento, ansiedad y confusión entre los trabajadores. Estas emociones negativas continúan agotando los recursos emocionales de los mismos, lo que finalmente resulta en fatiga emocional] (p. 5).

Dichos planteos se articulan íntimamente con la “paradoja de la conectividad” expuesta por Peiró y Martínez-Tur (2022), a través de la cual vincula la hiperconectividad con las vivencias de soledad y aislamiento: “The more connected we become, the more isolated we begin to feel...ironically, the digital tools that allow people to work together across time and space create a new problem: psychological separation” [Cuanto más conectados estamos, más aislados empezamos a sentirnos...irónicamente, las herramientas digitales que permiten a las personas trabajar juntas a través del tiempo y el espacio, crean un nuevo problema: la separación psicológica] (p. 196), y dicha problemática también puede pensarse en relación a los vínculos de dependencia con sistemas de inteligencia artificial. Una dependencia excesiva de IA puede provocar debilitamientos en la esfera interpersonal de los espacios de trabajo y deteriorar progresivamente la salud mental de las y los sujetos, aumentando la ansiedad, el estrés, y provocando sensaciones de despersonalización en el intercambio y contacto laboral (Wittke, 2025).

Anteriormente se introdujeron como marcos teóricos de utilidad el modelo JD-R y la teoría COR. La implementación de tecnologías de inteligencia artificial se vincula profundamente con los recursos disponibles de las y los trabajadores en los espacios de trabajo. Las complejidades inherentes a la adopción de IA y sus demandas en relación a las nuevas capacidades deseables y la necesidad de adaptación a dinámicas organizacionales novedosas, sugiere que dichas exigencias puedan percibirse como amenazas en torno a los recursos de las y los sujetos, como por ejemplo, su seguridad laboral, sus habilidades disponibles y su comodidad con las rutinas laborales ya establecidas (Jeong et al., 2024). Algunas de sus demandas percibidas como amenazas pueden incluir: “role ambiguity, enhanced performance expectations, or fears of being replaced by technology....cognitive overload and fears about keeping pace with technological advancements” [ambigüedad de roles, mayores expectativas de desempeño o temor a ser reemplazados por la

tecnología....sobrecarga cognitiva y percepción de insuficiencia de recursos entre los trabajadores] (Jeong et al., 2024, p. 4). Es la propia naturaleza compleja y dual de la IA que sugiere un solapamiento entre posibles ganancias (oportunidades) y amenazas de recursos (demandas) en los espacios de trabajo contemporáneos. De hecho, una exposición prolongada a las demandas excesivas provocadas por la IA, y su desborde en relación con la disponibilidad insuficiente de recursos en las y los sujetos, puede inducir sintomatología depresiva en los equipos de trabajo (Kim et al., 2025). Soulami et al. (2024) presentan al liderazgo de *coaching* como elemento mediador fundamental para moderar los impactos negativos de salud en las y los trabajadores, relacionados a su interacción creciente con los sistemas de inteligencia artificial actuales. Dada la complejidad de su adopción y el estrés laboral que ésta puede implicar para los recursos disponibles, la función crítica del liderazgo digital radica en la posibilidad de aliviar el malestar relacionado con su implementación a través de diversos mecanismos psicológicos.

Continuando los lineamientos en relación con el liderazgo de *coaching* y la teoría COR, Jeong et al. (2024) exponen cómo dicho liderazgo puede pensarse como recurso organizacional clave. El liderazgo de *coaching*, centrado en el sostén, apoyo y orientación laboral, empodera a través del diálogo y conocimiento a las y los sujetos, favorece su autopercepción de eficacia y ofrece espacios de intercambio y sostén emocional para los desafíos vinculados a la IA. A través de dichas prácticas, el liderazgo de *coaching* compensa posibles pérdidas de recursos relacionadas a las demandas de la IA y amortigua los posibles impactos negativos de su adopción, mitigando el estrés laboral y preservando el bienestar psicológico de las y los trabajadores (Jeong et al., 2024). La estabilidad emocional también actúa como recurso personal clave capaz de amortiguar las exigencias de la IA, en tanto dicha estabilidad posibilita mayor resiliencia y optimismo por parte de las y los sujetos. El liderazgo digital se propone como determinante facilitador de estabilidad emocional para las y los trabajadores, en tanto éste influencia la optimización de recursos y eficiencia de éstos a través de su vigor, dedicación y absorción (Somu et al., 2025). Es por ello que las y los líderes digitales resultan indispensables para el cuidado y fortalecimiento de los recursos disponibles, al momento de pensar la implementación de inteligencia artificial en los espacios de trabajo. Meng et al. (2025) afirman:

“When employees’ emotional resources are low, leader emotional support becomes particularly important. Leader emotional support refers to the care, listening, encouragement, or sympathy that employees perceive from their leaders...High leader emotional support provides employees with the emotional resources they need in their work, helping them improve their ability and resources to deal with problems at work”
[Cuando los recursos emocionales de los trabajadores son escasos, el apoyo

emocional de los líderes cobra especial importancia. Este apoyo se refiere al cuidado, la escucha, el estímulo o la empatía que los trabajadores perciben de sus líderes... Un alto nivel de apoyo emocional por parte de los líderes proporciona a los trabajadores los recursos emocionales que necesitan en su trabajo] (p. 6), mediando las demandas complejas del cambio digital y la innovación técnica a través del sostén psicológico.

La implementación de tecnologías de inteligencia artificial supone, según Kim et al. (2025), tres incertidumbres esenciales. En primer lugar, una incertidumbre tecnológica en relación con el funcionamiento e integración de la IA en las dinámicas laborales ya existentes; en segunda instancia, una incertidumbre ocupacional y laboral en torno a la reestructuración de roles y responsabilidades emergentes; y finalmente, una incertidumbre de índole social acerca de la reconfiguración de relaciones y dinámicas de poder. Dichas incertidumbres pueden pensarse como posibles amenazas a los recursos psicológicos disponibles, en tanto disminuyen la previsibilidad y acrecientan la ambigüedad. El liderazgo ético actúa como agente moderador de dicha relación, abordando las incertidumbres específicas relacionadas a la adopción de la IA en los espacios de trabajo.

“When ethical leadership is high, leaders proactively address the technological uncertainty by providing clear, honest information about the AI technology’s capabilities and limitations; they mitigate task uncertainty by transparently communicating how job roles will evolve and involving employees in adoption decisions; and they reduce social uncertainty by establishing fair processes for managing any workforce transitions....Ethical leadership moderates the AI adoption-psychological safety relationship by specifically targeting and counteracting the particular mechanisms through which AI adoption threatens psychological safety” [Cuando el liderazgo ético es alto, los líderes abordan proactivamente la incertidumbre tecnológica proporcionando información clara y honesta sobre las capacidades y limitaciones de la tecnología; mitigan la incertidumbre laboral comunicando de forma transparente cómo evolucionarán los roles laborales e involucrando a los trabajadores en las decisiones de adopción; y reducen la incertidumbre social estableciendo procesos justos para gestionar cualquier transición en la fuerza laboral. El liderazgo ético modera la relación entre la adopción de IA y la seguridad psicológica al abordar y contrarrestar particularmente los mecanismos específicos a través de los cuales la adopción de IA amenaza la seguridad psicológica] (Kim et al., 2025, p. 5).

El liderazgo de *coaching*, por su parte, también actúa como amortiguador de inseguridad laboral en los entornos digitales actuales, a través de tres mecanismos principales: orientación, facilitación e inspiración:

“First, guidance means providing constructive and positive feedback to followers on specific organizational expectations and goals and how to achieve them. Second, facilitation refers to helping followers analyze and explore how to solve job-related problems and improve their performance on their own. Third, inspiration means helping followers recognize their potential and value, motivating them to achieve better performance” [Primero, la orientación significa proporcionar retroalimentación constructiva y positiva a los trabajadores sobre las expectativas y objetivos específicos de la organización y cómo alcanzarlos. Segundo, la facilitación se refiere a ayudar a los trabajadores a analizar y explorar cómo resolver problemas relacionados con el trabajo y mejorar su rendimiento por sí mismos. Tercero, la inspiración significa ayudar a los trabajadores a reconocer su potencial y valor, motivándolos a lograr un mejor rendimiento] (Jung et al., 2023, p. 3).

De allí que, al favorecer la autoeficiencia y competencia de las y los trabajadores, orientándoles a un mayor desarrollo de sus potencialidades, el liderazgo digital se identifique como recurso valioso ante las demandas del cambio tecnológico contemporáneo. En articulación con los planteamientos de Jung et al. (2023) acerca del liderazgo y la inseguridad laboral, Oruh et al. (2021) también proponen al liderazgo compasivo como recurso útil al momento de sostener las ansiedades y miedos de la fuerza de trabajo en tiempos de cambio y crisis, como, por ejemplo, en el marco de una digitalización organizacional y adopción de nuevas tecnologías innovadoras. La compasión en términos de liderazgo remite a un conjunto de prácticas destinadas a reducir y amortiguar el sufrimiento psíquico de las y los sujetos, a través de la empatía, comprensión, sostén y cuidado laboral. Implica dar sentido y relevancia a los diversos colaboradores en una organización, creando entornos, redes y culturas de trabajo centradas en el sostén afectivo (Oruh et al., 2021).

El liderazgo digital también alivia las vivencias de soledad emergentes de la interacción humano-IA contemporánea. Según Cortellazzo et al. (2019), las y los líderes digitales pueden influir en el deterioro de los vínculos interpersonales, fomentando dinámicas y sentidos identitarios de colaboración y unidad entre los diversos integrantes de la organización. También pueden desarrollar ciertos límites y normas laborales que combatan la hiperconectividad abusiva, protegiendo y cuidando la vida familiar y privada de las y los trabajadores (Peiró & Martínez-Tur, 2022). Desde el marco de la teoría COR, la soledad emergente de la colaboración humano-IA en los espacios de trabajo, puede ser moderada con el sostén emocional y afectivo de las y los líderes, en tanto recurso compensatorio a la pérdida interpersonal. Dicha restauración de las reservas emocionales de las y los trabajadores se materializa en las propias prácticas afectivas del liderazgo digital, a través de

la escucha, empatía y cuidado; y brindando espacios de diálogo, atención y sostén (Meng et al., 2025).

Los efectos de una comunicación clara y próxima desde el liderazgo digital, fomenta las disposiciones activas y constructivas de las y los trabajadores (indispensables para una implementación de IA exitosa), al aligerar la presión psicológica del cambio y desempeño tecnológico, y potenciando el autoestima y seguridad laboral en las y los sujetos (Hwang et al., 2023). Es por ello que pensar la adopción de nuevas tecnologías en los espacios de trabajo contemporáneos, implica considerar el bienestar psicológico de las y los trabajadores, y las diversas dinámicas de influencia ética y compasiva de las y los líderes digitales en su preservación y fortalecimiento.

4.2.2. Liderazgo digital y compromiso.

Si bien es un hecho que las primeras interacciones con tecnologías de inteligencia artificial pueden producir vivencias de estrés y ansiedad en la gran mayoría de las y los trabajadores, cuando la colaboración humano-IA resulta exitosa, también pueden experimentarse vivencias emocionales provechosas, cuya satisfacción y afecto en relación a sus logros, pueden enriquecer el autoestima y potencial creativo de las y los sujetos (Jeong & Jeong, 2024). Es por ello que la consolidación de entornos laborales propicios para el aprendizaje e interacción con IA, resulta imprescindible para cultivar estrategias de colaboración entre las y los trabajadores; dado que dichos ambientes fomentan su adopción, a la vez que refuerzan una cultura de intercambio y compromiso tecnológico (X. Hu et al., 2025).

El compromiso de las y los trabajadores frente a la implementación de tecnologías avanzadas de IA en sus espacios de trabajo, se sitúa como variable determinante del éxito y solidez del proceso. “Employee engagement represents a psychological state characterised by an individual's involvement, satisfaction, and enthusiasm in the workplace, frequently shaped by job resources such as leadership style” [El compromiso de los trabajadores representa un estado psicológico caracterizado por la participación, satisfacción y entusiasmo individual en el lugar de trabajo, frecuentemente determinado por recursos laborales como el estilo de liderazgo] (Somu et al., 2025, p. 6).

Dicho compromiso también se articula con las nociones de “comportamiento laboral proactivo” (PAB¹¹) y “cumplimiento positivo del contrato psicológico” (PPCF¹²), consideradas por Elshaer et al. (2024). El comportamiento laboral proactivo supone un conjunto de actitudes y

¹¹ “Proactive work behavior” en inglés.

¹² “Perceived Psychological Contract Fulfilment” en inglés.

comportamientos autónomos orientados a la mejora del desempeño laboral y contribución al éxito de la organización, como, por ejemplo: “taking responsibility, suggesting innovations, seeking feedback, and exceeding job requirements to achieve goals” [asumir la responsabilidad, sugerir innovaciones, buscar retroalimentación y superar los requisitos del trabajo para alcanzar las metas] (p. 3). Por su parte, el cumplimiento positivo del contrato psicológico refiere “the degree to which employees feel that their company appreciates their inputs and contributions and consequently prioritizes their well-being” [al grado en que los trabajadores sienten que su empresa aprecia sus aportaciones y contribuciones y, en consecuencia, prioriza su bienestar] (p. 3). Dichas nociones resultan relevantes para pensar el compromiso, en tanto, según la Teoría del Intercambio Social (SET¹³), las y los trabajadores tienden a desarrollar comportamientos laborales proactivos cuando perciben un PPCF favorable. Por otro lado, la noción de “tecnofilia” trabajada por X. Hu et al. (2025), se articula íntimamente con dichos comportamientos, ya que explicita cómo aquellas y aquellos trabajadores más tecnofílicos, es decir, más entusiasmados por las nuevas tecnologías, tienden a desarrollar actitudes favorecedoras y proactivas al momento de su implementación: “As a result, they are more likely to integrate AI-driven insights into their workflows and exhibit higher levels of engagement with technology” [Como resultado, tienen más probabilidades de integrar conocimientos impulsados por la IA en sus flujos de trabajo y exhibir mayores niveles de compromiso con la tecnología] (X. Hu et al., 2025, p. 5).

Por su parte, dado que la lealtad en relación con el éxito organizacional, y por ende con la apertura a las nuevas tecnologías, se vincula íntimamente con el grado de compromiso de las y los trabajadores y sus comportamientos proactivos, analizar la influencia del liderazgo digital en su fortalecimiento resulta esencial. De hecho, la reciprocidad característica de su relación sugiere que, cuando las organizaciones integran líderes capaces de inspirar, acompañar y empoderar a sus miembros, el compromiso laboral se consolida de forma más sólida:

“Employee loyalty and engagement to work always exist in a consistent relationship with the use of the right leadership style....Employee’s working engagement is a vivid and clear reflection of leadership performance, the organization’s development strategy, and leadership style” [La lealtad y el compromiso de los trabajadores con el trabajo siempre existe en una relación consistente con el uso del estilo de liderazgo adecuado....El compromiso laboral de un trabajador es un reflejo vívido y claro del desempeño del liderazgo, la estrategia de desarrollo de la organización y el estilo de liderazgo] (Thanh & Van Quang, 2022, p.5).

¹³ “Social Exchange Theory” en inglés.

El compromiso en términos de lealtad, tecnofilia y comportamiento proactivo se vincula íntimamente con las dinámicas de influencia del liderazgo paradójico. X. Hu et al. (2025) exponen cómo propiciando entornos laborales delimitados, pero colectivos, enfocados en la transparencia, inclusión y compromiso; y emitiendo señales favorecedoras en relación a las potencialidades de la IA, las y los líderes paradójicos fomentan buenas percepciones de utilidad (y no de amenaza) en relación a la misma, facilitando la iniciativa tecnofílica de las y los trabajadores a implementarla y a participar en espacios de intercambio y aprendizaje. También sus prácticas gestionadas en el seno de intereses contrapuestos, como, por ejemplo, la flexibilidad con la uniformidad, el control con la autonomía, pero sobre todo en relación al contrato psicológico de las y los trabajadores con las exigencias de los cargos más altos, producen ciertas relaciones armónicas, cuya influencia incide en las propias prácticas de los equipos, y en su apertura al compromiso y comportamiento laboral proactivo (Elshaer et al., 2024).

También el liderazgo transformacional produce efectos favorables en relación con la creatividad y el compromiso de las y los trabajadores. Klein (2023) plantea cómo dicho estilo acrecienta la motivación y el interés de la fuerza de trabajo al priorizar sus intereses y valores, animándoles a pensar y actuar creativa y experimentalmente, y a emprender comportamientos fuera de lo comúnmente esperado. En íntima relación Jeong y Jeong (2024) explican cómo el liderazgo transformacional favorece el compromiso en la adopción de herramientas de IA, a través de la autoeficacia creativa de las y los trabajadores:

“By articulating an inspiring vision of AI’s creative potential, these leaders offer a valuable exchange in the form of purpose and meaning. This can motivate employees to engage more deeply with AI technologies, leading to mastery experiences that bolster their creative self-efficacy....The intellectual stimulation provided by highly transformational leaders can encourage employees to view AI as a tool for enhancing their creative capabilities rather than a threat...[they] can also create a sense of enthusiasm and optimism about AI adoption, further enhancing employees’ willingness to engage creatively with these new technologies...[and creating] a supportive climate that encourages risk-taking and experimentation with AI” [Al articular una visión inspiradora del potencial creativo de la IA, estos líderes ofrecen un valioso intercambio en forma de propósito y significado. Esto puede motivar a los trabajadores a involucrarse más profundamente con las tecnologías de IA, lo que conduce a experiencias de dominio que refuerzan su autoeficacia creativa.....Al guiar sus formas creativas para ver la IA como una herramienta para mejorar sus capacidades creativas en lugar de una amenaza....también pueden generar un sentido de entusiasmo y optimismo sobre la adopción de la IA, mejorando aún más la disposición de los

trabajadores a participar....[y creando] un clima de apoyo que fomenta la toma de riesgos y la experimentación con la misma”. (párr. 34)

La creatividad como motor indispensable para la autorrealización y toma de iniciativas, supone un campo de influencia fundamental para la experimentación con tecnologías de inteligencia artificial. Wang y Wang (2022) la conceptualizan como tendencia a la liberación de potencial personal para la emergencia de nuevas ideas, alternativas y producciones orientadas a comunicar, resolver conflictos, entretener o autodesarrollarse; íntimamente dependiente a la motivación, tolerancia, estímulo, metas y recursos disponibles. “Coaching leadership contributes to creative performance by recognizing the authority and role granted to employees to achieve corporate goals and promoting the psychological internal motivation to engage in tasks” [El liderazgo de *coaching* contribuye al desempeño creativo al reconocer la autoridad y el rol otorgados a los trabajadores para alcanzar los objetivos corporativos y promover la motivación psicológica interna para participar en las tareas] (Hwang et al., 2023, p. 3). El liderazgo de *coaching* influencia el desempeño creativo de las y los trabajadores, fomentando la emergencia de nuevas ideas al evaluar los procesos de trabajo existentes, estableciendo mecanismos de feedback particulares constantes, y empoderando a las y los sujetos al reconocer su potencial y poder en las funciones y tareas de la organización (Hwang et al., 2023). La propia interacción entre las potencialidades de la IA y las influencias del liderazgo digital en los espacios de trabajo, se articula en la emergencia del compromiso por parte de las y los sujetos, es decir, su propia relación las enriquece:

“AI increases job engagement by enabling employees to focus on fulfilling tasks that align with servant leadership’s emphasis on individual growth....The interaction between AI and servant leadership not only amplifies employees’ willingness to persevere through challenges but also enhances their overall performance, creating a committed and engaged workforce” [La IA aumenta el compromiso laboral al permitir que los trabajadores se concentren en realizar tareas que se alinean con el énfasis del liderazgo de *coaching* en el crecimiento individual....La interacción entre la IA y el liderazgo no solo amplifica la disposición de los trabajadores a perseverar ante los desafíos, sino que también mejora su desempeño general, creando una fuerza laboral dedicada y comprometida] (Somu et al., 2025, p. 8).

Compromiso, liderazgo digital y adopción de nuevas tecnologías son variables de una misma ecuación, cuyos movimientos articulados producen subjetividades motivadas al cambio, entornos laborales capaces de navegar incertidumbres, y éticas de trabajo centradas en el bienestar.

4.2.3. El liderazgo digital y la producción de sujetos del rendimiento.

A modo de análisis puede evaluarse que la influencia del liderazgo digital en el bienestar y compromiso psicológico de las y los trabajadores actuales, es una estrategia funcional a los propósitos de la sociedad y mercado neoliberal contemporáneo. Se busca la promoción y preservación del bienestar de las y los trabajadores en tanto dicho elemento supone una pieza fundamental en la producción de sujetos del rendimiento en la sociedad del cansancio (Han, 2012) actual. Dichos sujetos interiorizan las prácticas y dinámicas requeridas de la digitalización en nombre de la libertad y autoeficiencia, a la vez que la presión por rendir y adaptarse a las mismas les agota psíquicamente, produciendo su propio colapso (Han, 2012). El liderazgo digital pareciera fomentar los discursos y prácticas que producen sujetos productivos agotados, mientras que, a través de diversos mecanismos psicológicos, suspende (o aplaza) momentáneamente el colapso psíquico de los mismos.

Por su parte, la relevancia del bienestar y compromiso de las y los trabajadores hacia los intereses productivos del mercado, se articula íntimamente con la noción de capitalismo cognitivo expuesta por Berradi (2003), en tanto el terreno cognitivo de las y los trabajadores se define como la mayor fuerza productiva para los intereses de acumulación de capital. De allí que los efectos de producción subjetivante orientados al éxito, rendimiento e innovación, resulten la materia prima por excelencia para el desarrollo económico de las organizaciones digitales. Deleuze y Guattari (2020) también expusieron ciertas líneas de pensamiento crítico acerca de los movimientos particulares del CMI en relación con sus procesos de subjetivación. En las organizaciones contemporáneas, la búsqueda del bienestar y compromiso de las y los trabajadores hacia la implementación de nuevas tecnologías, supone un movimiento de producción y agenciamiento de su propio deseo que se alinee favorablemente a los parámetros de rendimiento del CMI y cree identidades fijadas y auto explotadas a las exigencias y demandas del sistema productivo imperante. Dichos mecanismos por parte del liderazgo digital también pueden pensarse como una estrategia de índole biopolítica (Foucault, 2008), en tanto los fenómenos psíquicos de las y los trabajadores, como maquinaria de producción, se regulan y modelan en función de los procesos económicos capitalistas. Es por ello que, si bien las influencias del liderazgo digital resultan seductoras al cambio tecnológico y a los discursos de innovación imperantes, un análisis problematizador de sus propósitos e intereses vinculados a los flujos del mercado capitalista, resulta indispensable para evaluar críticamente sus efectos de producción subjetivante en relación al agotamiento, deseo y placer de las y los trabajadores actuales.

4.3. Desafíos éticos e implementación responsable.

Como toda innovación tecnológica potente, la implementación de tecnologías de inteligencia artificial también supone serias cuestiones éticas (Soulami et al., 2024). Sin embargo, la escala y velocidad arrasante de su difusión, intensifica fuertemente su complejidad, en tanto se trata de un fenómeno multidimensional. Aboumoussa y Pfister (2024) argumentan cómo "the core issues with AI are inherently human – political, social, and economic in nature" [los problemas fundamentales de la IA son inherentemente humanos: de naturaleza política, social y económica] (p. 38), por lo cual pensar en una implementación responsable de dichas tecnologías, requiere un patrón de participación humana ("*human-in-the-loop pattern*") continuo y sólido que abarque sus distintas dimensiones críticamente (Van Quaquebeke & Gerpott, 2023). Por lo antedicho, el liderazgo ético supone un papel crucial, ya que su demostración de comportamientos laborales adecuados y su promoción de principios éticos en la fuerza de trabajo, sostiene de forma responsable la innovación tecnológica en las organizaciones actuales (Cortellazzo et al., 2019).

La noción de "IA responsable" implica un desarrollo tecnológico centrado en los principios y valores humanos fundamentales, con el fin de garantizar la ética, equidad, sostenibilidad y el bienestar humano (Tjondronegoro et al., 2022). Su adopción responsable en las organizaciones "emphasizes creating systems that are ethical, understandable, and legal and incorporate a test for bias in data, models, and human use of algorithms" [enfatisa la creación de sistemas éticos, comprensibles y legales, que incorporen una prueba de sesgo en los datos, los modelos y el uso humano de algoritmos] (Tjondronegoro et al., 2022, párr. 15). Por su parte, otra noción ampliamente trabajada en la literatura académica, remite a la "gobernanza" responsable de los sistemas de IA. Dicha "gobernanza" propone establecer dinámicas de participación colectiva transparente (Madanchian & Taherdoost, 2025), como también procesos de supervisión y diálogo transdisciplinarios, garantes de los valores sociales y derechos humanos (Celsi & Zomaya, 2025). Es por ello que la noción de "gobernanza" sugiere un concepto más amplio que considera el plano político de la adopción de IA; su enfoque democrático, inclusivo y visibilizador fomenta la responsabilidad ética del cambio tecnológico en las distintas organizaciones (Aboumoussa & Pfister, 2024).

El liderazgo digital, la gobernanza responsable y la adopción de IA son cuestiones íntimamente articuladas. La implementación de dichos sistemas involucra planificaciones situadas, criterios éticos, cambios en la propia arquitectura de las organizaciones, y son las y los líderes quienes deben justificar la necesidad de su adopción y diseñar las estrategias requeridas para alinear los distintos niveles y estructuras organizacionales (Tjondronegoro et al., 2022).

“The adoption of responsible AI is significantly influenced by organizational culture, and leadership is a key component in creating an atmosphere where moral principles are given priority. A culture of ethics is shaped within a company by ethical leaders [who influence] the conduct and output of their subordinates. They are in charge of creating plans that encourage moral conduct and putting standards of ethics into effect that direct AI procedures” [La adopción de una IA responsable está significativamente influenciada por la cultura organizacional, y el liderazgo es un componente clave para crear un ambiente donde se prioricen los principios éticos. Una cultura ética se construye dentro de una empresa gracias a líderes éticos [que influyen] la conducta y el rendimiento de los trabajadores. Son responsables de crear planes que fomenten la conducta moral e implementar estándares éticos que guíen los procedimientos de la IA] (Madanchian & Taherdoost, 2025, p. 10).

A continuación, se invita a pensar los desafíos éticos de la IA y las respectivas estrategias del liderazgo digital en su implementación.

4.3.1. Sesgos.

Los sesgos presentes en los datos pueden derivar en prácticas dañinas y poco éticas, resultando, por ejemplo, en procesos de contratación injustos y pronósticos erróneos en relación al mercado, capaces de producir pérdidas económicas, de confianza y reputación (Kandasamy, 2024). Además, dado que la implementación de tecnologías de inteligencia artificial supone un fenómeno para nada homogéneo en las diversas partes del mundo, se problematiza que dichas tecnologías se encuentren sesgadas según la particularidad de los contextos en los cuales se recopilan sus datos (Tjondronegoro et al., 2022), y por ende sus resultados ya se vean previamente afectados en los datos base de entrenamiento (Übellacker, 2025). Resaltando la cuestión política del algoritmo, Madan y Ashok (2022) argumentan cómo debido a las limitaciones y barreras socioeconómicas existentes, las poblaciones más vulnerables poseen diversas restricciones al momento de proporcionar datos, por lo cual, toda intervención sustentada en los resultados de la IA se hallará privada de estadísticas y datos significativos en relación a dichas poblaciones, ensanchando consecuentemente la brecha sociodigital y perpetuando dinámicas discriminatorias ya establecidas (Aboumoussa & Pfister, 2024). La discriminación y los prejuicios plausibles a ser perpetuados a través de las tecnologías de inteligencia artificial, supone que su archivo de datos no es representativo de la diversidad cultural, económica, social e ideológica de sus poblaciones (Celsi & Zomaya, 2025), por lo cual la necesidad de supervisar la calidad de los datos sobre los cuales la IA es entrenada, resulta indispensable; de lo contrario, su calidad

deficiente imposibilitará una adopción de IA exitosa en las distintas organizaciones (Singh & Pandey, 2024).

El liderazgo digital es indispensable para contrarrestar el gran desafío del sesgo. “The use of diverse and representative datasets, continuous and rigorous checking for bias in algorithms, and...[the] implementation of...continuous monitoring and auditing of AI systems” [La utilización de conjuntos diversos y representativos de datos, la supervisión y verificación continua de sesgos en los algoritmos y...[la] implementación de evaluaciones, monitoreos y auditorías constantes de los sistemas de IA” (Kandasamy, 2024, p. 3) constituyen algunas de sus estrategias fundamentales. Asegurar el reentrenamiento de los sistemas con datos actualizados al cambio (Tjondronegoro et al., 2022), involucrar diversos actores y comunidades para el diseño de marcos éticos de gobernanza inclusiva (Madanchian & Taherdoost, 2025), sensibilizar culturalmente las herramientas de IA y establecer bucles continuos de retroalimentación (Aboumoussa & Pfister, 2024), permite garantizar por parte de las y los líderes digitales, el compromiso social de la IA, como también evaluar la utilidad de sus resultados. El despliegue de pruebas piloto experimentales (Madan & Ashok, 2022), con el fin de identificar y mitigar posibles sesgos capaces de obstaculizar tratos igualitarios entre los diversos grupos, son prácticas de liderazgo que remiten a la cuestión social de justicia en la adopción de IA (Celsi & Zomaya, 2025). Es por ello que garantizar su implementación responsable implica evaluar el propio material de sus datos, y dicha evaluación debe definirse en base a su calidad, precisión, integridad, relevancia y puntualidad (Celsi & Zomaya, 2025), cuestiones indispensables a tomar en consideración por parte de las y los líderes en los espacios de trabajo emergentes.

4.3.2. Transparencia y rendición de cuentas.

Tomar en consideración la transparencia y rendición de cuentas en relación a los sistemas de inteligencia artificial, supone un gran desafío ético dada su naturaleza de “*Black Box*” (caja negra), cuyas inquietudes vinculadas al cómo la IA construye sus respuestas y decisiones (carente de transparencia), y por ende quién sería responsable de ellas, puede producir inseguridades en relación a las dinámicas del *software* y consecuentemente debilitar la confianza de las y los sujetos en la IA (Kandasamy, 2024). A su vez, las “alucinaciones” en los sistemas de IA, entendiéndose como la generación de información engañosa y errónea, puede implicar riesgos muy elevados en situaciones donde su aplicación requiere precisiones delicadas (incluso se han reportado casos de generación de contenido dañino) (Aboumoussa & Pfister, 2024). Madan y Ashok (2022) exponen cómo la tensión entre una rendición de cuentas necesaria y una posible manipulación del sistema, hace que diversas organizaciones del sector privado consideren sus tecnologías y modelos como una propiedad intelectual y

rechacen, por ende, la idea de proporcionar las especificaciones acerca de su funcionamiento y diseño. Dicha cuestión supone un dilema ético en términos de transparencia en tanto las decisiones no pueden explicarse y/o justificarse, y se cuestiona nuevamente la responsabilidad y rendición de cuentas de sus resultados. En íntima relación se presenta el conflicto ético acerca de la obligatoriedad por parte de los sistemas de IA, de entregar a los agentes judiciales y de control todos los datos compartidos, dado que la falta de autoridad moral de dichas tecnologías, supone que no puedan ser consideradas responsables de las posibles sentencias y decisiones legales adoptadas (Tjondronegoro et al., 2022). La creciente utilización de tecnologías de IA en los sistemas de salud, también arroja problemáticas éticas vinculadas a la responsabilidad en situaciones de error:

“If a medical error is caused by an AI system, who is responsible? Clear legislation must be developed to address this issue and establish who should be held accountable in case of harm—whether it is the AI, the system’s designers, or the physicians who use it” [Si un error médico es causado por un sistema de IA, ¿quién es responsable? Se debe desarrollar una legislación clara para abordar esta cuestión y establecer quién debe rendir cuentas en caso de daño: si la IA, los diseñadores del sistema o los médicos que lo utilizan] (Celsi & Zomaya, 2025, p. 14).

Abarcar la cuestión ética de la transparencia y rendición de cuentas, supone para las y los líderes digitales la aplicación de ciertos procesos y capas a los sistemas de IA, que consigan hacer de la misma una herramienta comprensible y transparente para las y los trabajadores (Tjondronegoro et al., 2022), como también implica exigir una documentación clara en relación a su diseño, para analizar los diversos factores vinculados a sus resultados; y finalmente establecer mecanismos de rendición de cuentas a nivel organizacional (Kandasamy, 2024). Por otro lado, la confiabilidad en los sistemas de IA supone una arista fundamental en relación con su transparencia y rendición de cuentas. Es por ello que garantizar herramientas de ayuda capaces de acercar a las y los sujetos al razonamiento y juicios automatizados de la IA, resulta una práctica crucial de las y los líderes para fortalecer la confianza y transparencia de sus sistemas (Madanchian & Taherdoost, 2025). También el reconocimiento del rol particular que ocupan dichas tecnologías en los procesos de toma de decisiones, sugiere cierto posicionamiento responsable en relación con sus posibles errores y riesgos; de hecho, la normativa “EU AI Act”¹⁴ establece como principio fundante la necesidad de una relación complementaria, y no sustitutiva, de los mecanismos de la IA en relación con los procesos humanos de toma de decisiones (Štrukelj & Dankova, 2025). Por ende, y a modo de síntesis, el establecimiento de una cultura participativa en términos de supervisión, diseño

¹⁴ Marco regulatorio de la Unión Europea para el desarrollo y utilización de tecnologías de inteligencia artificial.

y monitoreo humano, como también la instalación de un plan de gestión de riesgos bien definido (Celsi & Zomaya, 2025), y mecanismos de rendición de cuentas claros en caso de errores y daños por parte de la IA (Kandasamy, 2024), supone las principales estrategias del liderazgo digital para abarcar dichos dilemas éticos.

4.3.3. Seguridad y privacidad.

Las prácticas actuales de recopilación y análisis de datos suponen diversas preocupaciones éticas entre las cuales se encuentran: “intentional or unintentional misuse of data, unauthorized access of sensitive information, unclear data ownership and violation of the basic right to privacy” [el uso indebido intencional o no intencional de los datos, el acceso no autorizado a información confidencial, la propiedad poco clara de los datos y la violación del derecho básico a la privacidad] (Kandasamy, 2024, p. 3). El riesgo elevado de ataques cibernéticos capaces de acceder a datos e información confidencial de las y los sujetos, los posibles casos de robo identitario e incluso el monitoreo no autorizado de personas, capaz de perpetuar prácticas discriminatorias, suponen dilemas éticos de fuerte relevancia para las organizaciones, pero principalmente, para la sociedad toda (Kandasamy, 2024). En articulación al monitoreo y vigilancia no autorizada, Madan y Ashok (2022) plantean la tensión entre las libertades y la autonomía individual de las personas con los derechos colectivos de los diversos espacios. Las prácticas de vigilancia sostenidas en tecnologías avanzadas de inteligencia artificial, y la utilización y análisis de datos de las y los sujetos, produce ciertos mecanismos de poder capaces de influir en los comportamientos, decisiones y creencias, que si bien pueden utilizarse con propósitos políticos socialmente beneficiosos en términos de colectividad, los intereses particulares de las organizaciones privadas, las relaciones de poder desiguales en los organismos públicos y las falencias en términos de consentimiento informado, pueden acabar dañando y deshaciendo el valor social de la privacidad. Son las particularidades y paradojas de un contexto global enmarcado en el *Big Data*. “The paradox of our digital age: the data we share is no longer fully under our control” [La paradoja de nuestra era digital: los datos que compartimos ya no están totalmente bajo nuestro control] (Celsi & Zomaya, 2025, p. 14).

En tanto la privacidad y seguridad vinculada a los datos sensibles de las y los trabajadores supone un derecho humano y un elemento fundamental de su libertad, la protección por parte de las y los líderes digitales de dicho material en términos de *hardware*, *software*, diseño e infraestructura organizacional, es indispensable (Tjondronegoro et al., 2022). Las y los líderes digitales deben propiciar la implementación de prácticas éticas en relación a la recopilación y utilización de datos, también garantizar que las y los trabajadores posean las habilidades necesarias para gestionar la disponibilidad de dichos datos en los sistemas, y asegurar el

cumplimiento organizacional de las normativas establecidas (Kandasamy, 2024). Por otro lado, las prácticas de vigilancia electrónica orientadas al monitoreo de conductas laborales para la optimización de productividad, también deben ser detalladamente supeditadas a marcos específicos de seguridad y criterios políticos explícitos (Cortellazzo et al., 2019). Según Celsi y Zomaya (2025), la protección de la privacidad de las y los sujetos por parte de las y los líderes digitales, debe efectuarse a través de tres ejes-prácticas fundamentales: la protección del propio sistema técnico de IA, garantizando una arquitectura digital resistente; la protección de los datos, a través de un cifrado, almacenamiento y control de acceso seguro; y la gestión de las vulnerabilidades de los sistemas, identificando sus focos de debilidad y fortaleciéndolos.

4.3.4. Sustitución y reemplazo de los puestos de trabajo.

La adopción de tecnologías de inteligencia artificial transforma estructuralmente a las organizaciones y demanda nuevas competencias digitales en la fuerza de trabajo contemporánea. Integrar dichas tecnologías supone contemplar el dilema ético en relación con la falta de preparación por parte de las y los trabajadores, en tanto las disparidades en términos de oportunidad de empleo, y por ende de ingresos, pueden agravar aún más las desigualdades sociales y económicas existentes (Kandasamy, 2024). El miedo de las y los trabajadores a un posible reemplazo, y la propia percepción de sentirse reemplazables frente a las potencialidades de la IA (sobre todos en tareas tradicionales y “automatizables”), constituye una preocupación ética y filosófica en relación con la dimensión humana (creativa y crítica) del trabajo, y la necesidad de garantizar un cambio tecnológico que la enriquezca, en lugar de suprimirla (Aboumoussa & Pfister, 2024). Dicha problemática se articula profundamente con las tensiones derivadas entre la automatización de tareas y la búsqueda de la eficiencia, en tanto si bien la adopción de nuevas tecnologías resulta favorable en términos de tiempos y costos, en reiteradas ocasiones sus resultados pueden ser únicamente eficaces, y el costo de desplazar a las y los trabajadores de sus empleos, es a nivel social, extremadamente alto (Madan & Ashok, 2022).

Una implementación responsable de tecnologías de inteligencia artificial enfatiza la relevancia de una cierta alfabetización organizacional, a través de iniciativas formativas, con el objetivo de dotar a las y los sujetos de las habilidades requeridas para el cambio tecnológico (Štrukelj & Dankova, 2025), y así evitar el desplazamiento o sustitución de sus puestos de trabajo. Las prácticas del liderazgo digital para contrarrestar dichos efectos indeseados, suponen, por un lado, la gestión en términos de recursos e inversiones para el establecimiento de dichos encuentros educativos (éstos orientados también a trabajar colectivamente los cambios en las dinámicas y roles laborales vinculados a la integración de la IA), y por otro lado, también

implican la creación de redes colaborativas con otras instituciones de corte educativa, para proveer a las y los sujetos de mayor sostén organizacional y fomentar una cultura de aprendizaje sólida (Kandasamy, 2024). Ghamrawi et al. (2025) proponen a su vez, como prácticas posibles de implementarse desde el liderazgo digital, el desarrollar una adopción paulatina, es decir, comenzando desde iniciativas o pruebas breves y controladas para ir ampliándolas pacientemente; identificar las diversas singularidades en términos de apertura y habilidad por parte de las y los trabajadores, con el objetivo de implementar procesos diferenciales y situados, atendiendo a las necesidades particulares de cada miembro; cultivar un sentido de involucramiento colectivo desde las etapas más tempranas de la implementación; y también diseñar ciertas estrategias que busquen celebrar los logros en los distintos estadios del proceso. Dichas estrategias se orientan a enriquecer las potencialidades de las y los trabajadores, cuidando éticamente su lugar y su trayectoria, a su vez que alivian sus preocupaciones en torno al desplazamiento laboral.

4.3.5. Antropomorfización y medio ambiente.

Atribuir una dimensión humana sensible a las tecnologías de inteligencia artificial supone un dilema ético en tanto facilita vínculos de dependencia excesiva y obtura el desarrollo del pensamiento crítico en las organizaciones. Según la notable exposición de Aboumoussa y Pfister (2024) en relación a la temática, la antropomorfización supone un fenómeno y una tendencia social de atribuirle a entidades y sistemas no-humanos, como la IA, rasgos y atributos esenciales de la humanidad, produciendo expectativas poco realistas en relación a las capacidades de dichos sistemas, para sostener emocionalmente a las personas y para ejecutar tareas con toma de decisiones. Dicho fenómeno facilita vínculos de dependencia excesiva con las nuevas tecnologías, altamente propensos a obstaculizar la creatividad, innovación y el pensamiento crítico de las y los trabajadores, en tanto dichas capacidades son delegadas a las nuevas tecnologías. Las autoras explican cómo la antropomorfización de la IA influye en cómo ésta es percibida por las y los sujetos, y la ingenuidad que se le atribuye a sus contenidos generados:

"There is a perception that ChatGPT is innocent, because it does not have intentions, so we think it is not manipulative. But ultimately, we don't know who is feeding it, so we need to encourage people to be able to engage in a critical thinking process" [Existe la percepción de que *ChatGPT* es inocente, porque no tiene intenciones, por lo que creemos que no es manipulador. Pero en última instancia, no sabemos quién la alimenta, así que necesitamos animar a la gente a participar en un proceso de pensamiento crítico] (p. 30).

Se invita a problematizar las estrategias de manipulación social capaces de fomentar vínculos poco realistas y críticos con las tecnologías de IA, pero resultan muy beneficios a los intereses financieros y mercantiles de sus compañías. “There are financial motives behind these strategies and...the anthropomorphizing of AI deliberately serves to enhance user engagement and, consequently, profitability for companies like OpenAI” Hay motivos financieros detrás de estas estrategias y...la antropomorfización de la IA sirve deliberadamente para mejorar la participación del usuario y, en consecuencia, la rentabilidad de empresas como *OpenAI*] (Aboumoussa & Pfister, 2024, p. 31). Una falta en el pensamiento crítico de las y los sujetos en una organización, es inevitablemente una falta de carácter ético y político que debe ser abordada. Considerando la complejidad ética de dicha cuestión, ciertos ejes de pensamiento incluso proponen limitar la utilización de las tecnologías de IA exclusivamente a la recopilación de datos, y evitar su cercanía al ámbito de análisis y toma de decisiones (Štrukelj & Dankova, 2025). Sin embargo, también es cierto que las y los líderes digitales poseen la oportunidad de potenciar dichas decisiones debido a los diversos recursos que la IA provee, siempre y cuando dichos procesos se hallen sostenidos de forma crítica y reflexiva. Es por ello que, a modo de respuesta al dilema ético de la antropomorfización de la IA, planteado por Aboumoussa y Pfister (2024), las autoras señalan la necesidad formativa de las y los líderes de equipar, capacitar, ejercitar y establecer como norma organizacional un modo de pensamiento y compromiso crítico con los sistemas de IA, en todos sus miembros y niveles involucrados:

“This involves building and constantly improving AI literacy to understand the potential and limits of AI, encouraging online civic reasoning, and developing a critical mindset toward the illusion of AI sentience. An informed approach mitigates risks like AI manipulation and anthropomorphization” [Esto implica desarrollar y mejorar constantemente la alfabetización en IA para comprender su potencial y sus límites, fomentar el razonamiento cívico en línea y desarrollar una mentalidad crítica. Un enfoque informado mitiga riesgos como la manipulación y la antropomorfización de la IA] (Aboumoussa & Pfister, 2024, p. 39).

Finalmente, una cuestión ética de suma relevancia a tomar en consideración, expuesta por Kandasamy (2024), reside en el impacto medioambiental de la utilización masiva de tecnologías de inteligencia artificial en la actualidad. El daño ecológico emergente al consumo desmedido de recursos naturales, la gestión inadecuada de los residuos generados, el desperdicio electrónico en grados y velocidades jamás antes vistas, y la sobreexplotación de tierras para el mantenimiento de los sistemas, implica evaluar el aspecto ético de su implementación en términos medioambientales. El autor sugiere que las y los líderes digitales, al priorizar el desarrollo y la sostenibilidad en la adopción de tecnologías de IA, poseen la

potencialidad de contrarrestar los posibles daños ecológicos derivados de dichos sistemas. Enfatizando la sostenibilidad a través de la inversión en tecnologías verdes, optimizando los recursos disponibles al priorizar la utilización de fuentes de energía renovable para los procesos y centros de datos de la IA, y desarrollando criterios éticos y políticos de concientización ambiental en los espacios de trabajo, el liderazgo digital es capaz de hacer frente a las complejidades medioambientales de la IA.

A modo de síntesis, las preocupaciones y los dilemas éticos vinculados a la implementación de tecnologías de inteligencia artificial, supone un aspecto crítico a tomar en consideración al momento de evaluar un cambio tecnológico en las organizaciones. El liderazgo digital, desde sus diversos estilos y prácticas estratégicas, posee las herramientas para enfrentar dichas tensiones y alcanzar una adopción tecnológica éticamente exitosa en los espacios de trabajo actuales.

4.3.6. Eje de pensamiento crítico en relación con el control, panoptismo y lógica extractivista de datos.

Un análisis crítico en relación a los desafíos y las tensiones éticas derivadas de la implementación de IA en las organizaciones y su correlación con los intereses del liderazgo digital, supone líneas de pensamiento diversas y vastas que exceden ampliamente la especificidad de la presente producción. Sin embargo, resulta interesante y necesario resaltar nuevamente la dimensión política, ideológica y social de su fenómeno, desde las aristas particulares del control y la vigilancia digital. Pensar en la recopilación y gestión masiva de datos, tanto socialmente como en los espacios singulares de trabajo, denota un modo de organización social sobrecodificado y una sociedad de control moderna, cuya vigilancia y poder se diagrama de forma omnipresente en múltiples direcciones y sin cesar (Deleuze, 1995). Dichos modos de organización se vinculan íntimamente con el panoptismo foucaultiano, en tanto las prácticas permanentes de monitoreo y supervisión digital, actúan como una máquina de poder invisible capaz de modelar los comportamientos, la identidad y la capacidad de trabajo de las y los sujetos en las organizaciones (Foucault, 2008).

Las dinámicas de producción de subjetividad que el liderazgo y los procesos de digitalización fomentan, construyen alianzas con el dataísmo (Han, 2022) de nuestra era y las nuevas tecnologías, en tanto la diversidad de material y lenguaje numérico identitario de las y los sujetos, es enviada a poderosos sistemas de procesamiento, como por ejemplo la IA, con el fin de influir, en base a intereses específicos de consumo, producción y rendimiento, las ideas, acciones y decisiones de la humanidad íntegra (Lyon, 1995). Santillana et al. (2021) incluso

problematiza la lógica extractivista de dichas dinámicas en relación con los modelos económicos y de organización actuales:

“El capitalismo de plataforma impone un cambio de juego en el escenario, donde las empresas acumulan por despojo los datos (el nuevo petróleo del siglo XXI); y donde las personas en todo el mundo son despojadas de los datos que comparten diariamente. Esta nueva dinámica de extractivismo está transformando las actividades económicas” (Santillana et al., 2021, p. 17).

De allí que una mirada crítica en relación con las sociedades de control y organización contemporáneas, caracterizadas por cierto panoptismo digital y lógica extractivista de datos, cuestione las implicancias políticas de las prácticas de liderazgo digital (y su afán por la implementación de nuevas tecnologías), y sitúe como interrogantes y dilemas éticos necesarios a ser abordados, la privacidad, libertad, seguridad y derechos humanos de las y los trabajadores actuales.

5. Aportes para una realidad local.

El fenómeno de la digitalización e implementación de IA en las organizaciones supone un fenómeno situado, en tanto las diversas realidades del mundo componen escenarios heterogéneos de posibilidad. Como se ha mencionado anteriormente, la transformación digital, desde la totalidad de sus aristas, implica cierta disponibilidad de recursos, apertura y bagaje cultural que faciliten (y habiliten) el despliegue del cambio.

El presente trabajo propone líneas de pensamiento y prácticas estratégicas sumamente relevantes para la realidad tecnológica nacional, en tanto Uruguay constituye uno de los países más digitalizados de Sudamérica y América Latina, a su vez que destaca fuertemente en términos de posición y rango global. Las estadísticas proporcionadas por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) resultan contundentes al momento de evaluar nuestro desarrollo tecnológico local. El índice de desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación y el índice de preparación de los gobiernos para la IA, posiciona a Uruguay en el tercer puesto a nivel sudamericano. En relación con el desarrollo de un gobierno digital, considerando su infraestructura, capital humano, servicios en línea y participación ciudadana, Uruguay se posiciona en primer lugar en América Latina y el Caribe y en segundo lugar en todo América. Por otro lado, el índice global de ciberseguridad sitúa al país en un nivel de compromiso avanzado y se destaca su desarrollo en términos de conectividad móvil y banda ancha. Incluso las estadísticas vinculadas a su preparación digital lo posicionan en segundo lugar a nivel sudamericano, y

en el puesto número 19 global en relación con su compromiso con una gobernanza de IA responsable.

Los mecanismos de identificación digital para la realización de transacciones y acceso a los servicios digitales del Estado, resultan también ampliamente desarrollados en distintos niveles de seguridad e incluso el ecosistema local de ciberseguridad destaca por su fortalecimiento creciente en términos de monitoreo, detección y capacidades de respuesta. Podría argumentarse en relación con dichas estadísticas que Uruguay se halla en la cúspide de la digitalización a nivel Sudamericano y de América Latina. Es por ello que la sistematización de aportes académicos expuestos en la presente monografía, resulta altamente valiosa en relación a las particularidades nacionales, ya que Uruguay denota una gran disponibilidad estructural y humana para implementar, pero sobre todo experimentar, las diversas estrategias que el liderazgo digital propone para una adopción de IA exitosa en los distintos espacios de trabajo. También los disparadores de pensamiento crítico en relación con el panoptismo digital y extractivismo de datos, sugiere líneas de diálogo fértiles para pensar y construir colectivamente modos de organización digital éticos, centrados en los Derechos Humanos fundamentales de la población uruguaya.

6. Consideraciones finales.

El presente trabajo final de grado se propuso articular diversas líneas de pensamiento en relación con cómo el liderazgo digital influencia, a través de ciertos mecanismos y prácticas específicas, la implementación de nuevas tecnologías, como la IA, en los espacios de trabajo contemporáneos. A modo de conclusión, quisiera, en primer lugar, agradecer al lector y lectora por su tiempo, que hoy día pareciera ser siempre poco e insuficiente a los ritmos vertiginosos de nuestra cotidianidad y, en segundo lugar, resaltar con ímpetu el valor de continuar creando, experimentando y produciendo líneas de diálogo que nos permitan pensar y construir colectivamente nuevos posibles.

El dispositivo contemporáneo de la digitalización, la adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones y las técnicas de influencia del liderazgo digital, suponen en su totalidad, y singularidad, un acontecimiento político que remite a los modos actuales de producción de subjetividad en las y los sujetos y trabajadores. Es por ello que resulta necesaria también una lectura entre líneas y una mirada de contexto, que fomente la emergencia política de nuevas preguntas y problemas, para dialogar y construir mundos siempre con un otro, y con la otredad que habita en uno.

El liderazgo digital adquiere un valor crucial en la implementación de nuevas tecnologías, al considerar su influencia tanto en términos institucionales y organizacionales, como en las propias subjetividades de las y los trabajadores y los desafíos éticos que atentan contra su bienestar. Se destaca su rol estratégico y potencial para el establecimiento de un deseo orientado al cambio y movimiento innovador de nuestra actualidad. Sin embargo, las prácticas que desde allí se proponen también integran propósitos e intereses específicos en relación con las demandas del mercado y movimiento capitalista moderno. Se pretende producir un tipo de sujeto en particular y modos de organización laboral favorables para el sistema económico imperante. Aunque moralizar dichas cuestiones no llevará a más que la fijación de un deseo extremadamente potencial, la problematización política de sus movimientos resulta colectivamente necesaria. Es por ello que desde el presente trabajo se invita a experimentar el movimiento del cambio y su incertidumbre, siempre de forma sensible y con el pensamiento crítico que nos compete.

El cambio se construye siempre con un otro, mediados por un diálogo amistoso con el conocimiento y orientados a producir, no verdades ni dogmas ni protocolos, sino más bien preguntas que fomenten la creación y experimentación sensible. El liderazgo digital, la IA y la digitalización, demandan la construcción de líneas de pensamiento crítico capaces de moverlas y afectarlas, porque el sujeto únicamente así se constituye si es afectado. Es por ello que el presente trabajo simboliza una afectación, y es desde allí, y desde la singularidad caprichosa que me ha motivado, que se propone continuar pensando, creando y experimentando, al menos una contemporaneidad digital, donde podamos caber todos.

Referencias bibliográficas.

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2025, julio 9). *Índice de Desarrollo de las TIC*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/indice-desarrollo-tic>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2025, febrero 27). *Índice de preparación de los gobiernos para la Inteligencia Artificial*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/indice-preparacion-gobiernos-para-inteligencia-artificial>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2024, setiembre 17). *Índice de Desarrollo del Gobierno Digital (EGDI)*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/indice-desarrollo-del-gobierno-digital-egdi>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2024, setiembre 17). *Índice Global de Ciberseguridad (GCI)*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/indice-global-ciberseguridad-gci>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2024, junio 24). *Índice de Preparación Digital (DRI)*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/indice-preparacion-digital-dri>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2024, junio 24). *Índice Global de IA Responsable*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/indice-global-ia-responsable>
- Alawneh, O. M., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). The Impact of Digital Transformational Leadership on Job Performance and the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Journal Of Posthumanism*, 5(3). <https://doi.org/10.63332/joph.v5i3.704>
- Asfahani, A. M. (2022). The impact of artificial intelligence on industrial-organizational psychology: A systematic review. *The Journal of Behavioral Science*, 17(3), 125-139. https://www.researchgate.net/publication/364421222_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Industrial-Organizational_Psychology_A_Systematic_Review

- Bach, R. (2024). A phenomenological learning approach to leading digitalization. *Business Horizons*, 67(4), 345-355. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.001>
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad: nuevas formas de trabajo y movimiento global*. Tinta Limón.
- Berkovich, I. (2025). The rise of AI-assisted instructional leadership: empirical survey of generative AI integration in school leadership and management work. *Frontiers In Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1643023>
- Bleger, J. (1985). *Temas de psicología: entrevista y grupos*. Nueva Visión.
- Bourdieu, P., Passeron, J., Pasquali, P., & Poupeau, F. (2022). *La reproducción: elementos para una teoría del sistema educativo*. Clave Intelectual.
- Bronfenbrenner, U. (2002). *La ecología del desarrollo humano: Experimentos en Entornos Naturales y Diseñados*. Paidós.
- Celsi, L. R., & Zomaya, A. Y. (2025). Perspectives on Managing AI Ethics in the Digital Age. *Information*, 16(4), 318. <https://doi.org/10.3390/info16040318>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers In Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/cemj-11-2024-0346>
- Dejours, C. (2009). *El desgaste mental en el trabajo*. Modus Laborandi.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Deleuze, G. (1995). *Conversaciones, 1972-1990*. Pre-Textos.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2020). *Mil mesetas: capitalismo y esquizofrenia*. Pre-Textos.
- Elshaer, I., Azazz, A. M. S., Abdulaziz, T. A., & Fayyad, S. (2024). Paradoxical Leadership and Employee Proactive Work Behavior: Exploring the Mediating Role of Perceived

- Psychological Contract Fulfillment. *F1000Research*, 13, 622. <https://doi.org/10.12688/f1000research.144963.2>
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Fondo de Cultura Economica USA.
- Foucault, M. (2008). *Historia de la sexualidad 1. La voluntad del saber*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2008). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Fousiani, K., Michelakis, G., Minnigh, P. A., & De Jonge, K. M. M. (2024). Competitive organizational climate and artificial intelligence (AI) acceptance: the moderating role of leaders' power construal. *Frontiers In Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359164>
- Freud, S. (1976). El yo y el ello. En J. L. Etcheverry (Trad.), *Obras completas* (Vol. 19, pp. 13-66). Amorrortu. (Trabajo original publicado en 1923).
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2025). Effective school leadership enactment of GAI: a 5C's framework for integration. *Frontiers In Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1561414>
- Giddens, A. (1998). *Sociología*. Alianza Editorial.
- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2023). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? *Journal Of Business Strategy*, 45(1), 10-16. <https://doi.org/10.1108/jbs-06-2022-0093>
- Gren, L., & Ralph, P. (2022). What makes effective leadership in agile software development teams? *Proceedings Of The 44th International Conference On Software Engineering*, 2402-2414. <https://doi.org/10.1145/3510003.3510100>
- Guattari, F. (2004). *Plan sobre el planeta: capitalismo mundial integrado y revoluciones moleculares*. Traficantes De Sueños.
- Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder.
- Han, B. (2022). *Infocracia: la digitalización y la crisis de la democracia*. Penguin Random House.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>

- Hu, C., Din, Q. M. U., & Tahir, A. (2025). Artificial Intelligence Symbolic Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises: Enhancing Employee Flexibility and Technology Adoption. *Systems*, 13(4), 216. <https://doi.org/10.3390/systems13040216>
- Hu, X., Gao, H., Agafari, T., Zhang, M. Q., & Cong, R. (2025). How and when artificial intelligence adoption promotes employee knowledge sharing? The role of paradoxical leadership and technophilia. *Frontiers In Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1573587>
- Husserl, E. (2006). *Meditaciones cartesianas*. Tecnos Editorial.
- Hwang, C. Y., Kang, S., & Choi, S. B. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers In Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594>
- Jeong, J., & Jeong, I. (2024). Driving creativity in the AI-enhanced workplace: roles of self-efficacy and transformational leadership. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07135-6>
- Jeong, J., Kim, B., & Lee, J. (2024). Navigating AI transitions: how coaching leadership buffers against job stress and protects employee physical health. *Frontiers In Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932>
- Jung, J., Kim, B., & Kim, M. (2023). The effect of unstable job on employee's turnover intention: The importance of coaching leadership. *Frontiers In Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1068293>
- Kandasamy, U. C. (2024). Ethical Leadership in the Age of AI Challenges, Opportunities and Framework for Ethical Leadership. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2410.18095>
- Kim, B., Kim, M., & Lee, J. (2025). The dark side of artificial intelligence adoption: linking artificial intelligence adoption to employee depression via psychological safety and ethical leadership. *Humanities And Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05040-2>
- Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research On Management And Business Economics*, 29(2), 100215. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>

- Kovacevic, M., Dagen, T., & Rajter, M. (2025). Leading AI-Driven Student Engagement: The Role of Digital Leadership in Higher Education. *Education Sciences*, 15(6), 775. <https://doi.org/10.3390/educsci15060775>
- Madan, R., & Ashok, M. (2022). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success. *Frontiers In Artificial Intelligence*, 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619029>
- Meng, Q., Wu, T., Duan, W., & Li, S. (2025). Effects of Employee–Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator. *Behavioral Sciences*, 15(5), 696. <https://doi.org/10.3390/bs15050696>
- Merleau-Ponty, M. (1993). *Fenomenología de la percepción*. Planeta-De Agostini.
- Michelotto, F., & Joia, L. A. (2024). Organizational Digital Transformation Readiness: An Exploratory investigation. *Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3283-3304. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040159>
- Lacan, J. (2009). *Escritos 1*. Siglo XXI.
- Lettner, N. (2024). The human side of digital transformation: Key actors and their intra- and inter-organizational interaction relationships (Doctoral dissertation, Technische Universität Wien).
 Repositum TU Wien.
<https://repositum.tuwien.at/bitstream/20.500.12708/198807/1/Lettner%20Nicole%20-%202024%20-%20The%20human%20side%20of%20digital%20transformation%20key%20actors%20and...pdf>
- Lyon, D. (1995). *El ojo electrónico: el auge de la sociedad de la vigilancia*. Alianza Editorial.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria. *Employee Relations*, 43(6), 1362-1381. <https://doi.org/10.1108/er-06-2020-0302>

- Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). 'Digitalized' Competences. A Crucial Challenge beyond Digital Competences. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 38(3), 189-199. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a22>
- Pinski, M., Hofmann, T., & Benlian, A. (2024). AI Literacy for the top management: An upper echelons perspective on corporate AI orientation and implementation ability. *Electronic Markets*, 34(1). <https://doi.org/10.1007/s12525-024-00707-1>
- Rosa, H. (2016). *Alienación y aceleración: hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía*. Katz Editores.
- Sacavém, A., De Bem Machado, A., Santos, J. R. D., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Santillana Ortiz, A., Partenio, F., & Rodríguez Enríquez, C. (2021). Si nuestras vidas no valen, entonces produzcan sin nosotras: Reflexiones feministas sobre la violencia económica. Fundación Rosa Luxemburgo. <https://rosalux-ba.org/wp-content/uploads/2021/12/FRL-Espanol-EPILOGO-WEB.pdf>
- Sayyadi, M. (2024). You Need Authentic Leadership in the AI Age, Here's Why. *Muma Business Review*, 8, 79-86. <https://doi.org/10.28945/5348>
- Schein, Edgar (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana: Félix Varela.
- Singh, A., & Pandey, J. (2024). Artificial intelligence adoption in extended HR ecosystems: enablers and barriers. An abductive case research. *Frontiers In Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1339782>
- Somu, S., Abdullah, M. M. B., Alam, M. N., & Islam, M. A. (2025). Does Servant Leadership Influence Vigour, Dedication and Absorption of Generation-Z Employees Role Emotional Stability and Artificial Intelligence Adoption (AIA). *International Journal Of Work Organisation And Emotion*, 16(3). <https://doi.org/10.1504/ijwoe.2025.10069833>
- Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: a bibliometric and systematic review. *Frontiers In Artificial Intelligence*, 7. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>

- Štrukelj, T., & Dankova, P. (2025). Ethical Leadership and Management of Small- and Medium-Sized Enterprises: The Role of AI in Decision Making. *Administrative Sciences*, 15(7), 274. <https://doi.org/10.3390/admsci15070274>
- Thanh, N. H., & Van Quang, N. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Tjondronegoro, D., Yuwono, E., Richards, B., Green, D., & Hatakka, S. (2022). Responsible AI Implementation: A Human-centered Framework for Accelerating the Innovation Process. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2209.07076>
- Tursunbayeva, A., & Gal, H. C. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*, 67(4), 357-368. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006>
- Übellacker, T. (2025). Making Sense of AI Limitations: How Individual Perceptions Shape Organizational Readiness for AI Adoption. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2502.15870>
- Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
- Virilio, P. (2006). *Velocidad y política*. La Marca Editora.
- Wang, Y., & Wang, Y. (2022). Developing Creative Leadership in the Use of Digital Communication Tools: A Psychological Perspective. *Sustainability*, 14(19), 11796. <https://doi.org/10.3390/su141911796>
- Wijaya, A. (2024). Determining the Antecedents of Digital Leadership: The Nexus of Skill, Role, and Style. *International Journal Of Economics And Business Administration*, XII(Issue 2), 161-175. <https://doi.org/10.35808/ijeba/848>
- Wittke, T. (2025). Transformación digital de la organización del trabajo y los procesos de producción de subjetividad. En J. M. Blanch-Ribas y F. Díaz-Bambula (Eds.), *Trabajos y organizaciones en el siglo XXI. Perspectivas Iberoamericanas* (pp. 392-405). Universidad de San Buenaventura, Editorial Bonaventuriana. https://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/libros/2023/pdfs/Trabajos_y_Organizaciones_del_Siglo_XXI.pdf

- Wolf, V., Bartelheimer, C., & Beverungen, D. (2019). Digitalization of Work Systems—An Organizational Routines' Perspective. *Proceedings Of The . . . Annual Hawaii International Conference On System Sciences/Proceedings Of The Annual Hawaii International Conference On System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.724>
- Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C. F., Acosta-Prado, J. C., Gómez-Cruz, N. A., Castro, D. y. R., & Camargo, J. (2025). Influence of Leadership on Human–Artificial Intelligence Collaboration. *Behavioral Sciences*, 15(7), 873. <https://doi.org/10.3390/bs15070873>