

Edición

11

ISSN: 2953-769X

LIDERAZGO EMPRESARIAL

REVISTA SEMESTRAL



Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional



PERSPECTIVA

Esta sección incluye artículos de opinión los cuales son caracterizados por presentar la postura, valoraciones y análisis sobre determinado asunto o acontecimiento de interés del autor.



LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL LIDERAZGO: DECISIONES HUMANAS EN UN MUNDO AUTOMATIZADO

César Gerardo Arroyo Matarrita

Licenciado en Administración de empresas

carroyo@usam.ac.cr

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5681-2683>

Universidad San Marcos, San José, Costa Rica

INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser una simple promesa tecnológica para convertirse en una realidad transformadora en múltiples áreas, incluida la gestión organizacional. En el liderazgo, la IA no solo influye en la forma de tomar decisiones, sino que también redefine las habilidades y competencias requeridas para dirigir equipos de trabajo. Sin embargo, el avance acelerado de esta tecnología plantea retos éticos, sociales y culturales que exigen un análisis profundo.

Este ensayo explora cómo la IA está impactando el liderazgo, no desde la perspectiva de la sustitución, sino como un complemento que, bien empleado, potencia las capacidades humanas. Asimismo, se reflexiona sobre las habilidades humanas que son insustituibles y los riesgos éticos asociados al uso de esta tecnología. Finalmente, se ofrece una visión sobre el futuro del liderazgo en un contexto automatizado, destacando la necesidad de un equilibrio entre innovación y humanidad.

TESIS

La adopción efectiva de la inteligencia artificial (IA) en el liderazgo organizacional requiere que los líderes posean un conjunto equilibrado de habilidades blandas, operativas, técnicas y gerenciales.

Recibido: 30 de septiembre de 2024. Aceptado: 15 de octubre 2024

Received: September 30, 2024. Accepted: October 30, 2024



Las habilidades blandas, como la empatía, la comunicación y la inteligencia emocional, son fundamentales para mantener la cohesión y la confianza en los equipos, aspectos críticos en un entorno de trabajo automatizado. (Goleman, 2020).

Paralelamente, las habilidades operativas y técnicas capacitan a los líderes para comprender y emplear herramientas de IA, asegurando su implementación efectiva en los procesos organizacionales Davenport & Ronanki, (2018). Por último, las habilidades gerenciales, como la planificación estratégica y la toma de decisiones éticas, son esenciales para alinear la integración tecnológica con los objetivos organizacionales y los valores éticos, evitando así riesgos como la inequidad o la pérdida de confianza Brynjolfsson (2021); Liao, (2020). Este equilibrio de competencias no solo facilita la adopción responsable de la IA, sino que también la convierte en una herramienta que potencia, en lugar de reemplazar, el liderazgo humano.

El impacto de la IA en la toma de decisiones

La inteligencia artificial ha revolucionado la toma de decisiones en el liderazgo organizacional, permitiendo a los líderes acceder y analizar grandes volúmenes de datos con una rapidez y precisión nunca vistas. Herramientas como el aprendizaje automático, el análisis predictivo y el procesamiento del lenguaje natural están transformando áreas clave como la gestión del talento, la predicción de mercados y la optimización de procesos logísticos (Davenport & Ronanki, 2018). Por ejemplo, empresas como Netflix emplean algoritmos de recomendación para predecir las preferencias de sus usuarios, logrando personalizar sus servicios y maximizar la eficiencia operativa.

Sin embargo, estos avances tecnológicos no están exentos de riesgos. La dependencia excesiva de la IA en la toma de decisiones puede tener consecuencias no deseadas, en gran parte debido a las limitaciones inherentes de los sistemas algorítmicos. Como señala O'Neil (2017), los algoritmos están condicionados por los datos con los que son entrenados y, si estos contienen sesgos, los resultados también los reflejarán. Un caso emblemático es el sistema de contratación automatizado de Amazon, que fue eliminado tras descubrirse que discriminaba sistemáticamente a las mujeres debido a un sesgo en los datos históricos utilizados para entrenarlo.

Además, la implementación de IA en la toma de decisiones requiere habilidades específicas por parte de los líderes. Desde un punto de vista operativo, los líderes deben comprender cómo funcionan estas herramientas y cómo integrarlas eficazmente en los procesos organizacionales. Técnicamente, es crucial que sean capaces de evaluar la calidad y relevancia de los datos utilizados por los sistemas de IA, así como identificar posibles sesgos o errores. Gerencialmente, los líderes necesitan diseñar estrategias que alineen las recomendaciones de la IA con los objetivos organizacionales, asegurando que las decisiones automatizadas estén respaldadas por principios éticos y valores corporativos (Brynjolfsson, 2021).

Por otro lado, las habilidades blandas son esenciales para mitigar los efectos deshumanizadores que a

veces acompañan a las decisiones automatizadas. Por ejemplo, cuando un sistema de IA identifica que un empleado tiene un rendimiento inferior, un líder con empatía y habilidades comunicativas puede interpretar este dato en su contexto humano y considerar factores externos, como problemas personales o una carga laboral excesiva. Esto no solo mejora la percepción de justicia dentro de la organización, sino que también refuerza la moral y la confianza de los empleados.

Para finalizar este apartado se puede decir que la IA puede mejorar significativamente la capacidad de los líderes para tomar decisiones basadas en datos, pero su implementación debe ser equilibrada y complementada con habilidades humanas esenciales. Este equilibrio asegura que las decisiones organizacionales no solo sean eficientes, sino también éticas y humanizadas.

Habilidades humanas frente a la IA

En un entorno laboral donde la inteligencia artificial está redefiniendo la dinámica organizacional, las habilidades humanas no solo permanecen relevantes, sino que se han convertido en el pilar fundamental del liderazgo efectivo. Si bien la IA puede automatizar tareas y procesar datos con rapidez, carece de capacidades intrínsecamente humanas como la empatía, el juicio crítico y la capacidad de tomar decisiones basadas en valores éticos. Como señala Goleman (2020), la inteligencia emocional que abarca la empatía, la comunicación efectiva y la gestión de conflictos es esencial para mantener la motivación y el compromiso de los equipos, especialmente en un mundo donde las interacciones humanas pueden diluirse debido a la automatización.

Un líder que utiliza IA debe ser capaz de interpretar los resultados generados desde una perspectiva humana. Por ejemplo, un sistema de IA puede indicar que un empleado tiene un desempeño inferior en comparación con sus compañeros. Sin embargo, únicamente un líder con habilidades blandas, como la empatía y la escucha activa, puede investigar las causas subyacentes, como problemas personales o cargas de trabajo excesivas, y adoptar medidas correctivas que no solo mejoren el desempeño del empleado, sino que también refuercen la confianza y la moral del equipo. Este enfoque humanizado es crucial para evitar que las decisiones basadas en IA sean percibidas como frías o deshumanizadoras.

Por otro lado, la capacidad de juicio crítico es indispensable en la relación entre líderes y tecnología. Los líderes no deben aceptar ciegamente las recomendaciones de la IA; en cambio, deben analizarlas y cuestionarlas en el contexto de los objetivos estratégicos y los valores éticos de la organización. Harari (2019) advierte que, si bien la IA puede proporcionar datos precisos, la interpretación y el uso de estos siempre estarán condicionados por los valores y prioridades humanas. Por ejemplo, en el caso de decisiones relacionadas con la reestructuración organizacional, un líder debe considerar no solo la eficiencia sugerida por la IA, sino también el impacto en los empleados y la cultura organizacional.

Además de las habilidades blandas y el juicio crítico, los líderes necesitan habilidades operativas y

técnicas para maximizar los beneficios de la IA. Esto incluye la capacidad de comprender cómo funcionan las herramientas basadas en IA, interpretar los resultados que generan y detectar posibles sesgos en los datos. Según Davenport y Ronanki (2018), un líder con habilidades técnicas adecuadas puede supervisar el diseño e implementación de sistemas de IA para asegurarse de que estos reflejen las prioridades estratégicas y operen de manera ética y transparente.

Por otro lado, las habilidades gerenciales son esenciales para integrar la IA de manera efectiva en los procesos organizacionales. Esto incluye la planificación estratégica para identificar las áreas donde la IA puede aportar mayor valor, así como la capacidad de liderar equipos en la transición hacia modelos de trabajo híbridos que combinen tecnología y talento humano. Como argumentan Brynjolfsson. E (2021), el verdadero potencial de la IA se desbloquea cuando los líderes son capaces de combinar su conocimiento técnico y operativo con una visión estratégica y un enfoque centrado en las personas.

Para los lectores de este documento podemos concluir que la IA no sustituye las habilidades humanas en el liderazgo, sino que las complementa y las potencia. Los líderes efectivos en la era de la automatización son aquellos que pueden equilibrar las capacidades técnicas y analíticas de la IA con habilidades humanas esenciales, logrando decisiones que no solo sean eficientes, sino también éticas y humanas.

Crítica a los riesgos éticos y sociales

La implementación de la inteligencia artificial (IA) en el liderazgo organizacional plantea una serie de desafíos éticos y sociales que no pueden ser ignorados. La equidad, la privacidad y la transparencia son principios fundamentales que pueden verse comprometidos si los líderes no abordan estos riesgos de manera proactiva. Como señala Liao, S (2020), la ética no debe considerarse un accesorio en la adopción de la IA, sino un eje central en su diseño, implementación y supervisión.

Uno de los riesgos más evidentes de la IA es su potencial para perpetuar sesgos. Los algoritmos de IA se entrenan con datos históricos, y si estos contienen prejuicios de género, raza u otros factores, el sistema puede replicarlos y amplificarlos en las decisiones automatizadas (O'Neil, 2017). Un ejemplo claro de este problema se observa en los sistemas de selección de personal automatizados, que en algunos casos han priorizado candidatos masculinos debido a sesgos históricos en los datos de contratación. Esta situación no solo es injusta, sino que también socava la confianza en las herramientas tecnológicas y en los líderes que las implementan.

Otro aspecto crítico es la privacidad de los empleados. Las tecnologías de vigilancia basadas en IA, como el monitoreo de productividad en tiempo real, pueden generar ganancias en eficiencia, pero a menudo a costa de la dignidad y el bienestar emocional de los trabajadores Stone (2022). Estas prácticas, si no se gestionan adecuadamente, pueden llevar a una erosión de la confianza entre los empleados y la organización, afectando la moral y la cohesión del equipo. Por ello, es imperativo que los líderes

establezcan límites claros sobre el uso de la IA en el lugar de trabajo, asegurándose de que las herramientas tecnológicas respeten los derechos fundamentales de los trabajadores.

Desde una perspectiva gerencial, los líderes deben priorizar la transparencia en el uso de la IA. Esto incluye informar a los empleados sobre cómo se recopilan y utilizan sus datos, así como proporcionar mecanismos para cuestionar o apelar decisiones automatizadas que puedan considerarse injustas. Además, las habilidades gerenciales deben enfocarse en diseñar políticas que no solo cumplan con los estándares legales, sino que también refuercen los valores éticos de la organización. Según Brynjolfsson (2021), la confianza en los sistemas de IA depende en gran medida de la percepción de equidad y transparencia en su implementación.

Los dilemas éticos asociados con la IA no pueden ser resueltos únicamente con habilidades técnicas. Los líderes deben desarrollar habilidades blandas como la empatía y la comunicación efectiva para abordar las preocupaciones de los empleados y garantizar que las decisiones organizacionales, incluso aquellas respaldadas por IA, sean percibidas como justas y humanas. Por ejemplo, cuando una decisión automatizada afecta negativamente a un empleado, un líder empático puede intervenir para contextualizar el impacto de la decisión y explorar alternativas que consideren tanto los datos como las circunstancias personales.

Aunque la IA ofrece enormes beneficios para el liderazgo organizacional, su implementación plantea riesgos éticos y sociales significativos. Los líderes deben adoptar un enfoque integral que combine habilidades operativas, técnicas, gerenciales y blandas para garantizar que la IA no solo mejore la eficiencia, sino que también refuerce los valores éticos y sociales de la organización.

El futuro del liderazgo

La evolución de la inteligencia artificial (IA) está transformando el concepto de liderazgo, redefiniendo las competencias necesarias para dirigir en un entorno cada vez más automatizado y dinámico. El liderazgo del futuro no solo se basará en habilidades humanas fundamentales, como la empatía y el juicio crítico, sino también en la capacidad de los líderes para comprender y colaborar con sistemas de IA avanzados. Este nuevo paradigma exige una integración efectiva de habilidades blandas, técnicas, operativas y gerenciales, enmarcada en un enfoque ético y estratégico.

Una tendencia destacada es el surgimiento del liderazgo algorítmico, un modelo donde las decisiones se toman en colaboración entre líderes humanos y sistemas de IA. Muñoz. E (2024) señala que este enfoque tiene el potencial de aumentar significativamente la eficiencia organizacional, al permitir a los líderes tomar decisiones basadas en datos en tiempo real. Sin embargo, advierte que el éxito de este modelo depende de que los líderes desarrollen competencias tecnológicas avanzadas, incluyendo la capacidad de interpretar datos y abordar los desafíos éticos que puedan surgir.

Otra tendencia clave es el enfoque híbrido en el liderazgo, que combina las capacidades analíticas de la IA con habilidades humanas esenciales. Según Brynjolfsson (2021), el verdadero valor de la IA radica en su capacidad para amplificar las competencias humanas, en lugar de reemplazarlas. Por ejemplo, un líder puede utilizar IA para identificar tendencias de mercado globales, pero necesitará su experiencia, conocimiento del contexto cultural y comprensión de las dinámicas del equipo para diseñar estrategias efectivas y alineadas con los valores organizacionales. Este enfoque híbrido no solo aumenta la eficiencia, sino que también fomenta la cohesión y la confianza en los equipos.

En términos de habilidades específicas, expertos como Harari (2019) y Goleman (2020) coinciden en que el liderazgo del futuro dependerá de la capacidad de los líderes para adaptarse a entornos tecnológicos en constante cambio. Harari argumenta que los líderes deberán cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo, adaptándose a nuevas herramientas y tendencias tecnológicas. Goleman, por su parte, enfatiza la importancia de la inteligencia emocional como una competencia central para mantener la motivación y el compromiso de los equipos, especialmente en un contexto donde las interacciones humanas pueden ser reemplazadas en parte por la automatización.

Desde mi perspectiva como autor, considero que el liderazgo en la era de la IA debe centrarse en tres pilares fundamentales:

1. *Primero la humanización de la tecnología.* Los líderes deben asegurarse de que la implementación de la IA refuerce, en lugar de debilitar, la experiencia humana en las organizaciones. Esto incluye un enfoque ético en la toma de decisiones y la transparencia en el uso de datos.
2. *Segundo el desarrollo de competencias híbridas.* Es esencial que los líderes combinen habilidades técnicas con competencias blandas, creando un equilibrio que potencie tanto la eficiencia como el bienestar organizacional.
3. *Tercero se debe de dar un enfoque en la sostenibilidad.* El liderazgo del futuro debe ir más allá de la productividad y centrarse en crear organizaciones resilientes, inclusivas y sostenibles, que utilicen la IA como un medio para contribuir al bienestar social y ambiental.

Para cerrar este apartado señalo que el futuro del liderazgo en la era de la IA está marcado por un cambio paradigmático hacia un modelo más colaborativo y ético. La capacidad de los líderes para integrar la tecnología de manera estratégica y responsable será clave para garantizar que la IA potencie, en lugar de deshumanizar, las organizaciones. Como lo señalan múltiples expertos, el liderazgo efectivo en este nuevo contexto no solo requiere adaptarse a las tendencias tecnológicas, sino también mantener un enfoque centrado en las personas y los valores.

CONCLUSIONES

Resolución de la tesis:

La inteligencia artificial, cuando se integra de manera estratégica y ética, tiene el potencial de transformar profundamente el liderazgo organizacional. Sin embargo, esta transformación no es automática. Los líderes deben equilibrar las competencias técnicas y operativas necesarias para implementar la IA con habilidades humanas esenciales como la empatía, la ética y el juicio crítico. Solo de esta manera la IA se convertirá en una herramienta que potencie, en lugar de reemplazar, el liderazgo humano.

Síntesis de los puntos clave:

1. La IA ofrece capacidades excepcionales para analizar datos y optimizar procesos, pero su uso indiscriminado puede perpetuar sesgos y generar desconfianza.
2. Las habilidades humanas, como la inteligencia emocional y la comunicación efectiva, son imprescindibles para contextualizar las decisiones de la IA y garantizar que estas sean justas y humanizadas.
3. Los líderes deben desarrollar habilidades técnicas y operativas para supervisar la implementación de la IA, asegurando que sea transparente, ética y alineada con los objetivos organizacionales.
4. La ética en el uso de la IA debe ser central, regulando su impacto en la equidad, la privacidad y la dignidad de las personas.
5. El liderazgo del futuro será híbrido, integrando tecnología y humanidad en un modelo que promueva la sostenibilidad, la resiliencia y la inclusividad.

RECOMENDACIONES

Para los líderes actuales y futuros:

1. Capacitación continua: Invertir en el desarrollo de competencias técnicas y blandas que permitan liderar en un entorno automatizado.
2. Ética y responsabilidad: Adoptar políticas claras que regulen el uso de la IA, fomentando la transparencia y el respeto por los derechos humanos.
3. Enfoque estratégico: Diseñar planes de acción que combinen el análisis basado en datos con una comprensión profunda de los valores y la cultura organizacional.

“En un mundo donde la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, el liderazgo ético y humanizado se convierte en una necesidad imperante. Invito a los líderes a adoptar la inteligencia artificial como una aliada estratégica, pero siempre manteniendo a las personas, la ética y sus valores en el centro de

las decisiones. Este equilibrio no solo garantizará la sostenibilidad organizacional, sino que también contribuirá a la construcción de un futuro más inclusivo, transparente y humano”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333-372. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w25148/w25148.pdf Recuperado el 29 de Noviembre 2024.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116. <https://blockqai.com/wp-content/uploads/2021/01/analytics-hbr-ai-for-the-real-world.pdf> Recuperado el 28 de Noviembre 2024.
- Goleman, D. (2020). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. *Bloomsbury Publishing*. <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4687/Emotional%20Intelligence.pdf> Recuperado el 28 de Noviembre 2024.
- Harari, Y. N. (2019). 21 Lessons for the 21st Century. Random House. http://humanists-london.org/enlightenments/2018-11_Enlightenment_108.pdf Recuperado el 03 diciembre 2024.
- Liao, S. M. (Ed.). (2020). Ethics of artificial intelligence. Oxford University Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1yT3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Floridi,+L.+\(2019\).+The+Ethics+of+Artificial+Intelligence.+Oxford+University+Press.&ots=OjbU8Bj7MP&sig=OApqz5BgphAKxp1mD3f8ofNbtXA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1yT3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Floridi,+L.+(2019).+The+Ethics+of+Artificial+Intelligence.+Oxford+University+Press.&ots=OjbU8Bj7MP&sig=OApqz5BgphAKxp1mD3f8ofNbtXA#v=onepage&q&f=false) Recuperado el 02 de Diciembre 2024.
- Muñoz Garro, E. (2024). La influencia de la tecnología en el liderazgo global: amplificando habilidades y capacidades en un entorno empresarial digitalizado. *e-Ciencias de la Información*, 14(2). doi: 10.15517/eci.v14i2.55613 <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/55613>
- O’neil, C. (2017). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. Crown. https://appliedenergyscience.lbl.gov/sites/default/files/Weapons_of_Math_Destruction_How_Big_Data_Increases.pdf Recuperado el 02 de diciembre 2024.
- Stone, P., Brooks, R., Brynjolfsson, E., Calo, R., Etzioni, O., Hager, G., ... & Teller, A. (2022). Artificial intelligence and life in 2030: the one hundred year study on artificial intelligence. arXiv preprint arXiv:2211.06318. <https://arxiv.org/pdf/2211.06318> Recuperado el 06 de diciembre 2024.