



# Administración Gerencial

## TP cuatrimestral

### INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL FUTURO DE MANAGEMENT

Carrera: Ing. Sistemas de información

Curso: K5572

Profesora: Ing. María Fernanda Tacchini

Ayudantes: Ing. Mariana Sigal

Estudiantes:

Apellido y Nombre	Legajo
Bruno, Joaquin	
Denoya, Ailin	
Enriquez, Sylvina	
Fernandez Boleda, Emiliano	
Marchan Figuera, Brisabed Alexandra	
Martina Lopez, Avril Dinora	
Vargas Montes, Natalia Romina	

2º cuatrimestre de 2025

## Contenido

Desarrollo Teórico .....	2
1. Introducción.....	2
2. Evolución de la gestión: de la automatización a la colaboración cognitiva .....	2
3. Transformación en la toma de decisiones gerenciales gracias a la IA .....	2
4. Nuevo liderazgo: del gerente controlador al líder orquestador .....	3
5. Cambios estructurales en las organizaciones: organigramas horizontales y ecosistemas ágiles .....	3
6. La IA como aliada estratégica para generar valor, liberar creatividad y potenciar la innovación .....	4
7. Dilemas éticos emergentes: sesgos, privacidad, vigilancia algorítmica y desplazamiento laboral .....	4
• Sesgos algorítmicos. ....	4
• Privacidad. ....	4
• Vigilancia algorítmica. ....	5
• Desplazamiento laboral.....	5
8. Casos concretos de aplicación de IA en empresas de América Latina .....	6
9. El nuevo liderazgo gerencial basado en datos y valores éticos .....	6
10. Conclusión: liderar la transformación digital con responsabilidad .....	7
• Formar equipos data-driven y éticos.....	7
• Implementar gobernanza de IA.....	7
• Incentivar la innovación con cautela.....	7
• Mantener el factor humano.....	7
Bibliografía: .....	8

# Desarrollo Teórico

## 1. Introducción

La adopción de la inteligencia artificial (IA) está redefiniendo el **management** moderno. En los últimos años, la IA se ha consolidado como una de las tecnologías más disruptivas para la gestión empresarial, capaz de optimizar la eficiencia, reducir costos y mejorar la toma de decisiones[1]. Este impacto no es solo global: en América Latina el 67 % de las grandes empresas aceleró su adopción de IA en los últimos 24 meses[2]. Estas cifras muestran un interés creciente por aprovechar la IA para innovar y ganar competitividad. Sin embargo, el desafío gerencial no es solo incorporar tecnología, sino hacerlo **sin perder el juicio ni los valores éticos fundamentales**. En este contexto, los gerentes deben repensar sus roles y procesos, preparando a sus organizaciones para una transformación profunda y responsable.

## 2. Evolución de la gestión: de la automatización a la colaboración cognitiva

Históricamente, la gestión empresarial ha avanzado por **fases tecnológicas**: primero la mecanización industrial, luego la digitalización de la información, y hoy la *era cognitiva*. En esta nueva fase los sistemas ya no se limitan a ejecutar tareas preprogramadas, sino que “no se programan, sino que entienden el lenguaje natural, analizan datos no estructurados en tiempo real y aprenden”[3]. Es decir, hemos pasado de la automatización del “hacer” a la colaboración en el “pensar”. Ahora los procesos rutinarios se automatizan con IA, liberando a las personas para enfocarse en tareas estratégicas. Se promueve así una verdadera **colaboración humano-máquina**, donde ambas inteligencias se potencian mutuamente: “la colaboración entre humanos y máquinas” maximiza los beneficios de la IA en la administración[4]. Este cambio supone que los gerentes ya no solo gestionan tareas, sino que diseñan sistemas de trabajo híbridos en los que los algoritmos colaboran con equipos humanos, anticipan problemas y proponen soluciones basadas en datos.

## 3. Transformación en la toma de decisiones gerenciales gracias a la IA

La IA está revolucionando la toma de decisiones en todos los niveles gerenciales. Los algoritmos pueden procesar miles de variables de forma simultánea, proporcionando modelos **predictivos** que guían las decisiones estratégicas. Como resumen la literatura, “la IA permite a los gerentes analizar grandes volúmenes de datos con rapidez y precisión, facilitando decisiones informadas mediante análisis predictivo y detección de patrones”[5]. Esto se traduce en una mejora comprobable: mayor calidad de las decisiones, reducción de riesgos operativos y optimización de estrategias de negocio. Sin embargo, esta potencia

analítica no está exenta de riesgos. Los modelos algorítmicos pueden incorporar sesgos aprendidos de los datos históricos. Según la UNESCO, sin una adecuada brújula ética la IA “corre el riesgo de reproducir los prejuicios y la discriminación del mundo real”[6]. Por ello, en la práctica gerencial moderna es crucial acompañar los análisis predictivos de controles humanos y auditorías de equidad. Los consejos de administración y comités de riesgos deben exigir transparencia en los modelos y supervisión continua para evitar decisiones automatizadas injustas. En síntesis, la IA amplía la capacidad analítica de los gerentes, pero exige estructuras de gobernanza de datos y conciencia crítica para mitigar posibles sesgos. [7]

#### 4. Nuevo liderazgo: del gerente controlador al líder orquestador

Con la IA se redefine el **liderazgo gerencial**. El gerente clásico, orientado al control y supervisión directa, da paso a un líder *orquestador* de talentos y tecnologías. Hoy se espera que el líder entregue autonomía y fomente la experimentación con IA, en lugar de solo dar órdenes. Tal como señalan expertos en cultura organizacional, “los líderes no pueden operar desde una posición de control; deben liderar con preguntas, no solo con respuestas”[8]. En este nuevo perfil, aparecen roles como el *Chief AI Officer* (CAIO), responsables de alinear la estrategia de IA con los objetivos organizacionales y de asegurar que las iniciativas tecnológicas se usen de forma ética y efectiva. Este líder-orquestador impulsa una **cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad**: motiva a su equipo a integrar la IA en los procesos de planificación y ejecución, cultiva la flexibilidad ante el cambio y modela la apertura al aprendizaje. En lugar de imponer soluciones, acompaña el proceso de adopción de IA, facilitando la colaboración entre áreas y protegiendo los valores de la empresa. Así, el nuevo liderazgo gerencial actúa como puente entre lo humano y lo digital, inspirando confianza y orientando a sus equipos hacia resultados innovadores.

#### 5. Cambios estructurales en las organizaciones: organigramas horizontales y ecosistemas ágiles

La incorporación de la IA también modifica la **estructura organizacional**. Las jerarquías rígidas y los silos departamentales están dando paso a modelos horizontales y equipos interfuncionales. Dado que la IA impacta todas las áreas (finanzas, operaciones, RR.HH., marketing, etc.), la clave es la **colaboración transversal**. Como señala un informe, en la cultura de IA “el pensamiento aislado ralentiza la transformación; el pensamiento colaborativo la acelera”[9]. En la práctica, las empresas promueven células de trabajo ágiles: equipos pequeños y multidisciplinarios (de datos, tecnología y negocio) que experimentan rápido con prototipos de IA. Los organigramas se aplanan para permitir que expertos en datos, ingenieros y usuarios finales trabajen juntos sin burocracia. Este enfoque genera verdaderos ecosistemas empresariales ágiles, donde la toma de decisiones es descentralizada y fluye con mayor rapidez. Además, las organizaciones establecen alianzas externas (startups de IA, centros tecnológicos, universidades) para completar su ecosistema.

En conjunto, estas estructuras flexibles permiten reaccionar ágilmente a las oportunidades reveladas por la IA y sostener una cultura de innovación. [10]

## 6. La IA como aliada estratégica para generar valor, liberar creatividad y potenciar la innovación

Más allá de la eficiencia operativa, la IA es una **aliada estratégica** que impulsa la generación de valor. Al automatizar tareas de bajo valor añadido, libera tiempo y recursos para la creatividad humana y el pensamiento estratégico. Estudios recientes indican que, en este sentido, “la inteligencia artificial se consolida como una herramienta estratégica para transformar la administración empresarial, aportando soluciones innovadoras que generan valor competitivo y promueven la sostenibilidad organizacional”[11]. En la práctica, esto significa que la IA habilita nuevos productos y servicios (por ejemplo, análisis personalizado de clientes, motores de recomendación), mejora los procesos de I+D (identificando tendencias ocultas) y abre mercados mediante insights basados en datos. De esta forma, la IA expande la capacidad inventiva de las empresas: los profesionales pueden enfocarse en diseñar estrategias y contenidos, mientras los algoritmos se encargan del procesamiento masivo de información. Además, la adopción de IA suele acelerar el ciclo de innovación; las organizaciones más avanzadas ya reportan mayor lanzamiento de nuevos productos y mejoras continuas en sus modelos de negocio. En suma, la IA no solo optimiza la gestión diaria, sino que funciona como catalizadora de **innovación continua y creación de valor**.

## 7. Dilemas éticos emergentes: sesgos, privacidad, vigilancia algorítmica y desplazamiento laboral

El avance de la IA trae aparejados **nuevos dilemas éticos** que los gerentes deben enfrentar con responsabilidad. Entre ellos se cuentan:

- **Sesgos algorítmicos.**

Los modelos de IA aprenden de datos históricos, por lo que pueden reproducir o amplificar prejuicios existentes. Como advierte UNESCO (2024), sin “barreras éticas” la IA corre el riesgo de “reproducir los prejuicios y la discriminación del mundo real”[12]. Si no se corrigen estos sesgos, las decisiones automatizadas pueden ser injustas (por ejemplo, prejuicio en selección de personal o en aprobaciones de crédito). Por ello, las empresas deben auditar sus algoritmos y asegurar conjuntos de datos diversos.

- **Privacidad.**

La IA se nutre de enormes volúmenes de datos personales (clientes, empleados, proveedores). Esto plantea el reto de proteger la información sensible. UNESCO enfatiza que “la privacidad debe protegerse y promoverse a lo largo de todo el ciclo

de vida de la IA”[13]. Es decir, se deben aplicar principios de privacidad desde la recopilación hasta el uso de datos en modelos. Los gerentes deben cumplir regulaciones (como GDPR en Europa o leyes locales de protección de datos) y garantizar la anonimización de datos cuando sea posible.

- **Vigilancia algorítmica.**

El uso de IA para monitorear personas (por ejemplo, cámaras con reconocimiento facial o análisis de patrones de comunicación) ha crecido exponencialmente. Informes de derechos humanos alertan sobre un alza preocupante de la “vigilancia algorítmica” en eventos públicos y espacios laborales, lo cual puede “conducir a la discriminación y el abuso” especialmente contra grupos vulnerables[14]. Las empresas y gobiernos deben tener cuidado de no invadir libertades al implementar tecnologías de monitoreo. Esto exige marcos de transparencia: informar a los empleados y clientes cuándo y cómo se usa IA para vigilancia, y establecer límites claros de uso.

- **Desplazamiento laboral.**

Muchas tareas rutinarias serán asumidas por la automatización inteligente. Estudios en América Latina estiman, por ejemplo, que hasta el 52 % de las actividades productivas en México están en riesgo de automatizarse[15]. Sectores como la manufactura o el comercio detallista muestran los niveles más altos de riesgo. Esto presiona sobre los trabajadores menos calificados y puede agravar desigualdades. Ante ello, los líderes empresariales deben preparar planes de reconversión laboral, educación continua y cambios de procesos. También es importante recalcar que la IA puede crear nuevos puestos de trabajo (en análisis de datos, mantenimiento de sistemas, etc.), pero el foco debe estar en la **formación de capital humano** para el futuro.

Para enfrentar estos dilemas, muchas empresas latinoamericanas ya reconocen la importancia de la ética. Una encuesta regional revela que el 90 % de los gerentes de TI considera que los consumidores prefieren servicios de compañías que ofrecen “transparencia y un marco ético” en el uso de IA[16]. Sin embargo, la regulación formal aún es incipiente en varios países. Los gerentes responsables deberán desarrollar **políticas internas claras** de IA (declaraciones de principios, comité ético, evaluación de impacto) y cumplir estándares emergentes. Solo así podrá liderarse la transformación digital *con confianza*: aprovechando los beneficios de la IA sin comprometer la equidad, la privacidad ni los derechos fundamentales. [17]

## 8. Casos concretos de aplicación de IA en empresas de América Latina

La teoría se refleja ya en **aplicaciones reales** en la región. Por ejemplo, en el sector financiero **BBVA México** ha implementado modelos de aprendizaje automático para mejorar la evaluación de riesgo crediticio; esto ha permitido una selección más precisa de clientes y menor morosidad. En comercio electrónico, **Mercado Libre** (Argentina) utiliza algoritmos para optimizar las rutas logísticas y detectar fraudes en tiempo real, mejorando la eficiencia operativa y la seguridad de las transacciones. Por su parte, **Telefónica Hispanoamérica** aplica IA en servicios de atención al cliente (chatbots avanzados) y en mantenimiento predictivo de sus redes, incrementando la satisfacción del usuario y reduciendo tiempos de caída. En general, los estudios de adopción en Latinoamérica muestran que cerca del 39 % de las empresas ya usan IA para automatización de procesos de TI, y un 35 % para marketing y ventas[18]. Estos casos ejemplifican cómo la región despliega la IA para resolver problemas concretos, impulsar la innovación operativa y ofrecer mejores servicios.[19][20]

## 9. El nuevo liderazgo gerencial basado en datos y valores éticos

Frente a este panorama, el líder gerencial del futuro combina dominio de datos con solidez de valores. Se espera que las decisiones estratégicas se basen en análisis cuantitativos y predicciones de IA, pero también en criterios humanos claros. Por ejemplo, se ha observado que “la IA permite a los gerentes analizar grandes volúmenes de datos... facilitando decisiones informadas mediante análisis predictivo... [mejorando] la calidad de las decisiones”[21]. Un gerente con mentalidad basada en datos aprovechará estas capacidades para planificar con mayor precisión y agilidad. Al mismo tiempo, este líder ético vigila que el uso de la IA sea justo y transparente. Promueve la rendición de cuentas algorítmica y asegura el respeto de la privacidad. En la práctica, esto implica establecer indicadores de desempeño basados en datos concretos (KPIs, dashboards interactivos), pero también comunicar de forma abierta las métricas a todo el equipo para generar confianza. En este sentido, la cultura organizacional se basa en datos verificables, pero se estructura sobre principios: el líder modela la integridad en el manejo de la IA, fomentando una visión donde los **datos impulsan la estrategia sin deshumanizarla**.

En síntesis, el líder de la nueva era es un **gestor de datos y valores**. Su rol es garantizar que la IA potencie la creatividad humana sin vulnerar los derechos ni la cultura corporativa. Al empoderar a su equipo para “pensar con IA” y alinear los sistemas con propósitos éticos, este gerente orquesta la transformación digital de manera equilibrada. Como apuntó la UNESCO, en la IA “necesitamos más que nunca una ‘brújula ética’” para navegar sus retos[22]. Los mejores líderes serán aquellos que combinen habilidades analíticas avanzadas con un fuerte compromiso ético y social, guiando a sus organizaciones hacia un futuro sostenible.

## 10. Conclusión: liderar la transformación digital con responsabilidad

La llegada de la inteligencia artificial al management ofrece un enorme potencial pero exige **liderazgo responsable**. Para concretar este potencial sin riesgos, los gerentes deben:

- **Formar equipos data-driven y éticos.**

Es fundamental capacitar al personal en competencias digitales y en conciencia ética de la IA, de modo que sepan interpretar resultados algorítmicos críticamente.

- **Implementar gobernanza de IA.**

Establecer políticas claras (códigos de conducta, comités de revisión algorítmica, evaluaciones de impacto) para prevenir sesgos y garantizar la privacidad, tal como recomienda la UNESCO.

- **Incentivar la innovación con cautela.**

Fomentar la experimentación (pilotos de IA) pero con límites definidos; medir constantemente los resultados y ajustar la estrategia según feedback humano.

- **Mantener el factor humano.**

La eficiencia nunca debe anteponerse a la ética: la cultura corporativa debe seguir centrada en las personas y sus valores. La IA solo crea valor si respeta la dignidad y los derechos de empleados y clientes.

En conclusión, liderar la transformación digital con IA requiere un equilibrio entre ambición tecnológica y prudencia humana. Si se abordan los dilemas éticos y se promueven estructuras ágiles, los gerentes podrán aprovechar la IA para liberar creatividad, optimizar recursos y generar innovación sostenible. Como destaca la UNESCO, la IA es una herramienta poderosa, pero sin guía ética adecuada puede ser peligrosa. De esta manera, el desafío final para los líderes actuales es integrar la IA “como aliada estratégica” sin descuidar la **responsabilidad social**. Así se construirá un management del siglo XXI verdaderamente innovador y justo, en el que la tecnología trabaje *para* las personas y no al revés.

## Bibliografía:

[1] [4] [5] [11] [21] Espinoza García, D. L. (2024). *La Inteligencia Artificial como Apoyo en los Procesos de la Administración Empresarial*. Revista Ciencia Latina.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/15019>

[2] [16] [18] IBM (2024). Empresas de Latinoamérica aceleraron el uso de Inteligencia Artificial en 67%.

<https://latam.newsroom.ibm.com/2024-03-20-IBM-empresas-de-Latinoamerica-aceleraron-el-uso-de-Inteligencia-Artificial-en-67>

[3] IBM (2016) Más de 2.000 profesionales analizan el impacto de las nuevas tecnologías de inteligencia aumentada en la Era Cognitiva.

<https://es.newsroom.ibm.com/2016-11-11-Mas-de-2-000-profesionales-analizan-el-impacto-de-las-nuevas-tecnologias-de-inteligencia-aumentada-en-la-Era-Cognitiva>

[6] [12] [13] [22] Unesco (2024). Ética de la inteligencia artificial

<https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence/recommendation-ethics>

[7] Sandoya, P., & Peña, L. (2024). La inteligencia artificial y su impacto en la gestión pública. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales.

<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3373>

[8] [9] AEEN. Por qué los equipos ágiles están ganando la carrera para crear culturas preparadas para la IA.

<https://www.aeen.org/por-que-los-equipos-agiles-estan-ganando-la-carrera-para-crear-culturas-preparadas-para-la-ia/>

[10] Rodríguez Alegre, L. et al. (2024). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: Impacto y realidad latinoamericana. Revista Koinonía.

<https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/2782>

[14] Paréntesis.Media. Amnistía Internacional alerta sobre los peligros de la IA para los derechos humanos.

<https://www.parentesis.media/amnistia-internacional-peligros-derechos-humanos-inteligencia-artificial-reconocimiento-facial/>

[15] Ultreras-Rodríguez et al. (2025). Inteligencia artificial y su impacto en la automatización del trabajo en México

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882025000100004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882025000100004)

[17] Martín López, R. & Martín López, J. (2025). Uso de la IA en la gestión corporativa para el desarrollo sostenible. Revista Ámbitos.

[https://sftpinstitu.us.es/revistas/Ambitos/67/02\\_martin-lopez\\_martin-lopez.pdf](https://sftpinstitu.us.es/revistas/Ambitos/67/02_martin-lopez_martin-lopez.pdf)

[19] EY Latam (2025). Desafíos y tendencias para las empresas en Latinoamérica en 2025

<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/latam/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica/documents/ey-desafios-tendencias-empresas-latinoamerica-2025.pdf>

[20] SAP Argentina (2025). Informe IA en el mundo corporativo.  
<https://news.sap.com/latinamerica/files/2025/06/05/Argentina-IA-en-el-mundo-corporativo-External.pdf>