

INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA ASISTIR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES INCORPORANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO ASSIST MANAGERIAL DECISION MAKING BY INCORPORATING EMOTIONAL INTELLIGENCE

Marcelo Walter Aramayo Díaz

ORCID: 0009-0006-3513-1264

aramayo.marcelo@usfx.bo

Resumen

El presente artículo analizó cómo la inteligencia artificial (IA) puede asistir en la toma de decisiones gerenciales, integrando los aportes de la inteligencia emocional (IE). A través de un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a gerentes y directivos de empresas en la ciudad de Sucre, Bolivia, se exploraron las percepciones sobre el uso de estas herramientas en contextos organizacionales.

Los resultados mostraron que, mientras la IA aporta rapidez, precisión y soporte técnico para la toma de decisiones, la IE permite contextualizar dichas decisiones, promover el juicio ético y fortalecer la dimensión humana del liderazgo. Se concluyó que la integración entre IA e IE genera decisiones más equilibradas, empáticas y sostenibles. Asimismo, se identificaron barreras para la adopción de IA, como la resistencia al cambio y la falta de capacitación. El estudio sugiere recomendaciones para una implementación efectiva y ética de estas tecnologías en la gestión empresarial contemporánea.

Palabras clave: Inteligencia artificial, inteligencia emocional, decisiones gerenciales, liderazgo, tecnología organizacional.

Abstract

This article analyzed how artificial intelligence (AI) can assist in managerial decision-making by integrating the contributions of emotional intelligence (EI). Through a qualitative approach, based on interviews with managers and executives of companies in the city of Sucre, Bolivia, perceptions about the use of these tools in organizational contexts were explored.

The results showed that, while AI provides speed, accuracy, and technical support for decision-making, EI allows for contextualizing these decisions, promoting ethical judgment, and strengthening the human dimension of leadership. It was concluded that the integration of AI and EI generates more balanced, empathetic, and sustainable decisions. Barriers to AI adoption were also identified, such as resistance to change and lack of training. The study suggests recommendations

for the effective and ethical implementation of these technologies in contemporary business management.

Keywords: Artificial intelligence, emotional intelligence, managerial decisions, leadership, organizational technology.

Introducción

La transformación digital se ha convertido en un imperativo para las empresas actuales en el mercado globalizado. Los sistemas de información en este proceso desempeñan un papel crucial al respaldar a los líderes y gerentes en la toma de decisiones. En el dinámico panorama empresarial actual, la toma de decisiones estratégicas y oportunas se ha convertido en un factor crucial para el éxito. La inteligencia artificial (IA) emerge como una herramienta poderosa para asistir a los gerentes en este complejo proceso, ofreciendo una gama de beneficios que transforman la forma en que se toman las decisiones, proporcionándoles información y recomendaciones basadas en datos, esto ayuda a las empresas a reducir el riesgo y aumentar sus beneficios. (Ceballo, 2024).

La IA ha estado presente en el contexto gerencial durante varias décadas, evolucionando constantemente hacia enfoques más sofisticados. Tal como lo señalan Otero, Cerezo Narváez, Pastor Fernández, Ballesteros Pérez, & Castilla Barea, (2022), su implementación ha impactado diversas áreas, incluyendo la gestión de proyectos, las decisiones financieras y la contabilidad de gestión. Un estudio realizado por estos autores evidenció el potencial de la IA para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de proyectos.

En este artículo, se analiza el papel de la IE en la era de la digitalización y la IA.

También el papel conflictivo y colaborativo de la IA y la IE en las dimensiones empresariales modernas. La IA está aumentando rápidamente las funciones empresariales y reemplazando las intervenciones humanas en las empresas.

La importancia del tema radica en la necesidad de aprovechar al máximo las capacidades de la IA para mejorar la toma de decisiones gerenciales, lo que puede tener un impacto significativo en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Sin embargo, considerando que el ser humano tiene control total sobre la decisión final, la IA sólo recomienda una decisión u opciones de decisión en lugar de tomar la decisión real, las consecuencias recaen completamente en el ser humano.

Como se manifiesta, estamos acostumbrados con la medición de la inteligencia que se basa en el coeficiente intelectual (IQ): Raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades especiales, capacidad analítica, etc. pero actualmente se ha descubierto que el éxito depende también en gran medida de otro tipo de inteligencia: La emocional. (Cabral Rosario, 2013).

Según enfatiza Cooper & Ayman, (2014) Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente pero además con un alto grado de coeficiente emocional (CE) es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a las que hay que

prestar atención, las distancias o vacíos que se deben salvar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen ser de oro y rentables.

La Inteligencia Emocional (IE) se considera un componente vivaz del éxito en el lugar de trabajo. Conectar y observar la empatía proporciona una ventaja distintiva en la sociedad y las organizaciones (*Sharma, Chand Dhiman, & Bhardwaj, 2023*). Las personas con IE alta comprenden mejor el contexto, se relacionan con las personas y nos persuaden a ver su opción preferida como nuestro cuadrado más oscuro. Disfrutan de satisfacción con la vida, mejores relaciones personales y sociales y éxito profesional (*Coetzee & Harry, 2014*). Los antecedentes conceptuales o históricos del tema muestran que la IA ha sido utilizada en el contexto gerencial durante varias décadas, aunque su aplicación ha evolucionado y se ha vuelto más sofisticada con el tiempo.

En la publicación de Otero, Cerezo Narváez, Pastor Fernández, Ballesteros Pérez, & Castilla Barea, (2022), menciona empresas tan relevantes en la actualidad, como Amazon y Netflix, empresas que poseen algoritmos para predecir las películas y los libros que podríamos desear ver y leer. En el caso de Netflix, no solamente se utiliza para conocer al usuario, y recomendarle una nueva serie o película, sino para establecer su estrategia de marketing, modelos de audiencia y tendencias dependiendo de una zona geográfica. Existen otros ejemplos, como LinkedIn y la búsqueda de empleo con recomendaciones en base a nuestro perfil, o portales inmobiliarios que nos recomiendan un alquiler o un piso en venta en base a nuestro historial de bús-

queda o el “like” que le hemos dado a un resultado de búsqueda.

Hay que establecer por tanto el límite, donde las personas debe de decidir hasta qué punto quieren las recomendaciones proporcionadas por la IA.

El principal desafío futuro consiste en aprovechar las ventajas de las tecnologías de IA, en términos de nuevas oportunidades y mejoras de productividad, evitando al mismo tiempo las desventajas en términos de pérdida de empleos y mayores desigualdades de riqueza (*Makridakis, 2017*). Comprender cómo la implementación de la IA puede contribuir a la transformación digital de las empresas bolivianas y cómo abordar los desafíos y oportunidades específicos del contexto latinoamericano.

El problema que se aborda en este artículo es cómo la IA puede ser utilizada de manera efectiva para asistir la toma de decisiones gerenciales, especialmente en el contexto de la toma de decisiones complejas y de alto riesgo. A pesar de los avances en la tecnología de la IA, aún existen desafíos y limitaciones que deben ser abordados para garantizar una implementación efectiva en el contexto gerencial. Por otro lado, Mundlos, (2024), señala la capacidad de la IA para dirigir la atención gerencial en situaciones de cambio abrupto. Además de su papel en la asignación de atención, la IA puede ayudar a anticipar y adaptarse a cambios repentinos en el entorno empresarial, lo que es crucial para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

En su artículo “Inteligencia artificial vs. Inteligencia emocional: Desentrañando el compañerismo y las paradojas”, *Sharma, Chand Dhiman, & Bhardwaj, (2023)*

profundiza en las complejas interacciones entre la inteligencia artificial y la inteligencia emocional. Este estudio no solo examina cómo la IA puede complementar las capacidades emocionales humanas, sino también cómo puede desafiar y redefinir nuestra comprensión de las emociones y la toma de decisiones. La investigación de Bhardwaj, Sharma y Chand arroja luz sobre cómo la integración de la IA y la inteligencia emocional puede impulsar una toma de decisiones más equilibrada y consciente en el contexto empresarial y más allá.

Los objetivos de este artículo son examinar las aplicaciones actuales de la IA en la toma de decisiones gerenciales, identificar los desafíos y limitaciones de la implementación de la IA en este contexto, y proponer recomendaciones para una implementación efectiva de la IA en la toma de decisiones gerenciales. A través de una revisión exhaustiva de la literatura actual sobre el tema, este artículo busca proporcionar una visión integral y actualizada de la aplicación de la IA en la toma de decisiones gerenciales.

Metodología de la investigación

El presente artículo de investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando un método inductivo-analítico y subjetivista. Se centra en comprender las experiencias y perspectivas de los gerentes en Sucre -Bolivia sobre el papel de la inteligencia artificial en la toma de decisiones gerenciales incorporando la inteligencia emocional, mediante entrevistas y análisis de documentos.

La investigación se clasifica como básica, con el propósito principal de generar

conocimiento nuevo sobre el tema, sin enfocarse en la aplicación inmediata a un problema específico. El diseño de la investigación es no experimental transeccional y documental, enfocado en la recopilación y análisis de datos existentes para describir la situación actual de la inteligencia artificial en la toma de decisiones gerenciales incorporando la inteligencia emocional.

El nivel de investigación es descriptivo, con el objetivo de caracterizar y describir en detalle la situación actual del tema de estudio. Los métodos utilizados comprenden entrevistas con gerentes de empresas de Sucre para comprender sus experiencias y opiniones sobre la inteligencia artificial en la toma de decisiones gerenciales incorporando la inteligencia emocional, así como el análisis de documentos primarios y secundarios relacionados con el tema.

Los materiales necesarios para la investigación incluyen guías de entrevista y hojas de notas. El instrumento de investigación consiste en un cuestionario de entrevista. La población de estudio está compuesta por los gerentes de empresas de Sucre que utilizan o consideran utilizar inteligencia artificial en la toma de decisiones. La muestra se seleccionará mediante un muestreo aleatorio estratificado, considerando el tamaño de la empresa y el sector industrial para garantizar su representatividad.

Tabla 1
Operacionalización de Variable

Objetivos Específicos	Variables	Categorías	Características
Explorar el papel de la inteligencia artificial en el proceso de toma de decisiones gerenciales.	Inteligencia Artificial	Impacto en la toma de decisiones gerenciales	• Automatización de procesos. • Análisis de datos • Predicción de escenarios • Recomendación de alternativas
Analizar cómo la integración de la inteligencia emocional puede mejorar la precisión y la eficacia de las decisiones gerenciales.	Inteligencia Emocional	Influencia en la toma de decisiones gerenciales	• Autoconciencia • Autorregulación • Motivación • Empatía • Habilidades sociales
Identificar los aspectos clave de la toma de decisiones gerenciales en el contexto empresarial.	Toma de Decisiones Gerenciales	Factores que Influyen en la Toma de Decisiones Gerenciales	• Experiencia previa • Información disponible • Presión del tiempo • Riesgos involucrados • Intereses organizacionales • Toma de decisiones individual vs. colectiva

Nota. Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

Inteligencia Artificial (IA)

Definición y conceptos clave de la inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) se define como la capacidad de los sistemas computacionales para realizar tareas y funciones que normalmente requieren de la inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento, la percepción, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Los conceptos clave de la IA incluyen el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, la visión artificial, la robótica y los sistemas expertos, entre otros. (Ribeiro, Morreale, & Bayer, 2020)

La inteligencia artificial se refiere a la

capacidad de los sistemas Computacionales de llevar a cabo tareas que normalmente requieren de la inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento, la percepción, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Además, se mencionan los conceptos clave asociados a la IA, como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, la visión artificial, la robótica y los sistemas expertos.

Aplicación de la inteligencia artificial en el ámbito empresarial

La inteligencia artificial ha encontrado diversas aplicaciones en el ámbito empresarial, como la automatización de procesos, el análisis predictivo de datos, la optimización de operaciones, la personalización de productos y servicios, y la asistencia en la toma de decisiones.

Estas aplicaciones han permitido a las organizaciones mejorar su eficiencia, reducir costos, aumentar la satisfacción de los clientes y tomar decisiones más informadas. (Huang & Rust, 2020)

Esta cita destaca las múltiples aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito empresarial, incluyendo la automatización de procesos, el análisis predictivo de datos, la optimización de operaciones, la personalización de productos y servicios, y la asistencia en la toma de decisiones. Además, resaltan cómo estas aplicaciones han permitido a las organizaciones mejorar su eficiencia, reducir costos, aumentar la satisfacción de los clientes y tomar decisiones más fundamentadas.

Técnicas y herramientas de inteligencia artificial relevantes para la toma de decisiones gerenciales

Algunas de las principales técnicas y herramientas de inteligencia artificial que pueden ser relevantes para la toma de decisiones gerenciales incluyen el aprendizaje automático (machine learning), el procesamiento del lenguaje natural (NLP), la minería de datos (data mining), los sistemas expertos, la simulación y la optimización. Estas técnicas permiten a los gerentes analizar grandes cantidades de datos, identificar patrones y tendencias, generar pronósticos y recomendaciones, y tomar decisiones más fundamentadas. (Engle, Villanueva, & Basco, 2021)

Las principales técnicas y herramientas de inteligencia artificial que pueden ser relevantes para la toma de decisiones gerenciales, como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, la minería de datos, los sistemas expertos, la simulación y la optimización. Además, resaltan cómo estas técnicas permiten a los

gerentes analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y tendencias, generar pronósticos y recomendaciones, y tomar decisiones más fundamentadas.

Estudios previos sobre el uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones gerenciales

Un estudio de Heckmann (2021) encontró que la IA puede mejorar la eficacia y la eficiencia de la toma de decisiones al automatizar tareas repetitivas, generar pronósticos más precisos y proporcionar recomendaciones basadas en el análisis de grandes volúmenes de datos. Otro estudio de Engle, Villanueva, & Basco (2021) resalta el potencial de la IA para apoyar la toma de decisiones estratégicas al ayudar a los gerentes a comprender mejor el entorno competitivo, anticipar los cambios del mercado y evaluar el impacto de diferentes cursos de acción. Asimismo, un estudio de Ribeiro, Morreale, & Bayer (2020) destaca el uso de técnicas de IA, como el procesamiento del lenguaje natural y la minería de datos, para mejorar la eficacia de la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Estas citas resumen los hallazgos de varios estudios previos sobre el uso de la inteligencia artificial en la toma de decisiones gerenciales. Destacan cómo la IA puede mejorar la eficacia y eficiencia de la toma de decisiones, apoyar la toma de decisiones estratégicas y mejorar la eficacia de la toma de decisiones empresariales a través del uso de técnicas como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural y la minería de datos.

Inteligencia Emocional (IE)

Definición y componentes clave de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la habilidad de reconocer, regular y comprender las emociones, tanto en ti mismo como en los demás. La inteligencia emocional alta te ayuda a conectar con otras personas, forjar relaciones empáticas, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar tus sentimientos. Puede que hayas oído hablar de la inteligencia emocional como IE o coeficiente emocional (EQ). Muchas veces se asume que la inteligencia emocional es algo que tienes o no tienes. Sin embargo, al igual que tu coeficiente intelectual (IQ), el coeficiente emocional (EQ) es un músculo que puedes desarrollar a lo largo del tiempo. *(Martins, 2024)*

Se destaca la importancia de la inteligencia emocional como una habilidad vital para las relaciones interpersonales y el éxito profesional. El hecho de que se mencione que la inteligencia emocional puede desarrollarse a lo largo del tiempo es alentador, ya que sugiere que es una competencia que puede ser cultivada y mejorada por cualquier persona.

Importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y la gestión empresarial

La inteligencia emocional contribuye a generar confianza, lo que ayuda a sacar lo mejor de las personas y permite a los líderes potenciar el talento y las habilidades disponibles en sus equipos. Con un enfoque cada vez mayor en la inclusión y el bienestar mental en el trabajo, los líderes deben demostrar más que nunca su inteligencia emocional. Es esencial a la hora de crear la cultura diversa y positiva que una organización necesita para triunfar, ya que ayuda a contratar y retener los mejores talentos, y, en última instancia, a potenciar los resultados. *(Workplace, 2024)*

La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en el liderazgo y la gestión empresarial al permitir a los líderes comprender y gestionar eficazmente las emociones propias y de los demás. Facilita la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la construcción de relaciones y la creación de un entorno laboral positivo y productivo.

Toma de Decisiones Gerenciales

Las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en las distintas unidades de una organización se denominan decisiones gerenciales. El proceso de lo que son las decisiones gerenciales, se basa en identificar un problema hasta resolverlo, encontrando alternativas de solución y seleccionando la mejor opción. La toma de decisiones constituye un aspecto fundamental en la alta gerencia, los gerentes deben tener la competitividad y la responsabilidad para tomar decisiones asertivas. *(Euroinnova, 2024)*

Las decisiones gerenciales son aquellas tomadas por los líderes y ejecutivos de una organización para dirigir el curso de la empresa y lograr sus objetivos. Este proceso implica identificar problemas, evaluar alternativas y seleccionar la mejor opción en función de los recursos disponibles y los objetivos organizacionales.

Importancia toma de decisiones gerenciales

La importancia de la toma de decisiones a nivel gerencial es un aspecto clave en el día a día de las empresas para resolver situaciones problema y garantizar un resultado óptimo para escoger correctamente la mejor alternativa de acción, o en su efecto la que logre maximizar los beneficios deseados en la búsqueda de un fin o propósito específico.

Es tan fundamental este proceso en el *modus operandi* de las organizaciones porque influye positiva o negativamente en los resultados que se pretenden alcanzar, lo cual puede conducir a su éxito o fracaso frente al entorno o sector donde se encuentra. Sin decisiones sería prácticamente imposible concebir el rol de los gerentes, su experiencia frente a los amplios conocimientos con los que cuenta para minimizar los riesgos inherentes y lograr un mayor nivel de competitividad frente al mercado. (*Businometrics, 2019*)

La toma de decisiones gerenciales es fundamental para el éxito de una organización, ya que afecta directamente su eficacia, competitividad y capacidad para alcanzar sus metas. Un proceso de toma de decisiones efectivo garantiza la asignación óptima de recursos y la maximización de los resultados empresariales.

Análisis de los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones gerenciales

El análisis exhaustivo de los factores que inciden en la toma de decisiones gerenciales es esencial para comprender la dinámica y complejidad de este proceso crucial en el contexto organizacional. Estos factores pueden variar desde elementos internos, como la estructura organizativa, la cultura empresarial y los recursos disponibles, hasta factores externos como el entorno económico, la competencia del mercado y los cambios tecnológicos. La investigación en este ámbito permite identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan los gerentes al tomar decisiones, así como desarrollar estrategias efectivas para mejorar la calidad y la precisión de dichas decisiones. (*Mena Méndez, 2019*)

El análisis de los factores que influyen en la toma de decisiones gerenciales implica examinar tanto los elementos internos como externos que afectan este proceso. Esto incluye la estructura organizativa, la cultura empresarial, el entorno económico, la competencia del mercado y los avances tecnológicos, entre otros.

Modelos y teorías relevantes de toma de decisiones en el ámbito empresarial

Los modelos y teorías de toma de decisiones en el ámbito empresarial proporcionan marcos conceptuales para entender cómo los individuos y las organizaciones eligen entre diferentes alternativas para alcanzar sus objetivos. Estos modelos incluyen el enfoque racional, que supone que las decisiones se toman de manera lógica y objetiva evaluando todas las opciones disponibles; la teoría de la racionalidad limitada, que reconoce las limitaciones cognitivas y temporales de los individuos y propone que las decisiones se toman de forma satisfactoria en lugar de óptima; y el modelo de toma de decisiones incrementales, que sugiere que las decisiones empresariales son el resultado de ajustes graduales y adaptaciones en lugar de elecciones planificadas de antemano. (*Burns, 2020*)

Los modelos y teorías de toma de decisiones en el ámbito empresarial proporcionan marcos conceptuales para comprender cómo los líderes empresariales enfrentan y resuelven problemas complejos. Estos modelos incluyen enfoques como el racional, el de la racionalidad limitada y el incremental, cada uno de los cuales ofrece una perspectiva única sobre el proceso de toma de decisiones.

Resultados

Como parte del estudio, se aplicó una encuesta cualitativa a nueve profesionales con cargos gerenciales en diferentes instituciones y empresas de la ciudad de Sucre, Bolivia. El propósito fue conocer

sus percepciones sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) y la inteligencia emocional (IE) en la toma de decisiones organizacionales, así como explorar la posibilidad de una integración complementaria entre ambas.

Tabla 2

Lista de encuestados

Nombre completo	Cargo	Institución/Empresa
Luis Pedro Rodríguez Calvo	Director Ejecutivo	Hotel Parador Santa María la Real
Raquel Arancibia Padilla	Decana	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - USFX
Pamela Solares	Gerente Comercial	Chocolates Para Ti
Ariel Guzmán	Jefe de Ciberseguridad	I-Quattro
Fidel Cossío	Gerente General	TERRACOR.REST
Joaquín Argandoña	Gerente Regional Sucre	Las Lomas

Nota. Fuente: Elaboración propia

Resultados de la encuesta a gerentes y directivos en Sucre, Bolivia

1. ¿Está familiarizado con el concepto de inteligencia artificial? En caso afirmativo, ¿cómo definiría su papel potencial en la toma de decisiones gerenciales?

Todos los participantes manifestaron estar familiarizados con el concepto de inteligencia artificial. Reconocieron su utilidad para procesar grandes volúmenes de datos, automatizar tareas repetitivas, identificar patrones y emitir recomendaciones para la toma de decisiones. Señalaron que su implementación contribuyó a una mayor eficiencia operativa y a una toma de decisiones basada en datos objetivos.

Uno de los encuestados indicó que la IA optimizaba el tiempo gerencial al analizar información con rapidez y precisión. Otro afirmó que, en áreas como la ciberseguridad o la logística, la IA ya era una herramienta esencial para anticipar amenazas y modelar decisiones.

2. ¿Considera que la inteligencia emocional es un elemento importante a tener en cuenta en los procesos de toma de decisiones gerenciales? ¿Por qué?

De forma unánime, los encuestados consideraron que la inteligencia emocional constituía un componente fundamental en la gestión moderna. Destacaron que esta permitía comprender y regular las emocio-

nes propias y ajenas, facilitando la empatía, la toma de decisiones éticas, el manejo de conflictos y la motivación de equipos.

Se resaltó que los líderes emocionalmente inteligentes eran más efectivos en contextos de incertidumbre, ya que podían armonizar los objetivos organizacionales con el bienestar del equipo humano.

3. ¿Cree que la integración de la inteligencia emocional con herramientas de inteligencia artificial podría mejorar la eficacia de la toma de decisiones en su organización?

Todos los encuestados coincidieron en que una integración entre IA e IE resultaría altamente beneficiosa. Consideraron que mientras la IA brindaba precisión, velocidad y soporte técnico, la IE permitía contextualizar las decisiones, reflexionar sobre sus impactos y actuar con sentido humano.

Uno de los participantes sostuvo que esta combinación generaría decisiones más equilibradas, éticas y sostenibles. Otro señaló que el verdadero potencial se lograba cuando “la razón y la emoción” cooperaban.

4. ¿De qué manera cree usted que la inteligencia emocional puede complementar a la inteligencia artificial en el proceso de toma de decisiones gerenciales dentro de su empresa?

Los participantes señalaron que la IE complementaba a la IA al permitir interpretar adecuadamente los datos generados. La inteligencia emocional aportaba juicio humano, sensibilidad social y capacidad para adaptarse al entorno, elementos esenciales para aplicar decisiones de manera responsable.

En empresas con alto componente humano como aquellas vinculadas a res-

ponsabilidad social, servicios o trabajo artesanal se mencionó que la IE ayudaba a balancear la lógica de la IA con los valores y necesidades del entorno.

5. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales barreras u obstáculos que podrían enfrentar las empresas en el proceso de adoptar la inteligencia artificial para la toma de decisiones gerenciales?

Entre los principales obstáculos identificados por los encuestados se encontraron:

- Resistencia al cambio por parte del personal.
- Falta de capacitación tecnológica.
- Inversión inicial elevada en infraestructura.
- Riesgos éticos y legales relacionado con el manejo de datos.
- Desconfianza o temor hacia una toma de decisiones “automatizada”.

Se destacó que superar estas barreras requería un enfoque progresivo, inversión en formación y estrategias de sensibilización organizacional.

Análisis y Discusión

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que los gerentes y directivos entrevistados reconocieron el potencial transformador de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de toma de decisiones. Se destacó que su uso facilitó la automatización de tareas, la optimización del tiempo y la generación de recomendaciones basadas en datos objetivos. Esta percepción coincidió con lo

planteado por autores como Engle, Villanueva y Basco (2021), quienes resaltaron el rol estratégico de la IA en contextos de alta complejidad.

Se observó una aceptación unánime de la inteligencia emocional (IE) como un componente esencial en el liderazgo organizacional. Los participantes valoraron la IE como una herramienta clave para la regulación emocional, el manejo de conflictos y la toma de decisiones éticas, en consonancia con los planteamientos de Coetzee y Harry (2014) y Sharma et al. (2023).

La integración complementaria entre IA e IE fue percibida como una estrategia con alto potencial para mejorar la calidad de las decisiones gerenciales. Esta apreciación reforzó los hallazgos teóricos de Sharma, Chand Dhiman y Bhardwaj (2023), quienes argumentaron que la combinación entre razón y emoción promueve una toma de decisiones más consciente, equilibrada y sostenible.

No obstante, también se identificaron barreras relevantes, como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y los desafíos éticos relacionados con el uso de datos. Estas limitaciones reflejaron las tensiones señaladas por Makridakis (2017) sobre los riesgos que acompañan a la implementación de tecnologías emergentes. En este sentido, la discusión evidenció la necesidad de una estrategia organizacional que contemple tanto el desarrollo tecnológico como la gestión del capital humano.

Conclusiones

El estudio permitió concluir que la inteligencia artificial representa una herramienta eficaz para asistir la toma de deci-

siones gerenciales, al ofrecer análisis de datos precisos, automatización de procesos y generación de alternativas estratégicas. Sin embargo, su implementación resulta más efectiva cuando se complementa con la inteligencia emocional, la cual aporta juicio contextual, sensibilidad social y responsabilidad ética.

Se concluyó que los gerentes entrevistados valoraron positivamente esta integración, destacando que la combinación entre IA e IE no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también promueve decisiones más humanas, empáticas y adaptativas. Esta sinergia resultó especialmente relevante en entornos empresariales donde el componente humano desempeña un papel central.

A pesar de los beneficios identificados, se reconocieron obstáculos como la resistencia cultural, la escasa formación en herramientas digitales y los dilemas éticos en torno al uso de la información. Por ello, se recomendó desarrollar procesos de sensibilización y capacitación, así como establecer marcos normativos claros que regulen el uso ético de la IA en las organizaciones.

Bibliografía

- Burns, E. (Abril de 2020). Computerweekly. Obtenido de <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Proceso-de-toma-de-decisiones>
- Businometrics. (26 de Marzo de 2019). *Businometrics*. Obtenido de <https://businometrics.wordpress.com/2018/03/26/la-toma-de-decisiones-en-el-nivel-gerencial-i/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20toma,en%20la%20b%C3%BAsqueda%20de%20un>

- Cabral Rosario, J. M. (28 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de eoi.es/blogs/mintecon/page/101/
- Ceballo, M. (28 de Febrero de 2024). *Areandina*. Obtenido de <https://www.areandina.edu.co/blogs/como-influye-la-inteligencia-artificial-en-la-administracion-de-empresas>
- Coetzee, M., & Harry, N. (2014). Emotional Intelligence as a Predictor of Employees. *Career Adaptability*, 90-97.
- Cooper, R. K., & Ayman, S. (2014). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. *Rionegro*.
- Engle, R. L., Villanueva, D., & Basco, R. E. (2021). Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making. *Business Horizons*, 399-409.
- Euroinnova. (2024). *Euroinnova*. Obtenido de <https://www.euroinnova.bo/blog/que-son-las-decisiones-gerenciales>
- Giuggioli, G., & Pellegrini, M. M. (2023). La inteligencia artificial como facilitador de los emprendedores: una revisión sistemática de la literatura y una agenda para futuras investigaciones. *Revista internacional de investigación y comportamiento empresarial*, 816-837.
- Heckmann, N. (2021). Getting to the Heart of the Matter: Artificial Intelligence and Decision- Making Effectiveness. *Information & Management*, 58.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2020). Engaged to a Robot? The Role of AI in Service. *Journal of Service Research*, 30-41.
- Jing, Z., Ong Tze, S., & Yuqilin, L. (2023). Diseño e implementación de apoyo a las decisiones financieras empresariales sistema basado en inteligencia de negocios. *International Journal of Professional Business review*.
- Makridakis, S. (2017). La próxima revolución de la Inteligencia Artificial (IA): su impacto en la sociedad y las empresas. *Futuros*, 46-60.
- Martins, J. (21 de Febrero de 2024). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/emotional-intelligence-skills>
- Mena Méndez , D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 11-47.
- Mundlos, P. (2024). El impacto de la inteligencia artificial en la asignación de atención gerencial para el cambio discontinuo: un marco conceptual. *Management Review Quarterly*.
- Otero, M., Cerezo Narváez, A., Pastor Fernández, A., Ballesteros Pérez, P., & Castilla Barea, M. (2022). La inteligencia artificial y la dirección de proyectos. Análisis prospectivo en la toma de decisiones. *Terrassa*, 13.
- Ribeiro, R., Morreale, A., & Bayer, S. (2020). sing artificial intelligence to improve the quality of strategic decision-making. *Business Strategy and the Environment*, 643-655.
- Sharma, D., Chand Dhiman, M., & Bhardwaj, B. (2023). Inteligencia artificial vs. Inteligencia emocional: Desentrañando el compañerismo y las paradojas. *AI and Emotional Intelligence for Modern Business Management*, 1-13.