Futuro del liderazgo administrativo: Adaptación y Resiliencia en la era de la Inteligencia artificial generativa

Dorkis Shephard[1]
Universidad Nacional Experimental Simón
dorkiss02@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-2099-3911

Manuel Ferere[2]
Universidad Central de Venezuela
https://orcid.org/0009-0006-5290-4388

Resumen

Esta investigación analiza la evolución de las ciencias administrativas frente a la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG). El estudio explora la interacción entre el ser humano y la tecnología, la transformación del rol del administrador, la ética profesional y la resiliencia organizacional en el contexto de la actual transición digital. Mediante una metodología descriptiva-analítica basada en una revisión bibliográfica, se examina el estado actual de la disciplina y su interacción con las herramientas de IA. Los resultados sugieren que el liderazgo administrativo debe evolucionar hacia un perfil profesional integral, capaz de potenciar las capacidades humanas a través del soporte tecnológico. Se concluye que es *imperativo actualizar la formación académica y los planes de estudio, integrando la IAG de manera estratégica y ética* para desarrollar líderes capaces de responder a las demandas del entorno empresarial contemporáneo.

Palabras clave: Administración; Inteligencia Artificial liderazgo; Resiliencia; Ética.

The Future of Administrative Leadership: Adaptation and Resilience in the Age of Generative Artificial Intelligence

Abstract

This research analyses the evolution of administrative sciences in the face of the emergence of Generative Artificial Intelligence (GAI). The study explores the interaction between humans and technology, the transformation of the administrator's role, professional ethics, and organisational resilience in the context of the current digital transition. Using a descriptive-analytical methodology grounded in a literature review, it examines the current state of the discipline and its interactions with AI tools. The results suggest that administrative leadership must evolve toward a comprehensive professional profile capable of enhancing human capabilities through technological support. It is concluded that it is imperative to update academic training and curricula, integrating GAI strategically and ethically to develop leaders capable of responding to the demands of the contemporary business environment.

Keywords: *Administration; Artificial Intelligence; Leadership; Resilience; Ethics.*

Recibido: 10-12-25
Revisado: 23-02-26
Aceptado: 26-04-26

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Shephard, D. y Ferere, M. (2026). Futuro del liderazgo administrativo: Adaptación y Resiliencia en la era de la Inteligencia artificial generativa. *Revista Visión Gerencia,* 25, Nº Especial, 88-105. http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial

[1] Lic de Administración (UNESR) Esp. en Relaciones Industriales (USM), MSc. en Moneda e Instituciones Financieras (UCV) Dra. en Ciencias Administrativas (UNESR), postdoctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC), profesora y Coordinadora de la Línea de Investigación Finanzas y Organizaciones Financieras y Sociocomunitarias de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR),

[2] Lic. en Administración (UNESR), Esp. en Moneda e Instituciones Financieras (UCV), MSc. en Moneda e Instituciones Financieras (UCV). Dr. en Ciencias Administrativas (UNESR), postdoctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC), profesor jubilado de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), profesor de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR),

1. Introducción

La ciencia administrativa se define como el campo de conocimiento que articula principios orientados al uso eficiente y productivo de los recursos. Como disciplina, genera un cuerpo teórico fundamental. Sin embargo, su práctica no es estática, pues ha evolucionado constantemente para responder a los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Esto ha permitido que la administración, lejos de ser un conjunto de reglas rígidas, sea una disciplina dinámica y adaptable, que en la actualidad se enfrenta a la disrupción de la Inteligencia Artificial.

En la actualidad, esta disciplina se enfrenta a un nuevo desafío: la irrupción acelerada de la Inteligencia Artificial (IA). Este desarrollo redefine profundamente la manera en que se concibe el trabajo y la toma de decisiones, sin alterar la base teórica de la ciencia. La presencia de la IA, junto con tecnologías complementarias como la realidad virtual y aumentada, no debe ser vista como una amenaza, sino como una herramienta que exige una reflexión crítica. Es en este contexto donde la práctica administrativa se redefine no solo como una herramienta operativa, sino como una función estratégica capaz de articular acciones para lograr objetivos más efectivos en esta nueva era.

A través de una revisión teórico-documental y una metodología descriptiva-analítica, este trabajo explora la relación entre el ser humano y la máquina, la transformación del liderazgo, la ética profesional y la resiliencia organizacional. Se busca comprender cómo la administración, en su teoría y en su práctica, puede adaptarse y evolucionar, reconociendo la necesidad de nuevas habilidades humanas y una visión estratégica para afrontar los quiebres que surgen en esta era de transformación digital.

En definitiva, este estudio busca posicionar firmemente el papel de la IA en la práctica administrativa. Presenta una visión adaptada a las nuevas circunstancias asociadas a la automatización de procesos y a la necesidad de adaptación a las nuevas capacidades humanas indispensables, que se requieren para construir un liderazgo sólido, ético y orientado a la toma de decisiones. A su vez, se propone una posible actualización de la formación profesional y un plan de estudios contemporáneo que integre la *IA de forma estratégica y ética*, impulsando la formación de líderes con las habilidades digitales y humanas necesarias para el futuro.

2. Administración: de la visión clásica a la era de la automatización

Aunque no existe un consenso, la administración es una disciplina híbrida que combina un cuerpo científico de conocimientos con su aplicación práctica. Por un lado, se la puede considerar una ciencia porque se basa en la investigación y el análisis para entender los principios de la organización. Por otro lado, es también una herramienta (o un arte) que requiere la aplicación práctica de esos principios para gestionar recursos en el mundo real.

Los modelos clásicos, desarrollados por pioneros como Henri Fayol (1916) y Frederick Winslow Taylor (1911), sentaron las bases en principios universales de eficiencia, estructura y división del trabajo. Estas teorías, que definieron en sus inicios las fases de planificar, organizar, dirigir y controlar, fueron fundamentales para la gestión de su época. Sin embargo, a medida que las organizaciones y la sociedad evolucionaron, la práctica administrativa trascendió estos postulados rígidos.

La administración luego, pasó de los modelos clásicos hacia enfoques estratégicos y humanos. Autores como Mintzberg (1994), sostenían que la planificación debía ser más estratégica, no solo se trataba de hacer análisis cuantitativo, sino más bien de tener visiones, por lo que la planificación, vista desde el análisis, debía ser superada por el pensamiento estratégico, la síntesis, la intuición y la creatividad. Por su parte, Peter Drucker (1975), menciona que "la administración moderna es hacer las cosas bien; el

liderazgo es hacer las cosas correctas", marcando una distinción crucial entre la eficiencia de los procesos y la visión estratégica.

En la misma línea, Peter Senge (1998), pensador clave en el campo de las organizaciones que aprenden y el liderazgo sistémico, introdujo el concepto de "organización que aprende", enfatizando la necesidad de una administración que se enfoca en el aprendizaje continuo y en la capacidad de las personas para crear resultados deseados de manera colaborativa. Este enfoque de aprendizaje continuo es crucial en la era digital, donde la transformación y el uso de la IA exigen una guía ética. Por ello, es necesario pensar en la ética como una disciplina fundamental que estudia los principios y valores que rigen el comportamiento humano, lo que permite comprender lo que es moralmente aceptable, justo o correcto. Con base en estos principios, se establecen normas de conducta orientadas al bien común en la administración de todos los recursos (humanos, materiales y financieros).

3. Modernidad administrativa

La ciencia administrativa, en su concepción contemporánea, ha superado los postulados del enfoque clásico de "planear, organizar, dirigir y controlar". Ahora es una disciplina híbrida que combina un cuerpo de conocimiento teórico con su aplicación práctica, integrando dimensiones estratégicas, humanas y contextuales que responden a la complejidad organizacional actual. De esta forma, la administración se convierte en un proceso dinámico que implica la coordinación estratégica de recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento) en un entorno en constante cambio.

Desde las últimas décadas del siglo XX, tanto la teoría de la ciencia administrativa como la práctica de la administración, recibieron fuertes críticas por su persistente enfoque en los aspectos puramente mecánicos de la eficacia y la eficiencia. Tras haber dominado el panorama durante más de un siglo, los modelos clásicos eran percibidos como insuficientes para abordar la creciente complejidad social y humana de las organizaciones. Si bien este enfoque humanista ya venía gestándose desde la escuela de Relaciones Humanas, pensadores como Peter Drucker (1985), con la gestión del conocimiento, Peter Senge (1998) organizaciones que aprenden y Tom Peters y Robert H. Waterman (1982), con la excelencia en la gestión, son los principales exponentes de esta crítica. Para superar esta limitación, diversos científicos sociales aportaron valiosos estudios que impulsaron a la administración hacia una visión más holística, centrada en las personas, los valores y el contexto.

La administración se enfrenta a un desafío constante: la necesidad de equilibrar la equidad con la distribución de los recursos. Los objetivos y metas se han vuelto más complejos, lo que ha llevado a las organizaciones a revisar no solo sus estructuras internas, sino también sus relaciones con el entorno. Las estructuras jerárquicas se modifican continuamente, lo que exige una reconfiguración de la planificación, una nueva interpretación de las tareas y un ajuste constante de los procedimientos. El foco se ha desplazado hacia análisis más reflexivos y críticos, con el objetivo de establecer nuevas metodologías que impulsen la eficacia y la eficiencia.

Las organizaciones hoy operan en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). Aún más, se describen como frágiles, ansiosas, no lineales e incomprensibles (BANI) (Cascio, J., 2022), o como un entorno turbulento, incierto, nuevo y enredado (TUNA) y rápido, impredecible, paradójico y enredado (RUPT) (Glaeser, 15 de febrero de 2025). Para superar estos retos, se requiere un liderazgo idóneo cuyo objetivo principal sea establecer valores sostenibles apoyados en la innovación, la resiliencia y la responsabilidad ética. De esta forma, la administración trasciende la simple eficiencia operativa para enfocarse en una transformación responsable. Esta visión es fundamental, ya que la relación entre el ser humano y la máquina se fortalece con la integración de la Inteligencia Artificial (IA), lo

que mejora la eficacia administrativa y la toma de decisiones.

En este contexto, la administración deja de ser una serie de acciones predeterminadas para convertirse en un ciclo constante de adaptación y solución de problemas. Los administradores deben ver a la organización como un sistema interconectado con unidades de trabajo autorreguladas. Este modelo, conocido como de corte fractal, reproduce las prioridades y funciones de la organización en sus unidades más pequeñas, creando una estructura compleja, repetitiva, autónoma y flexible (Henric-Coll; 2011).

Esta visión de la administración, que trasciende la simple operación, se complementa con la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo. Como sostenía Peter Senge (1998), con su concepto de la "organización que aprende", es esencial para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio. En este sentido, la administración se enfoca en el desarrollo del potencial humano, fomentando que las personas expandan su capacidad para innovar y crear resultados colectivos. El verdadero objetivo no es solo la eficiencia, sino el aprendizaje continuo y el crecimiento de la organización como un todo.

4. Automatización de procesos con ayuda de la Inteligencia Artificial y su influencia en el ámbito laboral

La relación entre la tecnología y la administración ha sido fundamental desde los inicios de la revolución industrial. El proceso de mecanización y la llegada de la electricidad impulsaron la producción en masa y la cadena de montaje. Más tarde, la computación, la era de la información y la robótica mecánica mejoraron continuamente estos procesos, permitiendo a las empresas adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado y ser más competitivas. Hoy en día, estamos ante la llegada de una nueva revolución, como sugiere Klaus Schwab (2016), en su libro La Cuarta Revolución Industrial.

Esta evolución alcanza un punto de inflexión con tecnologías como el internet de las cosas, la coordinación digital, la robótica avanzada, los sistemas ciberfísicos y la integración de la Inteligencia Artificial (IA). Estas innovaciones permiten el desarrollo de nuevas tecnologías inmersivas, como la realidad virtual (RV) y la realidad aumentada (RA), que se nutren de la IA para crear simulaciones y entornos de aprendizaje dinámicos. Como señalan Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee (2014), la tecnología ya no solo reemplaza el trabajo manual, sino que empieza a competir con habilidades.

En este escenario, mientras el uso racional de los recursos y la ética siguen siendo pilares, un nuevo eslabón en la cadena administrativa ha cobrado una importancia sin precedentes: la automatización de procesos impulsada por la Inteligencia Artificial (IA). Esta automatización, centrada en el uso de tecnologías para ejecutar tareas repetitivas, sin una intervención humana constante, ha alcanzado un nuevo nivel de sofisticación. Aunque no existe un consenso sobre el papel que jugará la IA en el futuro, Kai-Fu Lee (2018) lo plantea de este modo: "La IA no reemplazará a los humanos, pero los humanos que la usen reemplazarán a los que no."

La automatización de procesos se ha convertido en el punto de encuentro para optimizar las acciones. Al articular actividades basadas en la gestión de datos, se logran tareas en menor tiempo, en mayor cantidad y con una precisión notable. Esto ha replanteado la planificación, los roles y las estructuras organizacionales, y ha propuesto nuevos esquemas de liderazgo. La continua e imparable evolución de la automatización y la IA está permitiendo la ejecución de acciones complejas y repetitivas a una velocidad y escala nunca antes vistas

En el ámbito empresarial, la IA se manifiesta a través de diversas ramas. Por un lado, se tiene el aprendizaje automático (machine learning), que permite a los sistemas aprender de grandes volúmenes de datos para predecir tendencias de mercado, optimizar cadenas de suministro y personalizar la experiencia del cliente. Por

otro, el procesamiento del lenguaje natural (NLP) es la base de los chatbots y asistentes virtuales que mejoran la atención al cliente, mientras que la visión por computadora se utiliza en la inspección de calidad en la manufactura y el control de inventario (A Ilcic, s.f.; Serrahima de Bedoya, 2022).

Estas tecnologías, que no son generativas, han sido cruciales para liberar a los profesionales de tareas rutinarias, permitiéndoles centrarse en actividades más estratégicas. La automatización de procesos se ha convertido en el punto de encuentro para optimizar las acciones. Al articular actividades basadas en la gestión de datos, se logran tareas en menor tiempo y con una precisión notable, lo que ha replanteado la planificación, los roles y las estructuras organizacionales. En este sentido, la IA, con apoyo humano y pensamiento estratégico, permite optimizar tanto los procesos como la toma de decisiones, dando soporte a áreas complejas como la planificación financiera, la gestión de talento humano y la atención al cliente.

Desde esta perspectiva, la IA genera un cambio en la forma en que las organizaciones procesan la información al permitir delegar tareas repetitivas y operativas a sistemas autónomos, lo cual libera tiempo para que los recursos humanos se enfoquen en funciones de mayor valor agregado, exigiendo un buen liderazgo. La implementación de la IA en los procesos administrativos está redefiniendo las acciones de los responsables, lo que a su vez transforma la visión y misión con las que las organizaciones operan y se adaptan a los mercados. No obstante, al optimizar procesos, la IA puede también disminuir los costos operativos y, en algunos casos, reducir la necesidad de personal. En este sentido, es crucial que cada empresa evalúe e implemente sistemas inteligentes de acuerdo con sus necesidades para evitar la obsolescencia que podría hacerlas menos competitivas, como señala García Herrera (2020).

En el Cuadro 1, se detallan los ejes de aplicaciones en áreas clave.

De acuerdo a los ejes y las aplicaciones administrativas presentados en el Cuadro 1, se tiene como esquema general de trabajo de la IA para el administrador en primer lugar es establecer para cualquiera fuese el eje de aplicación lo siguiente:

1. La entrada de datos (Input) donde se recopilan datos: texto, imágenes, sonidos, números.
2. Organización detallada de los datos donde se normalizan valores y se codifican categorías y el administrador plantea el modelo sobre el cual se diseña el algoritmo y aprende patrones a partir de los datos.
3. Inicio del manejo de las tareas y comienzo del uso de técnicas como redes neuronales, árboles de decisión, regresión, para posteriormente evaluar el modelo con datos nuevos y ajustados a los parámetros y criterios hasta alcanzar los objetivos y metas y ajustar los parámetros si el rendimiento no es óptimo.
4. El modelo aplicado a los ejes operativos genera resultados: clasifica, recomienda, detecta anomalías y se retro alimenta para su elevación. Todo lo anterior lleva a entender y reflexionar sobre un nuevo rol y manejo de conocimientos por parte del nuevo administrador.

Cuadro 1: Aplicaciones de la IA Tradicional y Generativa en la Ejecución Administrativa

Eje de aplicación	IA Tradicional (Cómo Ayuda)	Software de IA Tradicional	IA Generativa (Cómo Ayuda)	Software de IA Generativa
Toma de decisiones	Analiza grandes volúmenes de datos históricos para predecir resultados potenciales.	Salesforce Einstein, Anaplan	Crea informes, escenarios de negocio y resúmenes narrativos de datos complejos.	Microsoft 365 Copilot, Google Gemini
Planificación y Análisis Financiero	Automatiza presupuestos, previsiones y la detección de fraudes.	Anaplan	Genera proyecciones de mercado y simula el impacto de diferentes escenarios.	Microsoft 365 Copilot
Gestión de Talento Humano	Optimiza el reclutamiento al filtrar currículums y predecir la rotación de personal.	SAP SuccessFactors	Crea descripciones de puestos y borradores de correos de reclutamiento.	Microsoft 365 Copilot, OpenAI GPT-4o
Atención al Cliente	Ofrece atención 24/7 a través de chatbots que responden consultas frecuentes.	Zendesk	Genera respuestas personalizadas a consultas complejas y crea resúmenes de interacciones previas.	ChatGPT, Gemini
Simulaciones e Informes Administrativos			Crea informes de rendimiento y proyecciones de ventas en segundos.	Microsoft 365 Copilot, ChatGPT, Gemini
Logística y Cadena de Suministro	Optimiza rutas y almacenes en tiempo real basándose en datos de tráfico y demanda.	o9 Solutions, E2open	Genera diseños de rutas, simula escenarios de riesgo y crea resúmenes narrativos.	Gretel.ai
Gestión de Conocimiento e Información	Organiza y clasifica grandes volúmenes de datos internos y externos.	SAP SuccessFactors	Sintetiza datos complejos para crear respuestas y resúmenes, liberando tiempo para tareas de mayor valor.	Microsoft 365 Copilot, Google Gemini, OpenAI GPT-4o
Seguridad y Ciberseguridad	Detecta amenazas, automatiza respuestas y monitorea patrones de comportamiento sospechoso.	Palo Alto Cortex XSOAR, Darktrace	Crea datos sintéticos de ataques, simula amenazas y genera código para fortalecer defensas.	AJAX, Gretel.ai

Fuentes: Elaboración propia, a partir DE Palo alto network (20 de agosto de 2020); Salesforce Einstein (2023); Anaplan (2023), SAP (2023), Telefónica Tech. (s.f.); Zendesk (2023), Open i.a (2023); Educause (2023); Google Gemini (2024) Microfsoft 365 Copilot (2024); Gretel.Labs (31 de agosto de 2025), Palo Alto Cortex (10 de enero de 2025); Darktrace (31 de agosto de 2025); o9 Solutions (10 de julio de 2025); E2open (s.f)

5. Nuevo rol del administrador ante el avance de la inteligencia artificial generativa

La IA es un gran recurso que ha emergido como un factor de apoyo en campos clave, como la medicina, la economía, la gerencia, el derecho, los seguros, la agricultura y la industria energética. La penetración de la IA en el ámbito profesional es tal que Fernando Ruiz (2022), en el prólogo del informe de la Fundación SERES, destaca la visión de Sundar Pichai al comparar el impacto de esta tecnología con hitos históricos como la invención de la electricidad o el fuego, capaz de generar inmensas oportunidades para el progreso humano. Sin embargo, su consolidación y adopción no son de uso general, pues su implementación es sectorial y estratégica, y se concentra en reducidos

grupos organizacionales, de salud, técnicos y financieros, principalmente en economías desarrolladas. Esto se debe, en gran medida, a que su acceso está limitado por la disponibilidad de tecnología e infraestructura.

Si bien es cierto que la tecnología ya está cambiando los procesos administrativos en corporaciones como Amazon, a través de la robótica, el análisis y la optimización, este trabajo se centra específicamente en la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) y en el rol del administrador en esta nueva era. Con herramientas como ChatGPT, Midjourney, Gemini, Copilot y Microsoft 365, que están transformando profundamente el entorno empresarial, la IAG se presenta no como una amenaza para sustituir al talento humano, sino como una poderosa aliada para potenciar la toma de decisiones, optimizar procesos y fomentar la creatividad organizacional.

En este contexto, el rol del administrador evoluciona hacia una figura estratégica capaz de integrar la IAG de manera ética, inteligente y orientada al valor. Su misión ya no se limita a gestionar recursos, sino a liderar la sinergia entre tecnología y humanidad, guiando a las organizaciones hacia modelos más innovadores, resilientes y socialmente responsables. El nuevo administrador no será aquel que simplemente supervise procesos, sino el que integre y gestione estratégicamente la IA para potenciar la eficiencia, la innovación y la toma de decisiones.

La IA generativa está automatizando tareas que tradicionalmente consumían gran parte del tiempo de los administradores. Como señala Kevin Kelly (2016), la IA está liberando a los humanos de las tareas rutinarias para que puedan centrarse en trabajos más creativos y estratégicos. La creación de borradores de correos electrónicos, la redacción de informes iniciales, el análisis de grandes volúmenes de datos y la generación de contenido para marketing son solo algunos de estos ejemplos. Esto libera al administrador de las funciones operativas para enfocarse en roles de valor estratégico.

De acuerdo a los hallazgos bibliográficos, el nuevo rol del administrador ante el avance de la IA se enfoca en fortalecer y potenciar las habilidades humanas. El administrador contemporáneo trasciende el rol tradicional de supervisor operativo, para convertirse en un integrador estratégico de saberes, articulando el uso de la tecnología, el pensamiento crítico y la visión organizacional clara. Su función no se limita al control de procesos, sino que se orienta a potenciar la eficiencia sistémica, fomentar la innovación continua y fortalecer la toma de decisiones basada en datos, prospectiva y ética profesional.

Este nuevo enfoque se apoya en la ética, los valores y en habilidades blandas, identificando las diferencias entre el posicionamiento de las máquinas con respecto a los humanos al considerar sus limitaciones para ser creativas y su incapacidad de poseer habilidades inherentes a la condición humana. Por esta razón, Daniel Goleman (1998) considera que la inteligencia emocional constituye un componente esencial del liderazgo moderno. En definitiva, el aprovechamiento de las habilidades humanas, su formación y el fortalecimiento de destrezas son los factores que seguirán sumando diferencias entre el ser humano y el trinomio de datos, máquina y algoritmo.

Si bien algunas de estas características ya eran importantes antes de la incorporación de la tecnología, la llegada de la Inteligencia Artificial las ha convertido en habilidades aún más cruciales para el administrador actual. En el Cuadro 2 se presentan las que más resaltan en la realidad actual.

Cuadro 2: Características del Nuevo Administrador

Evolución del Administrador	Proceso
De supervisor a estratega tecnológico	Gestiona personas y recursos, e integra la tecnología para aprovechar las capacidades de la IA. Identifica dónde y cómo la IAG puede aplicarse para resolver problemas, optimizar procesos y crear nuevas oportunidades de negocio.
De pensamiento lineal a pensamiento sistémico	Considera la interconexión entre todas las partes de la organización y cómo la integración de una herramienta de IA en un departamento afectará a los demás. El líder debe anticipar las consecuencias y optimizar el sistema completo, no solo una parte.
De aprendizaje rígido y formal a curiosidad permanente y aprendizaje continuo	La IA evoluciona a un ritmo acelerado, incorporando nuevos conocimientos y rompiendo con lo estático. El administrador debe dominar el aprendizaje constante e impulsar el estado activo por las nuevas aplicaciones y tendencias en IA.
De la estandarización funcional a la inteligencia adaptativa mediante la experimentación	La IA permite simular escenarios y analizar resultados rápidamente. El administrador combina sistemas, máquinas y capacidades para diseñar la arquitectura de procesos, prototipos ideales y crear entornos seguros para la prueba y el error.
De la instrucción jerárquica a la comunicación inteligente, persuasiva y adaptativa	Con la automatización de tareas, el líder se libera para enfocarse en la colaboración, la empatía y la inspiración. El liderazgo se basa en persuadir, motivar y alinear equipos, y en la capacidad de transmitir una visión clara.
De analista de diversos procesos a especialista en gestión de datos	El administrador garantiza la calidad, la ética y la seguridad de los datos que se utilizan para entrenar y operar los modelos. Se centra en la interpretación crítica de los resultados, en lugar de solo recopilar información (Codina, 2024).
De tomador de decisiones a diseñador de entornos	La IAG facilita el procesamiento de escenarios complejos y ofrece múltiples soluciones. El administrador promueve la experimentación y utiliza la IAG para explorar nuevas ideas y modelos de negocio. La toma de decisiones es un proceso colaborativo entre la intuición humana y el análisis predictivo de la máquina.
De la resiliencia empresarial a la resiliencia personal	El administrador ya no solo debe asegurar que la empresa no colapse ante la disrupción, sino que su gente no lo haga en el proceso. Su rol es mantener la serenidad bajo presión y la claridad estratégica para guiar a su equipo a través del cambio constante que la IA trae al trabajo diario, fortaleciendo la capacidad de su gente para manejar el estrés y la incertidumbre.
De la gestión de datos al liderazgo ético	El administrador ya no solo garantiza la calidad y seguridad de los datos para entrenar modelos, sino que su liderazgo se extiende a la responsabilidad social de la tecnología. Debe tomar decisiones éticas sobre el uso de la IA, prevenir sesgos algorítmicos y gestionar las consecuencias de la automatización en el ámbito laboral y social.

Fuentes: Elaboración propia, de acuerdo a Goleman (1995); Covey (1997); Senge (1998); Brynjolfsson, & McAfee (2014); IDEO (2015); DAMA Internacional (2017); Duckworth (2016); UNESCO (2021); McKinsey (2025); Gartner (21 de octubre de 2024); Accenture. (2025).

Como se muestra en el Cuadro 2, la IA exige una profunda evolución en el rol del administrador. Aunque muchos profesionales han priorizado históricamente el cumplimiento de tareas operativas, el contexto tecnológico demanda que el administrador se transforme en un líder estratega con pensamiento sistémico y una curiosidad permanente. Este nuevo líder debe ser un diseñador de entornos que fomenta la experimentación y un especialista en la gestión ética de datos. Al ser capaz de mantener la serenidad bajo presión y una comunicación persuasiva, este

administrador incorpora la tecnología a su favor en un ambiente complejo y competitivo. Por lo tanto, surge la necesidad de diseñar una nueva formación que prepare a este líder para las demandas del mundo empresarial de hoy.

6. Desafíos

Como afirman Brynjolfsson y McAfee (2014), la tecnología ya no solo reemplaza el trabajo manual, sino que también empieza a competir con las habilidades cognitivas que hasta ahora se consideraban exclusivamente humanas. Esta situación crea una disyuntiva fundamental en el pensamiento administrativo: la reflexión sobre qué y quién debe priorizarse en la automatización. Esta disyuntiva se ha convertido en un punto clave en las discusiones de empresas consultoras y líderes de opinión, como se describe en informes de McKinsey & Company (2025), Gartner (2024), Accenture (2023) y en las revisiones técnicas de pioneros como Schmidhuber (2025).

La transformación digital ha alterado los saberes de la administración, pero el mayor desafío que enfrenta la ciencia administrativa es seguir avanzando en lo teórico al incorporar la automatización de procesos impulsada por la IA. Es imperativo que el administrador en la práctica encuentre nuevas formas de integrar habilidades humanas únicas y de exigirse mayores niveles de logros. Este escenario obliga a las organizaciones a reevaluar su estructura y su fuerza laboral para adaptarse a un entorno donde la tecnología y el talento humano deben coexistir de forma estratégica.

En este contexto, el avance de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) ha creado una urgente brecha de habilidades. Para garantizar la relevancia del administrador, es imperativo que las instituciones educativas y las organizaciones inviertan en su formación continua, permitiéndoles dominar estas herramientas y liderar en la nueva era.

La tecnología de estas nuevas herramientas para la administración debe complementar al trabajador administrativo y no generar una subestimación de sus capacidades. Lo que sí debe interesar es lograr la adaptabilidad de las herramientas en procesos de control, auditoría y funcionamiento. Impulsar habilidades y destrezas, como la adaptabilidad y la resiliencia, será vital en los próximos años. No aceptarlo pondría en riesgo la supervivencia de cargos, empleos y hasta organizaciones. El futuro del trabajo dependerá de la tecnología que se incorpore y de las personas, con su capacidad para enfrentar los cambios disruptivos y de su posibilidad de incorporarlos a su día a día.

7. Consideraciones éticas

La nueva tarea del administrador contemporáneo es integrar la inteligencia artificial de manera efectiva y, al mismo tiempo, tomar decisiones y comportarse conforme a principios morales que promueven el respeto, la justicia, la integridad y la responsabilidad. En el ámbito de la administración, esto significa construir una cultura organizacional basada en la transparencia, el compromiso social y el respeto por las personas, con el objetivo de empoderar a los equipos y no de reemplazarlos.

Ante la tecnología, surgen dilemas éticos que el administrador debe afrontar. Como bien señala Adela Cortina (2013), "La ética no es un complemento de la tecnología, es su condición de posibilidad", por lo que es preciso que quienes ejerzan posiciones clave en las empresas lo asuman para conseguir un liderazgo no solo adaptativo, sino también efectivo.

A su vez, la ética en la administración enfrenta nuevos desafíos con la IA Generativa que deben ser gestionados con urgencia:

- **Sesgo y Discriminación**: Los modelos de IA pueden replicar y amplificar los sesgos existentes en los datos con los que fueron entrenados. Como explora Crawford (2021), la clasificación de datos, un pilar de la IA, puede perpetuar y naturalizar sesgos raciales y de género. El administrador debe ser consciente

de este riesgo, especialmente en la gestión de talento, donde la IA podría replicar prejuicios inconscientes en la revisión de currículums. Es imperativo establecer protocolos para auditar y mitigar los resultados sesgados, garantizando que los sistemas no discriminen y manteniendo la supervisión humana para asegurar un proceso de selección justo.

- **Transparencia**: A menudo, los modelos de IA son "cajas negras" cuyos procesos internos son difíciles de entender. El administrador debe exigir modelos transparentes y explicables para poder justificar las decisiones tomadas con la ayuda de la IA, especialmente en áreas críticas como la contratación o la evaluación del desempeño.
- **Seguridad, Privacidad y Filtración de Información**: La integración de la IA implica el manejo de datos sensibles. Como señala Pasquale (2015), los sistemas automatizados se han convertido en "cajas negras" opacas que toman decisiones cruciales. Un dilema ético y de seguridad que surge es la filtración de información laboral, ya que el uso de IA generativa sin la capacitación adecuada puede llevar a que los empleados revelen inadvertidamente datos estratégicos o privados (Silberling, 2025). El administrador debe implementar políticas robustas y protocolos rigurosos para proteger la privacidad de los datos de clientes y empleados, así como la propiedad intelectual de la organización, y debe auditar constantemente los procedimientos para mitigar estos riesgos de manera efectiva.

8. Rol de la Resiliencia en la Formación Académica y Profesional

La inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en una fuerza disruptiva que reconfigura los modelos de negocio y el mercado laboral. En este nuevo panorama, la resiliencia emerge como una de las habilidades más críticas, no solo para los individuos, sino también para las organizaciones y las instituciones que los forman. Si bien la IA ofrece herramientas para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones, también presenta desafíos complejos que exigen una profunda capacidad de adaptación.

El rol del administrador enfrenta nuevas transformaciones con la adecuación a los ecosistemas impulsados por la inteligencia artificial. Mientras que para algunos profesionales con más experiencia este cambio ha resultado ser abrupto, para las generaciones más jóvenes la adaptación ha sido más fluida en la medida en que la IA se ha incorporado a las empresas. Sin embargo, el uso de la IA se ha centrado principalmente en la generación de información, y no tanto como un complemento para su comprensión y análisis. Este enfoque cuestiona el desarrollo de habilidades cruciales en los usuarios, como el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y síntesis, y la interpretación de la información. Aunque esta situación es más evidente en contextos universitarios, es una práctica que se extiende al ámbito empresarial. De hecho, si los profesionales en formación adoptan este uso, es razonable extrapolar que lo replicarán en sus futuros entornos laborales.

El entorno académico, tanto en el ámbito nacional como internacional, a pesar de los avances que ha realizado para incorporar la IA a los espacios, aún se encuentra rezagado, sobre todo en Latinoamérica, dado que los países desarrollados son los primeros en incorporarlo en sus espacios académicos, diseñando nuevas carreras o adecuando carreras sustentables técnicamente para los jóvenes que hoy buscan incorporarse en el campo profesional. En una revisión de las carreras de pregrado y a través de informantes clave en países desarrollados como en el caso de Estados Unidos, se evidencia el aprendizaje del uso de la tecnología carreras universitarias, como un hito importante a cubrirse.

Aunque no todas las universidades en Estados Unidos integran la tecnología de forma obligatoria, esta visión se ha incorporado paulatinamente en diversas instituciones. Universidades de prestigio como MIT (Massachusetts Institute of Technology) (MIT, 2025), Carnegie Mellon University (2025) y Stanford University (2025), están a la vanguardia de esta transformación, integrando el pensamiento computacional y las habilidades tecnológicas en una amplia gama de disciplinas, no solo en las ingenierías. Por su parte, instituciones enfocadas en la carrera profesional como Keiser University (2025) también están adaptando sus planes de estudio para incluir habilidades tecnológicas relevantes para el mercado laboral.

En el caso de Venezuela, algunas de las universidades que se encuentran a la vanguardia de incorporar estudios de IA son la Universidad de Carabobo (24 de agosto de 2025), con un postdoctorado en tecnologías disruptivas e inteligencia artificial en las ciencias empresariales y la Universidad de los Andes (24 de agosto de 2025), con su plataforma de formación continua Mi Aula de Clase, que ofrece cursos y diplomados online, acreditados por la universidad.

Otras universidades que ofrecen programas avanzados en robótica y mecatrónica son la Universidad de las Ciencias (30 de agosto de 2025), Universidad Nacional Experimental "Antonio José de Sucre" UNEXPO (24 de agosto de 2025), y en la Universidad Simón Bolívar (30 de agosto de 2025), estos temas los integra a los estudios de sus carreras de ingeniería, pero de las otras restantes universidades de las 72 del conglomerado que conforman las universidades públicas que existen en el país, se encuentran rezagadas en cuanto al rediseño de programas para incorporar dentro de los programas de formación la IA a las carreras de pregrado y más aún en el área de administración.

En este sentido, esta resiliencia se manifiesta en tres frentes principales: en el rol del administrador, del profesor y en la responsabilidad de las universidades. Para los administradores, la resiliencia significa la habilidad de liderar en la incertidumbre, navegando por los cambios tecnológicos sin perder de vista la ética y la visión estratégica. Para las universidades, implica una transformación fundamental en sus currículos y metodologías, asegurando que los futuros líderes estén equipados no solo con conocimientos técnicos, sino también con las competencias humanas necesarias para prosperar en la era de la IA y para el profesor implica mantenerse a la vanguardia al tener acceso a la tecnología y a sus avances y poder utilizar esta herramienta como un aliado para la formación de los profesionales, pudiendo identificar, si los trabajos son solo un resultado de los algoritmos o si es un trabajo de pensamiento crítico y de creatividad del estudiante.

9. Evolución de la IA: del presente al futuro de la administración

Al día de hoy, la Inteligencia Artificial (IA) Generativa, aunque parezca muy avanzada, todavía está en la fase de Inteligencia Débil (ANI). Todos los programas actuales funcionan bajo este modelo. Sin embargo, los expertos como Kai-Fu Lee (2020) y Jürgen Schmidhuber (2024) advierten que los avances hacia una Inteligencia General (AGI), capaz de razonar y adaptarse como un humano, están más cerca que nunca.

Esta transición representa un paso mayor para la administración que obliga a las empresas a reformular todo su proceso administrativo y a redefinir la relación entre la tecnología, el conocimiento y la autonomía. En este nuevo nivel de transformación digital impulsado por la AGI, las estructuras organizacionales y el talento humano se verán obligados a responder a cambios sin precedentes.

Esta situación, vista desde una perspectiva holística, resalta que las ciencias administrativas se enfrentan a un punto de inflexión donde la automatización de procesos, basada en la IA, ha superado la conexión tradicional entre la teoría y la práctica. El trabajo, entendido como un ejercicio intelectual y la aplicación de capacidades, está siendo redefinido. La

cuestión central de si la inteligencia artificial puede asumir la gestión del conocimiento y la administración de los recursos pone en relieve la necesidad de que la evolución del conocimiento administrativo dependa de una estructuración y adecuación académica continua.

En un futuro cercano, el administrador no solo interactuará con máquinas que procesan datos, sino con sistemas capaces de aprender, crear e incluso tomar decisiones complejas. El desafío no será solo cómo usar la tecnología, sino cómo coexistir con ella. El rol del administrador se transformará de ser un supervisor de personas a un estratega que dirige tanto a humanos como a sistemas inteligentes. El valor del liderazgo radicará en la capacidad de definir la visión, establecer el marco ético y asegurar que la tecnología sirva a los objetivos de la organización sin sacrificar los principios humanos. La supervivencia del administrador no dependerá de su capacidad para ser más eficiente que la máquina, sino de su habilidad para ser más humano, más ético y más estratégico.

Este cambio disruptivo invita a reflexionar sobre la vigencia de la administración como disciplina científica. Más que una posible desaparición, lo que se observa es una transformación profunda de sus fundamentos operativos. Si bien la Inteligencia Artificial General (AGI) posee el potencial para automatizar la planificación, el control y la toma de decisiones técnicas, su evolución hacia capacidades que superen el razonamiento humano plantea desafíos estructurales sobre la autonomía organizacional (Bostrom, 2014); no obstante, la IA no logra sustituir las dimensiones humanas que son intrínsecamente complejas de codificar. En este sentido, la creatividad estratégica, la inteligencia emocional necesaria para el liderazgo de equipos y el juicio ético ante dilemas morales, permanecen como competencias exclusivas del administrador humano.

El rol del administrador se moverá de la eficiencia a la sabiduría. En lugar de enfocarse en los procesos electrónicos, su valor estará en la capacidad de integrar los resultados de la IA, formular preguntas estratégicas, y utilizar su intuición para diseñar el futuro de la organización en un mundo impredecible. La necesidad de administradores se reducirá en cantidad, pero los que permanezcan deberán ser verdaderos "super-administradores" que trasciendan de lo operativo a una formación más integral. La súper-especialización está quedando atrás para darle paso a un pensamiento sistémico y unificado (Kai-Fu Lee, 2020; Schmidhuber 2024). Esto se puede lograr incorporando tecnologías inmersivas como realidad virtual y aumentada para crear casos complejos, con un cúmulo de variables por resolver en una misma empresa, que los participantes pueden resolver al integrar estas tecnologías y el pensamiento sistémico con el pensamiento crítico. La formación ahora debe capacitar a los profesionales para comprender e integrar procesos de contabilidad, finanzas, recursos humanos y recursos materiales, permitiéndoles tener una visión completa de la organización y dirigir la tecnología de manera efectiva.

En síntesis, ante este nuevo escenario, las universidades han y están desempeñando un papel estratégico como instituciones generadoras, organizadoras y legitimadoras del conocimiento. Su función ya no se limita a la producción científica rigurosa, sino que se extiende a la articulación de saberes aplicables a las estructuras organizativas y sociales para diseñar el nuevo administrador. La fragmentación y especialización les ha permitido a las universidades actuar como motores de innovación y reflexión crítica, aportando a la formación y consolidación de modelos de pensamiento y acción. Las universidades no solo pueden, sino que deben evolucionar en todos sus procesos formativos e investigativos para avanzar en la innovación continua, como inserción en el proceso académico para coexistir y liderar la era de la IA.

10. Propuesta de un programa nuevo de formación

Ante la globalización, el avance disruptivo de la tecnología y la creciente brecha digital, se hace indispensable

repensar el rol del administrador. Nuestra propuesta se centra en el diseño de un programa de formación que prepare a los futuros líderes para gestionar en un mundo con brecha digital. Este programa podría denominarse Licenciatura en **"BusinessTech"** o **"Administración y Gestión Tecnológica".** Reconocemos que, en organizaciones, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo —especialmente en Latinoamérica y Venezuela— existen asimetrías en el uso de la tecnología y, más aún, empresas que no incorporan procesos administrativos básicos en su gestión.

Este programa busca responder a la obsolescencia de los currículos tradicionales y asegurar que la profesión de la Ciencia Administrativa se mantenga relevante. No solo impulsa la creación de empresas productivas y sostenibles, sino que también se enfoca en el aspecto ético, la ciberseguridad y la resiliencia ante los cambios.

El objetivo final es formar líderes capaces de impulsar la rentabilidad, la innovación, la sostenibilidad y el bienestar social, adaptándose a las exigencias de un entorno tecnológico en constante evolución.

Cuadro 3: **Propuesta de un Diseño Preliminar de una Licenciatura en "Bussiness Tech" o "Administración y Gestión Tecnológica"**

Plan de Estudios	Contenido
Fundamentos teóricos de las Ciencias Administrativas (Rediseñados): Teórico / practico con estudios de casos reales y casos de estudios diseñados por realidad virtual y aumentada.	− Procesar información y conocimiento de las teorías que fundamentan la administración, desde su origen moderno hasta su visión contemporánea. − La metodología avanzada de aprendizaje consiste en incorporar la IA para mejorar la cadena de valor, la logística, el marketing y las finanzas. − La contabilidad estratégica − Análisis predictivo de riesgo y autoría.
Módulo de Tecnología y Datos	− Introducción a la Inteligencia Artificial: Conceptos básicos de IA Generativa aprendizaje automático (machine learning) y cómo estas tecnologías funcionan. − Gestión y Análisis de Big Data: Habilidades para interpretar grandes volúmenes de datos, usar herramientas de visualización y extraer información estratégica. − Ciberseguridad y Gobernanza de Datos: Comprender los riesgos asociados con la información, la protección de la privacidad y las regulaciones (como el GDPR o leyes locales).
Habilidades Estratégicas y Liderazgo Adaptativo	− Pensamiento Crítico y Estratégico: Desarrollo de la capacidad para formular preguntas, evaluar la información generada por la IA y tomar decisiones complejas. − Inteligencia Emocional y Liderazgo: Habilidades para la empatía, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la motivación de equipos en entornos de cambio constante. − Ética en la IA y la Administración: Abordar el sesgo algorítmico, la transparencia de los modelos y el impacto social de las decisiones tecnológicas.
Proyectos Colaborativos y de Aplicación Práctica Con desarrollos de prototipos empresariales a través de la realidad virtual y aumentada.	− Laboratorios de Innovación (Innovation Labs): Espacios donde los estudiantes, profesores e investigadores puedan experimentar con IA y otras tecnologías para resolver problemas reales de negocio. − Proyectos Integradores: Trabajos de grado que requieran el uso de herramientas de IA para analizar un problema empresarial, proponer una solución y evaluar su impacto ético y estratégico.
Línea de Investigación	− El programa debe estar atravesado por un eje lineal de investigación para el desarrollo de nuevos negocios y resolución de problemas enfocados a la empresa. La Evolución de la IA: Del Presente al Futuro de la Administración

Fuente: Elaboración propia.

Con el avance de la IA hacia la superinteligencia artificial, un currículo estático resulta obsoleto. Por esta razón, la propuesta integra la realidad virtual y aumentada para construir casos complejos, permitiendo a los estudiantes visualizar la organización como una unidad integrada.

A través de teorías holísticas y herramientas como la fractalidad, se fomenta el desarrollo de un pensamiento sistémico en los participantes. Este enfoque les permite unir puntos, comprender patrones complejos y formar líderes capaces de tomar decisiones estratégicas en momentos críticos.

Además, la línea de investigación "La Evolución de la IA: del presente al futuro de la administración" ofrece una oportunidad continua para estudiar, comprender y analizar los avances en la dinámica empresarial y los procesos de innovación, garantizando la resiliencia que los tiempos actuales requieren.

La reinvención de la formación en administración no es una opción, sino una necesidad. Este esfuerzo no se limita a la academia, sino que exige la colaboración activa entre las universidades, el sector empresarial, investigadores y estudiantes.

11. Consideraciones finales

La Inteligencia Artificial Generativa (IAG) no es simplemente otra herramienta; su integración en las ciencias administrativas marca un punto de inflexión que redefine las bases mismas de la gestión organizacional. Este avance trasciende la simple automatización de tareas, ya que la IAG es capaz de generar soluciones creativas, estrategias novedosas y modelos de negocio disruptivos. Se puede concebir como una herramienta que no solo procesa datos, sino que crea y diseña, permitiendo que líderes y gestores pasen de una toma de decisiones reactiva a una gestión proactiva y visionaria. Esto impulsa la innovación, personaliza la experiencia del cliente a una escala sin precedentes y fomenta una ventaja competitiva que va mucho más allá de la eficiencia operativa.

En este contexto, la formación para las ciencias administrativas enfrenta un doble desafío. Por un lado, es imperativo adaptar los marcos teóricos y curriculares para incorporar las competencias digitales y tecnológicas que exige la nueva era, incluyendo el análisis crítico de la información, el pensamiento sistémico y la toma de decisiones basada en la ética. Por otro lado, es crucial fomentar una reflexión ética profunda sobre el uso responsable de la IAG en la toma de decisiones que afectan a personas, comunidades y ecosistemas. La capacidad de razonamiento e interpretación humana debe reinar sobre la lógica de los datos, garantizando que la tecnología sea una herramienta para el bienestar social y no un fin en sí misma.

El nuevo rol del administrador no será el de un ejecutor de tareas operativas, sino el de un estratega capaz de integrar tecnologías emergentes con visión crítica y ética. En este sentido, la resiliencia se convierte en una habilidad clave. La reinvención de la formación en administración no es una opción, sino una necesidad que no solo se limita a la academia. Es un esfuerzo que exige la colaboración entre universidades, el sector empresarial y los estudiantes para impulsar un currículo dinámico y actualizado. La formación en superinteligencia artificial requiere un estudio constante y una innovación continua.

Para lograr esta meta, es vital actuar con inversión y voluntad. El uso de tecnologías inmersivas como la realidad virtual y aumentada para la construcción de casos de estudio es solo un ejemplo de cómo esta integración es posible. En este sentido, los laboratorios de innovación jugarán un enorme papel al proveer acceso a esta tecnología a estudiantes que no puedan costearla por sí solos.

En definitiva, la formación de líderes capaces de articular inteligencia artificial con inteligencia humana será la clave para garantizar una administración más justa, eficiente y orientada al bien común. El futuro del trabajo dependerá de la tecnología que se incorpore, pero, sobre todo, de la capacidad de las personas para ser

resilientes, creativas y adaptables frente a los cambios disruptivos, integrando estas herramientas a su día a día.

12. Referencias

Allcic, A. A (s.f); Breve historia de la Inteligencia Artificial (con énfasis en machine learning y algunos problemas filosóficos. UNC-CONICET. Argentina. https://www.famaf.unc.edu.ar/~ftamarit/redes2019/charla_ilcic.pdf

Accenture. (2023). La IA generativa en los negocios. Informe corporativo https://www.accenture.com/es-es/insights/technology/generative-ai

Accenture. (2025). Accenture Technology Vision 2025: From the Digital Core to the AI-Powered Enterprise https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Tech-Vision-2025.pdf

Anaplan (2023). Connected planning powered by AI. Anaplan. https://www.anaplan.com/platform/artificial-intelligence/

BBVA Aprendamos Juntos 2030. (2024, 21 de mayo). Clase magistral del pionero de Inteligencia artificial Jürgen Schmidhuber [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Q6BcIIP5QBQ

BBVA. (2021, 23 de noviembre). Las claves educativas en la era de la Inteligencia Artificial. Kai-Fu Lee experto en Inteligencia Artificial [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=18QBF0LifbY

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.

Bostrom, N. (2014). Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/285393594_Nick_Bostrom_Superintelligence_Paths_Dangers_Strategies

Carnegie Mellon University. (2025, 31 de agosto). Undergraduate Admission and Programs. https://www.cmu.edu/admission/downloads

Cascio, J. (2022). ¿Qué es BANI? Entorno BANI vs VUCA. Instituto Agile.

Codina, L. (2024). Ética, pensamiento crítico y responsabilidad en el uso de la IA en trabajos académicos (v.1.2). Universitat Pompeu Fabra. https://www.lluiscodina.com/wp-content/uploads/2024/10/etica-pensamiento-critico-ia-2024_vf.pdf

Cortina, A. (2013). ¿Para qué sirve realmente la ética? https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/d0d0890042f57e83a3cea31c629fb1f0/_Para+que%CC%81+sirve+realmente+la+e%CC%81tica_+-+Adela+Cortina+Orts-2.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d0d0890042f57e83a3cea31c629fb1f0

Covey, S. R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Crawford, K. (2021). The atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence. Yale University Press. https://www.essra.org.cn/upload/202105/The%20Atlas%20of%20AI%20Power,%20Politics,%20and%20the%20Planetary%20Costs%20of%20Artificial%20Intelligence.pdf

DAMA International. (2017). The Data Management Body of Knowledge (DMBOK2). Technics Publications.

Drucker, P. F (1975). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo. https://www.scribd.com/document/404641140/LA-GERENCIA-TAREAS-RESPONSABILIDAD-Y-PRACTICAS-doc

Drucker, P. F. (1985). La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios. Edhasa. https://www.scribd.com/doc/306762220/Drucker-Peter-La-Innovacion-Y-El-Empresariado-Innovador-PDF

Duckworth, A., (2016) Grit: The power of passion and perseverance.

https://shahanedostaliyeva.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/07/angela-duckworth-grit.pdf

Educause (2023). 2023 Horizon Report: Teaching and Learning Edition. EDUCAUSE. https://library.educause.edu/resources/2023/4/2023-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition

E2open. (s.f.). The Power of the Network: End-to-End Alignment, Visibility and Responsiveness. https://cdn.brandfolder.io/IDKCKNW5/at/mkwtnz4nfn6scg24jkhb7h6k/e2open_E2net_Solution_Brief.pdf

Fayol, H. (1987). Administración industrial y general (14.ª ed.). El Ateneo. (Obra original publicada en 1916). https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Foro Económico Mundial (2025) Future of Jobs report 2025 insight report https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

García Herrera, J. L. (2020). Inteligencia artificial en las organizaciones. Universidad Militar NuevaGranada.https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/920840bf-a391-450c-b930-78e5ae889be4/content

Gartner. (21 de octubre de 2024). Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends *for 2025.* https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-21-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2025

Glaeser, W., (15 de febrero de 2025) VUCA, BANI, RUPT o ATUN ¿de dónde vienen los términos "VUCA", y "BANI"? ¿y quien conoce "RUPT" y "TUNA" https://www.vuca-world.org/vuca-bani-rupt-tuna/

Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam Books.

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf

Gretel Labs. (31 de Agosto de 2025). Gretel AI: The synthetic data platform for developers. https://gretel.ai/

Google. (2024). Gemini: Multimodal AI for enterprise productivity. Google DeepMind. https://deepmind.google/technologies/gemini/

Henric-Coll, M. (2011). La Organización Fractal: El futuro del management. Fractal Teams. https://www.scribd.com/document/539897866/La-Organizacion-Fractal-Michel-Henric-Coll

IDEO.org. (2015). The Field Guide to Human-Centered Design. https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf

Keiser Graduate School University (31 de agosto de 2025) Estudios generales https://www.keiseruniversity.edu/accredited-general-studies-degree-programs-at-keiser-university/

Kelly, K. (2016). The inevitable: Understanding the 12 technological forces that will shape our future. https://kk.org/books/the-inevitable

Lee, K. F. (2020). Superpotencias de la inteligencia artificial: China, Silicon Valley y el nuevo orden mundial. Deusto. https://archive.org/details/kai-fu-lee-o-superpotencias-de-la-inteligencia-artificial.-china-silicon-valley-/page/n5/mode/2up

Massachusetts Institute of Technology, (31 de agosto de 2025); Plan de Estudios https://www.eecs.mit.edu/academics/undergraduate-programs/curriculum/6-14-computer-science-economics-and-data-science/

McKinsey & Company. (2025). *The state of AI:* How organizations are rewiring to capture value. McKinsey Digital. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

Microsoft. (2024). Introducing Microsoft 365 Copilot: Your AI assistant at work. Microsoft. https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2023/03/16/introducing-microsoft-365-copilot-your-ai-assistant-at-work/

Mintzberg H (1994), The fall and rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, Boston, M, citado por Ebner, D. (2013). Formal and Informal Strategic Planning: The Interdependency between Organization. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://theisrm.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf

OpenAI (2023). ChatGPT: Optimizing language models for dialogue. https://openai.com/chatgpto9 Solutions (10 de julio de 2025), o9 Accelerates Enterprise Value Creation in Q2 2025 with Platform Innovation and Global Client Expansion

Palo Alto Networks. (19 de agosto de 2020). Cortex XSOAR: Case Management. https://www.paloaltonetworks.lat/resources/datasheets/cortex-xsoar-case-management

Palo Alto, Cortex (10 de enero de 2025); Cortex XDR: Líder indiscutible en la detección de amenazas según MITRE ATT&CK 2024 https://www.novasistemas.com.mx/2025/01/10/deteccion-de-amenazas/

Pasquale, F. (2015). The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information. Harvard University Press. https://raley.english.ucsb.edu/wp-content/Engl800/Pasquale-blackbox.pdf

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas. Editorial Norma. https://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom_Peters_-*En_busca_de_la_excelencia*%28resumido%29.pdf

Ruíz, F. (2022). Prólogo. En Ética e Inteligencia Artificial: Un reto estratégico para las empresas y la sociedad. Fundación SERES & Mutualidad de la Abogacía. https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1158/InformeEticaIA_Un%20reto%20estrat%C3%A9gico%20para%20las%20empresas%20y%20la%20sociedad.pdf

Salesforce. (2023). Einstein AI: Artificial intelligence for CRM. Salesforce. https://www.salesforce.com/products/einstein/overview/

SAP. (2023). SAP SuccessFactors Human Experience Management Suite. SAP. https://www.sap.com/products/hcm.html

Schmidhuber, J. (2025). Annotated History of Modern AI and Deep Learning. Swiss AI Lab IDSIA, https://people.idsia.ch/~juergen/onlinepub.html

Schwab Klaus (2016) La cuarta revolución industrial, Penguien Random House Grupo Editorial, España.

Senge, P. M. (1998). La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Granica.

Serrahima de Bedoya (2022 Avances y desafíos de la IA. Comillas Universidad Pontificia, https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/507551/retrieve

Silberling, A. (31 de julio 2025) https://techcrunch.com/2025/07/31/your-public-chatgpt-queries-are-getting-indexed-by-google-and-other-search-engines/

Stanford University (31 de Agosto de 2025) Full-Time Degree Programs https://www.gsb.stanford.edu/programs

Telefónica Tech. (s.f.). SuccessFactors: Aplicaciones empresariales (SaaS) (RRHH). https://media.telefonicatech.com/cybercloud/brochures/success-factors-telefonica-tech-brochure-es.pdf

Taylor, F. W. (1987). Principios de la administración científica (10.ª ed.). El Ateneo. (Obra original publicada en 1911). https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich

UNESCO (2021) Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137

Universidad de Carabobo (24 de agosto de 2025) Posdoctorado en Tecnologías Disruptivas e Inteligencia Artificial en el Mundo de las Ciencias Empresariales https://iaefd.com/pdf/PTDIA-FACES-UC-2025.pdf

Universidad Simón Bolívar (30 de agosto de 2025), docencia, http://www.usb.ve/home/node/1148

Universidad Nacional de las Ciencias. Dr. Humberto Fernández Morán (30 de agosto de 2025) Programas, https://unc.edu.ve/index.php/carreras-de-pregrado/

Universidad de los Andes (24 de agosto de 2025) Mi aula de clases - Ecosistema de formación continua https://miauladeclase.com/

Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José De Sucre" UNEXPO (24 de agosto de 2025) Mecatronica, https://virtualunexpo.com/?page_id=3048

Zendesk (2023). AI for customer service: Chatbots and automation. Zendesk. https://www.zendesk.com/blog/ai-customer-service/

Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia CreativeCommons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares a doble ciego** a fines de **evitar el uso indebido de la IA, el plagio**, la fabricación de resultados, la falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.