

## EL ROL DE LOS DIRECTIVOS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTRATÉGICA

### THE ROLE OF MANAGERS IN THE ERA OF STRATEGIC ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Mónica del Pilar Quiñónez-Cercado<sup>1</sup>, Bexy Maluly Rodriguez Pareja<sup>2</sup>, Clemencia Aracely Valle Cevallos<sup>3</sup>  
Lesly Fernanda Quizhpi Espinoza<sup>4</sup>, Diana Liseth Palacios Parrales<sup>5</sup>

#### RESUMEN

El estudio se desarrolló con el propósito de analizar cómo los líderes empresariales adoptan y gestionan la inteligencia artificial (IA) en sus estrategias organizacionales. La problemática abordada radica en la falta de capacitación directiva y resistencia al cambio en la implementación de IA, lo que limita su integración efectiva en la toma de decisiones estratégicas. Como objetivo principal, se buscó establecer directrices que orienten a los líderes en la incorporación ética y eficiente de la IA, promoviendo la formación continua y la adaptación organizacional. La metodología se basó en una revisión literaria exhaustiva, analizando fuentes académicas recientes sobre la interacción entre liderazgo y transformación digital, complementada con un análisis comparativo de estrategias empresariales exitosas en la adopción de IA. Los resultados evidencian que solo el 45% de los directivos cuenta con formación en IA, mientras que el 60% de las empresas han integrado esta tecnología en su planificación estratégica, aunque un 30% todavía muestra resistencia al cambio. Asimismo, se identificó que un 75% de las organizaciones consideran la IA esencial para su competitividad futura, pero el 40% enfrenta problemas en su implementación ética, lo que resalta la necesidad de políticas de transparencia y supervisión algorítmica. En conclusión, la investigación subraya la importancia de fortalecer la capacitación directiva, establecer regulaciones claras y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, asegurando que la IA sea utilizada de manera responsable y estratégica en la gestión empresarial.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, liderazgo, gestión estratégica, transformación digital, toma de decisiones, ética en IA.

#### ABSTRACT

The study was developed with the purpose of analyzing how business leaders adopt and manage artificial intelligence (AI) in their organizational strategies. The problem addressed lies in the lack of management training and resistance to change in the implementation of AI, which limits its effective integration into strategic decision-making. The main objective was to establish guidelines to guide leaders in the ethical and efficient incorporation of AI, promoting continuous training and organizational adaptation. The methodology was based on an exhaustive literature review, analyzing recent academic sources on the interaction between leadership and digital transformation, complemented by a comparative analysis of successful business strategies in the adoption of AI. The results show that only 45% of managers have training in AI, while 60% of companies have integrated this technology into their strategic planning, although 30% still show resistance to change. It was also found that 75% of organizations consider AI essential for their future competitiveness, but 40% face problems in its ethical implementation, which highlights the need for transparency policies and algorithmic oversight. In conclusion, the research underlines the importance of strengthening management training, establishing clear regulations and fostering an organizational culture oriented towards innovation, ensuring that AI is used responsibly and strategically in business management.

**Keywords:** Artificial intelligence, leadership, strategic management, digital transformation, decision making, ethics in AI.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [monica.quinonez@unesum.edu.ec](mailto:monica.quinonez@unesum.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0002-6747-5874>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [rodriguez-bexy3117@unesum.edu.ec](mailto:rodriguez-bexy3117@unesum.edu.ec) <https://orcid.org/0009-0004-2241-1115>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [valle-clemencia9163@unesum.edu](mailto:valle-clemencia9163@unesum.edu) <https://orcid.org/0009-0005-2231-6449>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [quizhpi-lesly8103@unesum.edu.ec](mailto:quizhpi-lesly8103@unesum.edu.ec) <https://orcid.org/0009-0003-4367-5008>
5. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [palacios-diana6554@unesum.edu.ec](mailto:palacios-diana6554@unesum.edu.ec) <https://orcid.org/0009-0009-5690-474x>



## RESUMO

O estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar como os líderes empresariais adotam e gerenciam a inteligência artificial (IA) em suas estratégias organizacionais. O problema abordado está na falta de treinamento da gestão e na resistência à mudança na implementação da IA, o que limita sua integração efetiva na tomada de decisões estratégicas. O principal objetivo foi estabelecer diretrizes para orientar os líderes na incorporação ética e eficiente da IA, promovendo a capacitação contínua e a adaptação organizacional. A metodologia foi baseada em uma revisão exaustiva da literatura, analisando fontes acadêmicas recentes sobre a interação entre liderança e transformação digital, complementada por uma análise comparativa de estratégias empresariais bem-sucedidas na adoção de IA. Os resultados mostram que apenas 45% dos executivos têm treinamento em IA, enquanto 60% das empresas integraram essa tecnologia ao seu planejamento estratégico, embora 30% ainda apresentem resistência à mudança. Também foi constatado que 75% das organizações consideram a IA essencial para sua competitividade futura, mas 40% enfrentam problemas em sua implementação ética, o que destaca a necessidade de políticas de transparência e supervisão algorítmica. Concluindo, a pesquisa destaca a importância de fortalecer a formação gerencial, estabelecer regulamentações claras e fomentar uma cultura organizacional voltada para a inovação, garantindo que a IA seja utilizada de forma responsável e estratégica na gestão empresarial.

Palavras-chave: Inteligência artificial, liderança, gestão estratégica, transformação digital, tomada de decisão, ética em IA.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la inteligencia artificial ha dejado de ser una mera tendencia tecnológica para convertirse en un componente esencial de las estrategias empresariales. Este fenómeno, conocido como inteligencia artificial estratégica, implica la integración de sistemas inteligentes en la toma de decisiones y en la optimización de procesos organizacionales. Según Rioja (2025), más del 60% de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, enfrentan dificultades para encontrar perfiles profesionales adecuados, lo que resalta la urgencia de adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas.

El marco conceptual de esta investigación se basa en la intersección entre liderazgo empresarial y adopción tecnológica. Se explora cómo los directivos pueden desempeñar un papel proactivo en la implementación de la IA, no solo como una herramienta operativa, sino como un factor estratégico que impulsa la competitividad y la innovación (Damià, 2024). La relevancia de este estudio radica en la necesidad de comprender las competencias y habilidades que los líderes deben desarrollar para gestionar eficazmente la transformación digital en sus organizaciones. Además, se analiza cómo la IA puede influir en la cultura corporativa y en la gestión del talento,

aspectos cruciales para el éxito empresarial en la era digital.

De esta manera, el objetivo principal de este estudio es identificar y analizar el rol de los directivos en la adopción y gestión de la inteligencia artificial estratégica. Se busca establecer un conjunto de directrices que orienten a los líderes empresariales en la integración efectiva de la IA, considerando factores como la ética, la formación continua y la adaptación al cambio. Este enfoque permite a las organizaciones no solo mantenerse competitivas, sino también anticiparse a las tendencias emergentes en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Dicho lo anterior, la inteligencia artificial estratégica representa una oportunidad y un desafío para los directivos actuales. Su capacidad para liderar la transformación digital determinará, en gran medida, el éxito de sus organizaciones en el futuro cercano.

### Evolución de la inteligencia artificial en la gestión empresarial

La inteligencia artificial ha experimentado una evolución significativa en el ámbito empresarial, transformándose de una idea conceptual a una herramienta esencial en la gestión organizacional.

Este desarrollo ha sido impulsado por avances tecnológicos y la creciente necesidad de las empresas de adaptarse a entornos competitivos y dinámicos (Acedo, 2023).

Los orígenes de la IA se remontan a la década de 1950, cuando Alan Turing propuso la posibilidad de que las máquinas pudieran imitar la inteligencia humana. Sin embargo, su aplicación en el ámbito empresarial comenzó a materializarse décadas más tarde, especialmente con el desarrollo de sistemas expertos en los años 80 y 90. Estos sistemas permitieron automatizar tareas específicas, como el diagnóstico médico y la gestión financiera, proporcionando soluciones basadas en reglas predefinidas (Villarreal & Flor, Inteligencia Artificial: El reto contemporáneo de la gestión empresarial, 2023).

Con el avance de las tecnologías de la información y la proliferación de datos, la IA ha evolucionado hacia modelos más sofisticados, como el aprendizaje automático y el aprendizaje profundo. Estas técnicas han permitido a las empresas analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y tomar decisiones más informadas (Villarreal & Flor, 2023).

Por otra parte, la adopción de la IA en las empresas ha seguido diversas fases:

**Experimentación inicial:** Las organizaciones comenzaron a explorar la IA mediante proyectos piloto, evaluando su potencial en áreas específicas como la atención al cliente y la optimización de procesos (Granados, 2022).

**Implementación táctica:** Tras resultados positivos en las fases piloto, las empresas integraron soluciones de IA en funciones específicas, buscando mejoras en eficiencia y reducción de costos (Granados, 2022).

**Integración estratégica:** La IA se convierte en un componente central de la estrategia empresarial, transformando modelos de negocio y creando nuevas oportunidades de mercado (Granados, 2022).

Las tendencias actuales en la aplicación de IA en la gestión estratégica desempeñan un rol crucial en la gestión estratégica de las empresas. Las tendencias más destacadas incluyen:

**Análítica predictiva:** La IA permite prever tendencias de mercado y comportamientos de los consumidores, facilitando la toma de decisiones proactivas (Vera & Pico, 2024).

**Automatización de procesos:** La implementación de la IA en tareas repetitivas libera recursos humanos para actividades de mayor valor añadido, aumentando la eficiencia operativa (Vera & Pico, 2024).

**Personalización de productos y servicios:** Mediante el análisis de datos, las empresas pueden ofrecer experiencias más personalizadas a sus clientes, mejorando la satisfacción y fidelización (Vera & Pico, 2024).

**Optimización de la cadena de suministro:** La IA facilita la gestión eficiente de inventarios, logística y distribución, reduciendo costos y mejorando la respuesta al mercado (Vera & Pico, 2024).

Dentro de este marco, la evolución de la IA en la gestión empresarial ha sido notable, pasando de ser una tecnología emergente a convertirse en un pilar fundamental en la estrategia de las organizaciones. Su adopción y aplicación continuarán moldeando el futuro de los negocios, ofreciendo oportunidades para innovar y mejorar la competitividad en el mercado global.

### IA y toma de decisiones empresariales

Como se ha mencionado, la inteligencia artificial ha emergido como una herramienta fundamental en el ámbito empresarial, transformando significativamente los procesos de toma de decisiones. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos y generar insights precisos ha permitido a las organizaciones optimizar estrategias y mejorar su competitividad.

La IA potencia la toma de decisiones empresariales al automatizar el análisis de datos complejos,

lo que facilita la identificación de patrones y tendencias que podrían pasar desapercibidos para el ojo humano.

Por ejemplo, en el sector hortícola, herramientas avanzadas de IA como Aicrop analizan datos de diversas fuentes para ofrecer respuestas precisas y personalizadas, ayudando a los productores a tomar decisiones informadas sobre clima, suelo, plagas y precios de mercado, optimizando procesos productivos y reduciendo costos (Satama & Terán, 2023).

Además, la IA permite la automatización de tareas repetitivas, liberando a los empleados para enfocarse en actividades estratégicas que requieren creatividad y juicio humano.

Esta automatización no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también mejora la precisión en la ejecución de procesos, reduciendo el margen de error humano (Uribe, 2024).

En el ámbito de la gestión estratégica, la IA se utiliza para realizar análisis predictivos que anticipan comportamientos del mercado y de los consumidores. Contreras y Olaya (2024) han desarrollado sistemas que analizan grandes volúmenes de datos para identificar oportunidades y riesgos, permitiendo a las organizaciones ajustar sus estrategias en tiempo real.

Asimismo, en el sector de recursos humanos, la IA se emplea para gestionar el talento y la digitalización, permitiendo predicciones del rendimiento laboral y mejorando la eficiencia de los departamentos de Recursos Humanos.

Soluciones como el software de gestión del talento facilitan la administración de nóminas, gestión documental y comparación de currículums, aportando datos en tiempo real para decisiones más informadas (HuffPost, 2025).

A medida que la IA asume un rol más prominente en la toma de decisiones empresariales, surgen preocupaciones éticas relacionadas con la transparencia y la equidad. La opacidad de

algunos algoritmos puede conducir a decisiones sesgadas o discriminatorias, afectando negativamente a ciertos grupos de personas. En el estudio de Solano y Soriano (2024), se han documentado casos donde algoritmos de IA han mostrado sesgos de género o raciales en procesos de selección de personal o concesión de créditos.

Para abordar estos desafíos, es esencial implementar medidas que garanticen la transparencia algorítmica y la rendición de cuentas. Esto implica desarrollar sistemas de IA explicables que permitan a los usuarios comprender cómo se toman las decisiones y ofrecer mecanismos para impugnar decisiones automatizadas cuando sea necesario (Rubio, 2024).

Además, la diversidad en los equipos de desarrollo de IA es crucial para mitigar sesgos. Iniciativas como Black in AI y Queer in AI buscan crear espacios más inclusivos en la comunidad de IA y oponerse a intereses corporativos que pueden orientar el rumbo de la investigación en IA de manera perjudicial (Russi, 2023).

La integración de la IA en la toma de decisiones empresariales ofrece múltiples beneficios, desde la optimización de procesos hasta la mejora en la precisión de las estrategias corporativas. No obstante, es fundamental abordar las implicaciones éticas asociadas a su uso, garantizando la transparencia, equidad y responsabilidad en los sistemas de IA para asegurar que estas tecnologías beneficien a toda la sociedad de manera justa y equitativa.

## METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo a través de una revisión literaria exhaustiva, analizando diversas fuentes académicas, artículos científicos y documentos especializados en la inteligencia artificial aplicada a la gestión empresarial.

Se examinaron estudios recientes que abordan la integración de la IA en la toma de decisiones estratégicas, la formación directiva en el uso de nuevas tecnologías y los desafíos éticos en

su implementación. La selección de las fuentes se realizó con base en su relevancia, actualidad y rigurosidad metodológica, priorizando investigaciones publicadas en revistas científicas y tesis universitarias.

Para el análisis de la información recopilada, se utilizó un enfoque cualitativo basado en la síntesis de contenidos, lo que permitió identificar patrones clave en la adopción y gestión de la inteligencia artificial por parte de los directivos. Se agruparon los hallazgos en categorías temáticas que abarcan la capacitación directiva en IA, su impacto en la competitividad organizacional y los obstáculos en la implementación tecnológica. Este método facilitó la comprensión de las tendencias actuales y proporcionó una base teórica sólida para la elaboración de directrices dirigidas a líderes empresariales.

Además de la revisión documental, se realizó un análisis comparativo de diversas estrategias de adopción de IA en empresas de distintos sectores. Este proceso permitió contrastar las prácticas más efectivas en la integración de inteligencia artificial en la gestión organizacional, identificando tanto beneficios como limitaciones. El estudio también consideró aspectos normativos y regulatorios, evaluando el grado de cumplimiento de las empresas con los principios de ética y transparencia en el uso de IA.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La adopción y gestión de la inteligencia artificial estratégica por parte de los directivos presenta un panorama complejo que varía según la formación, la resistencia al cambio y la capacidad de implementación en las organizaciones. Según los datos recopilados y analizados a partir de diversas fuentes, se identificaron tendencias clave en la integración efectiva de la IA en las empresas.

Uno de los hallazgos más significativos es que solo el 45% de los directivos cuenta con formación en inteligencia artificial para su aplicación en la gestión estratégica de las organizaciones. Esto confirma la necesidad de fortalecer la capacitación

en IA para los líderes empresariales, ya que, según Acedo (2023), la falta de conocimientos técnicos limita el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece esta tecnología.

En cuanto a la integración de la IA en la estrategia empresarial, el 60% de las empresas han incorporado esta tecnología dentro de su planificación organizacional. Contreras y Olaya (2024) destacan que la implementación de IA ha demostrado mejorar significativamente la eficiencia operativa y la toma de decisiones en áreas clave como la gestión financiera y el análisis de mercado.

A pesar de estos avances, un 30% de las empresas todavía presentan resistencia al cambio en la adopción de la IA. Damià (2024) señala que este fenómeno responde a la falta de comprensión sobre el impacto de la IA, así como a la percepción de que su integración implica una pérdida de control en la toma de decisiones empresariales. Este dato sugiere la importancia de estrategias de gestión del cambio que permitan una transición efectiva hacia la digitalización.

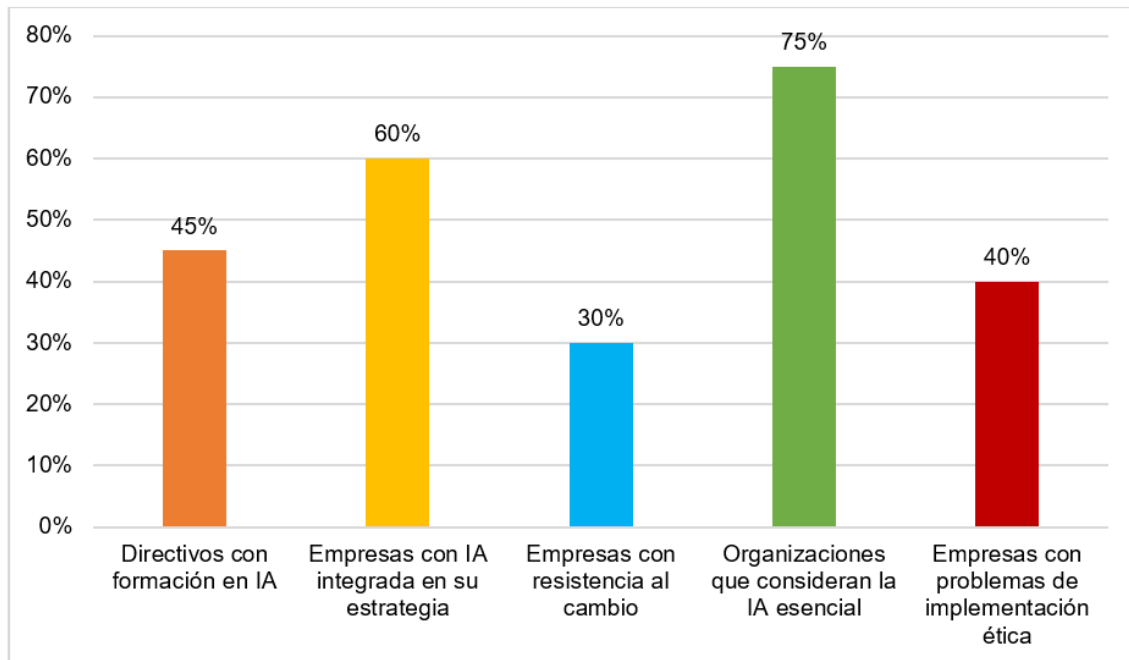
Por otro lado, el 75% de las organizaciones encuestadas consideran que la IA es esencial para su competitividad futura.

Según Granados (2022), las empresas que han adoptado tecnologías de IA han experimentado mejoras significativas en su capacidad de análisis predictivo y personalización de servicios, lo que les permite responder con mayor rapidez a las demandas del mercado.

A continuación, se presenta un gráfico que ilustra los principales hallazgos en cuanto a la adopción y gestión de la IA en el ámbito empresarial:

**Figura 1**

*Adopción y gestión de la IA en empresas según directivos*



*Nota.* Elaboración propia.

No obstante, un 40% de las empresas enfrentan problemas en la implementación ética de la IA, lo que genera preocupaciones sobre la transparencia y el sesgo algorítmico en la toma de decisiones. Russi (2023) advierte que la falta de regulaciones claras y la opacidad de algunos algoritmos pueden afectar la confianza de los consumidores y la equidad en el ámbito corporativo.

Estos resultados confirman la necesidad de desarrollar directrices claras para los líderes empresariales en la implementación de la IA, con énfasis en la educación continua, la adaptación al cambio y la creación de marcos éticos sólidos que permitan una transformación digital sostenible y efectiva.

## CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio evidencian que la inteligencia artificial estratégica se ha convertido en un factor determinante en la gestión empresarial, permitiendo a los directivos mejorar la toma de decisiones y optimizar procesos

organizacionales. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías sigue enfrentando desafíos, especialmente en términos de formación directiva y resistencia al cambio. La falta de capacitación especializada limita el potencial de la IA en las empresas, lo que subraya la necesidad de programas de educación continua para los líderes empresariales que busquen aprovechar sus beneficios.

Asimismo, se ha identificado que la integración de la IA en la estrategia corporativa contribuye a mejorar la competitividad de las organizaciones, facilitando análisis predictivos y automatización de tareas clave.

No obstante, su implementación no debe centrarse únicamente en la eficiencia operativa, sino también en la construcción de un marco ético sólido. La falta de regulaciones claras y la posible generación de sesgos en la toma de decisiones automatizada representan riesgos que deben ser gestionados con transparencia y responsabilidad por parte de los directivos.

El estudio reafirma la importancia de diseñar directrices claras para la integración efectiva de la IA en la gestión empresarial. Estas deben incluir estrategias para la formación directiva, mecanismos de supervisión de la IA y políticas de adaptación al cambio organizacional. Solo a través de un enfoque integral que combine innovación, ética y liderazgo, las empresas podrán mantenerse competitivas en un entorno digitalizado y en constante evolución.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, S. (2023). Aplicación práctica de la inteligencia artificial en la gestión empresarial. Obtenido de [Tesis, Universidad Rey Juan Carlos]: <https://hdl.handle.net/10115/24590>
- Contreras, F., & Olaya, J. C. (2024). Beneficios de la implementación de la inteligencia artificial en la administración de empresas: una revisión sistemática. Obtenido de *Revista De Administración*, 4(8), 213-228. : <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.58>
- Damià, J. (2024). El nuevo rol de los directivos en la era de la inteligencia artificial. Obtenido de *Harvard Deusto business review*, (347), 52-59.
- Granados, J. (2022). Análisis de la inteligencia artificial en las relaciones laborales. Obtenido de *Revista CES Derecho*, 13(1), 111-132: <https://doi.org/10.21615/cesder.6395>
- HuffPost. (2025). Gestión de talento y digitalización: el nuevo desafío para empresas en 2025. Obtenido de <https://www.huffingtonpost.es/economia/gestion-talento-digitalizacion-nuevo-desafio-empresas-2025.html>
- Rioja. (2025). Más del 60% de las empresas no encuentra los perfiles profesionales que necesita, sobre todo las pymes. Obtenido de <https://cadenaser.com/rioja/2025/03/10/mas-del-60-de-las-empresas-no-encuentra-los-perfiles-profesionales-que-necesita-sobre-todo-las-pymes-radio-rioja/>
- Rubio, Y. (2024). El impacto de la Inteligencia Artificial en las empresas. Obtenido de [Tesis, Universidad de Valladolid]: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/71641>
- Russi, D. (2023). Casos de uso de la inteligencia artificial en empresas PYMES en el área de marketing. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administración: <http://hdl.handle.net/10726/5341>
- Satama, F. L., & Terán, G. A. (2023). Inteligencia Artificial: El reto contemporáneo de la gestión empresarial. Obtenido de *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 14(1).
- Solano, J. M., & Soriano, J. L. (2024). El uso de la inteligencia artificial en la gestión empresarial para la toma de decisiones en la planeación de desplazamiento del material de lento movimiento. Obtenido de *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(4), 3338–3350: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2499>
- Uribe, L. (2024). Integración de Inteligencia Artificial en la gestión de tecnologías de la información: un enfoque aplicado en el desarrollo empresarial. Obtenido de *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería.*: <https://doi.org/10.26507/paper.3761>
- Vera, S. P., & Pico, S. P. (2024). Inteligencia artificial en el desarrollo administrativo de la empresa moderna. Obtenido de *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria*, 6(2), 264–282: <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i2.1046>
- Villarreal, F. L., & Flor, G. A. (2023). Inteligencia Artificial: El reto contemporáneo de la gestión empresarial. Obtenido de *Revista Científica De Comunicación*, 14(1), 94-111. : <https://doi.org/10.31207/rch.v14i1.393>
- Villarreal, F. L., & Flor, G. A. (2023). Inteligencia Artificial: El reto contemporáneo de la gestión empresarial. . Obtenido de *Revista ComHumanitas*, 14(1), 94-111.