



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

Nuevos retos de la gerencia y la inteligencia artificial

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de Ciencias empresariales.  
Administración de negocios internacionales.

Yaris Valentina Garzón Tabares.  
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo.  
Opción de Trabajo de grado Seminario: Gerencia Estratégica  
2025.

### **Dedicatoria**

Este trabajo, realizado con esfuerzo y dedicación, va dirigido a mis papás por su acompañamiento y apoyo; sin éste nada fuera posible, a mi novio por su paciencia, apoyo y ayuda; a todos los que me han acompañado en este proceso; a cada uno de los profesores, gracias por sus enseñanzas, en especial a los profesores Iván y Vladimir de la sede de Cartago, gracias a su apoyo, compromiso y enseñanzas desde el día uno; a mi familia y a las personas que me apoyaron, acompañaron y ayudaron en este proceso; sin la guía y el apoyo de todos los mencionados anteriormente nada de sería realidad.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios por brindarme la salud y la oportunidad de realizar este proyecto y esta carrera; a mi familia y a mi novio por su comprensión y apoyo incondicional en el trayecto y culminación de esta etapa tan importante de mi vida; de igual manera, quiero agradecer a todos los profesores que me formaron en el proceso, en especial a Vladimir e Iván, quienes a pesar de ya no ser parte de la universidad, están siempre dispuestos a colaborar y apoyar en todo lo que uno necesite para guiar con sus conocimientos en el transcurso de esta maravillosa carrera.

## Contenido

Pregunta orientadora de la búsqueda .....	7
Incorporación de la inteligencia artificial en la gestión empresarial .....	7
Resistencia al cambio.....	8
Términos de competitividad .....	8
Metodología de búsqueda de la información .....	10
Thomas Davenport y Rajeev Ronanki (2018) .....	10
Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL 2022.....	10
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – (OCDE, 2020).....	11
BBVA (Research, 2022) .....	11
UNESCO.....	12
Sustentación teórica de la pregunta.....	12
Inteligencia artificial como instrumento estratégico para la gestión empresarial .....	13
1.1.....	13
Retos estratégicos en la toma de decisiones y planificación para las empresas. ....	13
1.2 La competitividad y adaptación organizacional .....	14
1.3 Ética y responsabilidad en la gestión. ....	14
Figuras y tablas .....	15
Conclusiones.....	16
Referencias.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Anexo .....	19

## Resumen

Este informe tiene como propósito analizar cuáles retos estratégicos enfrentan las empresas día a día con la implementación de la inteligencia artificial, ya que esta representa un gran desafío estratégico que día a día va aumentando para las empresas, pues ofrece diversas oportunidades para diversificar procesos y reducir costos, lo que a su vez representa desafíos impactantes en el talento humano, la cultura y las finanzas.

Uno de los principales desafíos es que la empresa al implementar la inteligencia artificial debe rediseñar los procesos y funciones dentro de la misma, ya que estos procesos requieren de objetivos claros y coherentes en cuanto la operatividad de esta; otro desafío que enfrenta es la resistencia al cambio en el personal, ya que el talento humano lo puede percibir como una amenaza, “los hallazgos principales incluyen en primer lugar la identificación de retos para integrar la IA en la empresa tales como promover el liderazgo adaptativo, contar con una infraestructura tecnológica, la transformación y adaptación digital de funciones, preparación del talento humano en IA y construcción de una cultura tecnológica.” (CEPAL, 2022) La gestión del talento humano es un pilar estratégico y la empresa debe contar con personal capacitado en competencias digitales acompañado en un buen pensamiento analítico, lo cual implica invertir en la capacitación interna del personal y contratación de personas que cumplan con un perfil especializado. En el ámbito financiero es una carga significativa implementar la inteligencia artificial, dado que la empresa debe asumir varios costos con su implementación, como un buen software, infraestructura, mantenimiento y actualización de éste, claro está que se debe evaluar primero el retorno de inversión, priorizando la

sostenibilidad económica de la empresa, “Al estar basado en la nube, el modelo SaaS se actualiza regularmente, garantizando que las empresas siempre tengan acceso a las últimas innovaciones y mejoras en IA ... Esto impulsa la agilidad y la innovación” (IT USER, 2024) La IA. implica migrar de un sistema protegido a un modelo de gestión basado en datos confiando en los sistemas inteligentes, así pues, la rápida actualización de la I.A. implica la innovación constante y la capacidad de responder de manera ágil.

En ese sentido, cabe señalar que la implementación de la I.A. es un desafío estratégico integral y el éxito de su implementación dependerá de la capacidad organizacional para equilibrar cada uno de los desafíos que se presentan en un entorno de transformación continua.

### **Palabras clave**

Inteligencia artificial, gestión estratégica, toma de decisiones, competitividad organizacional, transformación digital, IA y gerencia.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

En los últimos años la inteligencia artificial se ha convertido en un factor clave para la transformación empresarial y la gerencia estratégica, impactando directamente la forma en la que las empresas planifican, toman decisiones y compiten en el mercado.

La pregunta orientadora surge acerca de la forma cómo las empresas se enfrentan a diversos retos con la incorporación de la inteligencia artificial, pero las empresas no siempre cuentan con la capacitación necesaria y de cómo impactan en los procesos claves de esta ni cómo desarrollarse para cumplir con esto de manera efectiva.

### **Incorporación de la inteligencia artificial en la gestión empresarial**

La incorporación de la inteligencia artificial en la gestión empresarial genera varias transformaciones e impactos que afectan a la empresa como tal, en la toma de decisiones, la planeación estratégica y la efectividad de esta, según investigaciones de organizaciones internacionales, ponen en aviso que esta transformación no sólo tiene que ver la parte tecnológica, sino también en el cambio estructural y cultural de la empresa. La Comisión Internacional para América Latina y el Caribe, expresa que, “la adopción de tecnologías inteligentes redefine los modelos de negocio y exige nuevas capacidades institucionales y directivas” (CEPAL, 2021); esto se refiere a que la gerencia adapte sus estrategias a escenarios cambiantes, basados en datos tecnológicos.

Uno de los grandes retos que la empresa enfrenta es la transformación del talento humano, donde el Banco Interamericano de Desarrollo afirma que “la brecha de habilidades digitales en las empresas latinoamericanas limita la incorporación efectiva de la inteligencia artificial” (BID, 2020), afectando así la productividad de los colaboradores

y la competitividad, pues esto hace crecer en la demanda de personal con competencias de análisis de datos y automatización.

### **Resistencia al cambio**

De acuerdo con una investigación del banco BBVA Research, donde señala que “la resistencia al cambio y la falta de visión directa dificulta el uso estratégico de la inteligencia artificial” (Research, 2022), es preciso mencionar que esto obliga a la gerencia y a los líderes en general a estar en constante cambio, promoviendo así espacios de innovación, comunicación y adaptación.

Una de las preocupaciones centrales es la ética, ya que según la UNESCO (2021)<sup>1</sup>, en su recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial: “los sistemas inteligentes deben implementarse de manera transparente, equitativa y respetando los derechos humanos”, lo que demuestra que afecta directamente la capacidad de la toma de decisiones en una empresa en la cual se toman los datos de los clientes, se emplean herramientas predictivas y se automatizan procesos de selección.

### **Términos de competitividad**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico advierte que la inteligencia artificial genera una ventaja estratégica cuando una empresa logra implementarla de manera correcta, pero también expresa que se deben “profundizar las brechas entre organizaciones innovadoras y aquellas que no adaptan sus modelos” (OCDE, 2020); con esto indica que en general la planificación debe considerar la

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
“<https://www.unesco.org/es>”

innovación constante, el mejor aprovechamiento de los datos y lo importante que es invertir en la tecnología para el buen desarrollo de la empresa.

Para complementar con una visión general, la CEPAL<sup>2</sup> destaca y señala que “la inteligencia artificial no puede verse aislada de la estrategia corporativa, ya que modifica las cadenas de valor, los mercados y las relaciones laborales” (CEPAL, 2021); de esta forma, se entiende que aunque la gerencia enfrenta un gran reto de alinearse con la inteligencia artificial, siempre tomado de la mano con los objetivos que tiene la empresa, para garantizar la competitividad, el éxito, la sostenibilidad y la transformación digital correspondiente.

Dado lo expuesto anteriormente, la pregunta que define el presente informe sería la siguiente: ¿Qué retos estratégicos enfrentan las empresas con la implementación de la inteligencia artificial en la planificación, toma de decisiones y competitividad de sus procesos?

---

<sup>2</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe: “<https://www.cepal.org/es>”

### **Metodología de búsqueda de la información**

Para fundamentar la pregunta del presente informe y dinamizar la búsqueda de su respuesta, se consultaron bases de datos académicas, como Google Scholar y las citas de los libros referenciadas y plasmadas en la bibliografía del trabajo, donde se seleccionaron de manera cuidadosa las fuentes más recientes, la autoridad y la credibilidad de los autores; dicha información se basó de manera relacionada en la gestión estratégica, talento humano y toma de decisiones. Finalmente, se utilizaron gestores bibliográficos para estructurar y clasificar las fuentes seleccionadas.

Acorde con lo anterior, a continuación, se detallan los autores y fuentes más importantes referenciados en el presente informe y su importancia dentro del documento.

#### **Thomas Davenport y Rajeev Ronanki (2018)**

Estos autores, en su artículo traducido al español “inteligencia artificial para el mundo real<sup>3</sup>” publicado por Harvard Business Review, presentan un modelo fundamental para comprender cómo se puede aplicar de manera estratégica la inteligencia artificial dentro de las organizaciones; aquí ellos destacan que el éxito de la inteligencia artificial no sólo depende de la tecnología, sino también del liderazgo gerencial que define sus objetivos y de cómo esta se integra a las dinámicas propias de la organización.

#### **Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL 2022**

En el informe “El impacto de la inteligencia artificial pública y privada”<sup>4</sup>, la entidad asegura que la inteligencia artificial simboliza una oportunidad de mejora en los términos

---

<sup>3</sup> inteligencia artificial para el mundo real: “<https://hbr.org/>”

<sup>4</sup> El impacto de la inteligencia artificial pública y privada: “<https://www.cepal.org/>”

de efectividad y competitividad, pero también enseña que es un gran desafío en cuanto a lo tecnológico y la capacitación. Este informe es una fuente clave para la investigación, ya que muestra los retos estratégicos que tendría la gerencia, destacando la necesidad que obtiene la empresa de reforzar las capacitaciones tecnológicas.

### **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – (OCDE, 2020)**

En su informe “Transformación digital y políticas de innovación”<sup>5</sup>, enseña los efectos de la digitalización y la inteligencia artificial sobre las políticas empresariales y la gestión estratégica, enfatizando que las organizaciones deben adoptar modelos tecnológicos y políticas éticas que garanticen el uso responsable de los datos. Esta fuente es muy importante en el trabajo, ya que muestra la visión ética, sostenible y estratégica como condición esencial para garantizar la competitividad organizacional.

### **BBVA (Research, 2022)**

En el informe “inteligencia artificial y transformación empresarial”<sup>6</sup>, se muestra cómo la inteligencia artificial incentiva a la productividad e innovación de diferentes sectores económicos, lo que hace de éste otra de las fuentes relevantes para el trabajo, pues muestra datos recientes sobre la inteligencia artificial en el contexto empresarial, lo que ofrece un enfoque práctico sobre cómo las empresas pueden aprovechar la tecnología para la competitividad: “las empresas que integran inteligencia artificial en sus procesos

---

<sup>5</sup> Transformación digital y políticas de innovación: “<https://www.oecd.org/>”

<sup>6</sup> inteligencia artificial y transformación empresarial: “<https://www.bbvarsearch.com/>”

estratégicos mejoran su capacidad de análisis, eficiencia y adaptación al cambio” (Research, 2022).

## **UNESCO**

En su “recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial”<sup>7</sup>, habla de la importancia de utilizar la inteligencia artificial de manera ética y respetuosa con los derechos humanos. Este documento es clave, porque advierte sobre los problemas que puede tener el uso indebido de los datos y la pérdida de confianza con las instituciones.

### **Sustentación teórica de la pregunta**

En la actualidad las organizaciones enfrentan diversos desafíos; uno de los más complejos es la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, la adaptación acelerada que las empresas deben tener y el conocimiento adecuado para saber afrontarlo e implementarlo de la mejor manera.

De lo anterior surge como pregunta orientadora: ¿Qué nuevos retos estratégicos enfrenta la gerencia al integrar la inteligencia artificial en la planificación, toma de decisiones y competitividad organizacional?

Este informe busca analizar de manera contextual y desde la gerencia estratégica, la implementación objetiva de la inteligencia artificial como herramienta de la ventaja competitiva para la organización.

---

<sup>7</sup> recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial: <https://www.unesco.org/es>

## **Inteligencia artificial como instrumento estratégico para la gestión empresarial**

Con el paso de los años, la inteligencia artificial se ha convertido en una herramienta estratégica para la gestión dentro de la empresa, facilitando así los procesos y automatización de estos dentro de la organización; según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022); “la inteligencia artificial constituye un componente central de la transformación digital, con potencial para mejorar la eficiencia y la productividad tanto en el sector público como en el privado” (p. 5).

Con esto, la inteligencia artificial busca transformar los procesos de gestión y liderazgo organizacional dentro de la empresa.

### **1.1. Retos estratégicos en la toma de decisiones y planificación para las empresas.**

La implementación de la inteligencia artificial en la gerencia de las empresas representa un desafío para la misma, pero también representa una oportunidad.

Como señala la (OCDE, 2020) “el principal reto de la digitalización en las organizaciones es la capacidad de adaptación de sus líderes y la creación de una cultura que valore la innovación tecnológica” (p. 11), lo que hace que los directivos de la empresa entiendan los límites, tanto técnicos como éticos, de la inteligencia artificial, estando preparados para la toma de decisiones y los retos que la implementación de esta representa.

La inteligencia artificial reestructura la labor del gerente, quien pasa de ser un tomador de decisiones que lo hace por instinto a un tomador de decisiones basado por la evidencia; para (Research, 2022), “las empresas que logren integrar la inteligencia artificial en su estrategia empresarial aumentarán su competitividad y capacidad de

respuesta frente a entornos cambiantes” (p. 7). La integración de la inteligencia artificial requiere una gran inversión en la capacitación del personal y las herramientas tecnológicas necesarias, sin olvidar el enfoque ético y técnico de la empresa con la implementación de esta.

## **1.2 La competitividad y adaptación organizacional**

El gran desafío estratégico es la competitividad. Según CEPAL 2022 “las organizaciones que no logren adaptarse a las nuevas tecnologías corren el riesgo de quedar rezagadas en un entorno económico cada vez más digitalizado” (p. 12), donde la inteligencia artificial pasa a ser un factor clave para la competitividad de la empresa, innovación y la experiencia de los clientes. La mezcla entre el liderazgo tecnológico y humano es una gestión empresarial que busca la inteligencia colectiva e innovación continua.

## **1.3 Ética y responsabilidad en la gestión.**

La (UNESCO, 2021) señala que “el desarrollo y uso de la inteligencia artificial debe guiarse por principios éticos que promuevan la justicia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos” (p. 9). En consecuencia, con esto, las empresas deben rediseñar las políticas internas que cuiden la privacidad de los datos y la equidad en los procesos. La empresa debe dar un enfoque ético ya que esto incrementa la confianza de los clientes, fortaleciendo así su reputación y sostenibilidad.

## Figuras y tablas

*Tabla 1.* Principales retos estratégicos de la gerencia con la implementación de la I.A.

<i>Eje estratégico</i>	<i>Explicación del reto</i>
Planificación.	Buscar la integración de la inteligencia artificial en la toma de decisiones basada en los datos y objetivos estratégicos de la empresa.
Ética y responsabilidad.	Garantizar el uso transparente y ético de los algoritmos.
Competitividad.	Aportar estructura y estrategias organizacionales para el aprovechamiento de la I.A, buscando tener una ventaja frente a la competencia.
Talento humano.	Capacitar al personal en habilidades digitales y gestión del cambio en cuanto a lo tecnológico.

Elaboración con base a CEPAL 2022, BBVA Research 2022 y UNESCO 2021

### Relación entre la gestión estratégica y la inteligencia artificial

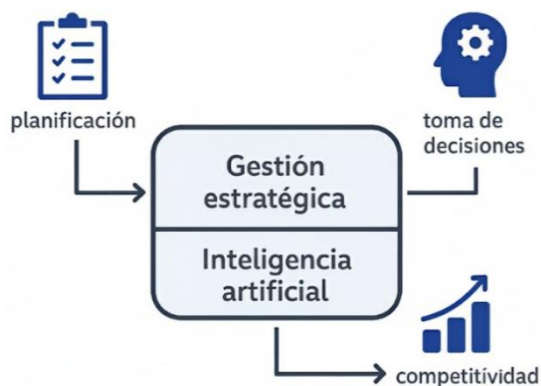


Figura 1. En la figura se puede observar cómo la inteligencia artificial tiene poder en tres dimensiones de la gerencia estratégica: Planificación, toma de decisiones y competitividad; claro está, sin dejar de lado el factor humano, ético y tecnológico.

## Conclusiones

El trabajo realizado permitió comprender cómo la inteligencia artificial representa para las empresas un horizonte transformador con la gestión estratégica moderna, modificando así algunos de los procesos de toma de decisiones, planificación y la competitividad organizacional; las fuentes consultadas en el trabajo coinciden en afirmar que las empresas no sólo deben ver la inteligencia artificial como una herramienta tecnológica, sino como un recurso estratégico que se debe incrementar para aumentar la competitividad, reorganizando la gerencia con habilidades que se deben cumplir en liderazgo, análisis y sobre todo, a nivel de ética profesional.

En la primera conclusión, la planificación estratégica se debe adaptar en los contextos digitales. La gerencia enfrenta retos como la integración de la inteligencia artificial en los diferentes modelos de gestión, utilizando datos e información en tiempo real, diseñando así estrategias flexibles y precisas en este cambio de transformación cultural dentro de la empresa, donde la toma de decisiones siempre se centra en la evidencia.

En segundo lugar, la toma de decisiones apoyada en la inteligencia artificial, buscando así un equilibrio entre la automatización y lo humano, implica que los gerentes deben comprender el límite y los alcances de dicha inteligencia artificial para obtener resultados en los sistemas inteligentes de manera ética y responsable con la empresa. La UNESCO señala que el desarrollo tecnológico debe estar siempre alineado con la transparencia, equidad y los derechos humanos.

En tercer lugar, la competitividad organizacional es un resultado esperado con la implementación adecuada de la inteligencia artificial, ya que esta incrementa la

adaptabilidad, innovación y la adaptación rápida al cambio. Sin embargo, la resistencia al cambio y la falta de capacitación del personal siempre será uno de los mayores obstáculos para la empresa, ya que la gestión del talento humano digital se convierte en una de sus prioridades estratégicas fundamentales.

Finalmente, la implementación de la inteligencia artificial en las empresas nos plantea un desafío, tanto ético como social, pues la gerencia deberá liderar con responsabilidad asegurándose del valor sostenible que la tecnología implementa para promover e incentivar el desarrollo humano.

En síntesis, el gerente debe ser un líder estratégico digital, asegurándose que pueda combinar el potencial del conocimiento tecnológico, el compromiso ético y la visión empresarial.

## Referencias

- BID. (2020). *El Banco Interamericano de Desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CEPAL. (2021). *La Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2022). *CEPAL*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- IT USER. (2024). *Migrar a un modelo de software como servicio potencia la IA empresarial*. Madrid, España: IT Digital Media Group.
- OCDE. (2020). *la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Paris, Francia: OCDE.
- Research, B. (2022). *Banco BBVA Research*. Madrid, España: BBVA Research.
- UNESCO. (2021). *Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial*. Paris, Francia: UNESCO.

### **Anexo**

A continuación, como anexo se presentan algunas recomendaciones sobre la gerencia y la inteligencia artificial, sacándolos como conocimiento añadido que puede dejar el trabajo anteriormente redactado.

1. Es fundamental que los gerentes y líderes de la empresa en general desarrollen competencias digitales que permitan comprender el funcionamiento de la inteligencia artificial y su impacto en la gestión empresarial, para esto es importante fortalecer los procesos de capacitación directiva en inteligencia artificial y análisis de datos.
2. La implementación de la inteligencia artificial debe ser acompañado de la reorganización de las políticas internas que aseguren la protección de la privacidad de los datos, la transparencia y la ética con este tipo de prácticas empresariales.
3. La empresa debe fomentar los espacios donde se promuevan la cultura de la innovación y la adaptabilidad organizacional, fortaleciendo la resiliencia frente a los desafíos de transformación y mejora la capacidad de respuesta frente a los cambios constantes del mercado.