

La orquestación del futuro: la inteligencia artificial en el rol del Licenciado en Administración en Argentina

Cra. Sol del Valle Figueroa

Resumen

El presente ensayo analiza la evolución del rol del Licenciado en Administración frente a la consolidación de la Inteligencia Artificial (IA) como eje transversal de la gestión empresarial. En un contexto global donde los sistemas de IA agéntica y el análisis predictivo han redefinido las operaciones, el administrador enfrenta el desafío de liderar la transición hacia organizaciones híbridas (humanas-artificiales). Se exploran los desafíos éticos y operativos, la imperiosa necesidad de nuevas competencias (data literacy y gestión del cambio), y el impacto real de la IA en la toma de decisiones dentro del ecosistema productivo local.

1. Introducción: Del administrador de recursos al orquestador de inteligencias

Hasta hace apenas un lustro, la Inteligencia Artificial en las aulas de administración y en los directorios de las empresas argentinas se debatía entre el escepticismo y la fascinación por la ciencia ficción. Hoy, en 2026, la narrativa ha mutado. La IA ya no es un proyecto de innovación aislado en el departamento de TI; es el sistema nervioso central de la operación. Para el Licenciado en Administración, esto implica un cambio de paradigma fundamental: hemos pasado de ser administradores de recursos a orquestadores de inteligencias.

En la Argentina, este fenómeno adquiere matices particulares. Nuestro ecosistema empresarial, caracterizado por una resiliencia histórica y una marcada dualidad entre grandes corporaciones y un denso tejido de PYMES, exige que la adopción tecnológica no sea solo una cuestión de eficiencia, sino de supervivencia y ventaja competitiva. El administrador local ya no compite solo contra su par de la región; compite en un mercado globalizado donde la asimetría de información se resuelve en milisegundos mediante algoritmos.

Sin embargo, la irrupción de la IA en el rol profesional no viene a reemplazar al administrador, sino a elevar su cuota de humanidad y estrategia. Mientras las máquinas asumen la carga cognitiva del análisis de datos masivos, la optimización de cadenas de suministro y la predicción de escenarios macroeconómicos, el profesional de la administración debe focalizarse en lo que la algoritmia no puede replicar: el juicio ético, la negociación compleja, el liderazgo de equipos diversos y la visión a largo plazo en entornos de alta volatilidad.

Este trabajo se propone desglosar cómo el profesional de las ciencias económicas y la administración en Argentina está navegando esta revolución. A través del análisis de sus nuevos desafíos, la reconfiguración de su perfil de capacitación, las modalidades de utilización diaria y el impacto final en los resultados organizacionales, buscaremos trazar la hoja de ruta del administrador del presente inmediato.

2. Desafíos: La brecha digital y la resistencia cultural en el universo PYME

Si en las grandes corporaciones la adopción de IA se gestiona mediante departamentos de innovación y presupuestos millonarios, en las PYMES argentinas —que representan el 99% del tejido productivo y emplean a dos tercios de la población ocupada— el desafío es cualitativamente distinto. Aquí, el administrador no solo debe evaluar la viabilidad técnica de una solución de IA, sino que debe ser el arquitecto de un cambio cultural profundo en organizaciones donde los recursos son limitados y la aversión al riesgo, elevada.

El primer gran desafío es la **brecha de alfabetización digital**. No se trata de que el dueño o gerente de una PYME deba programar modelos de lenguaje, sino de que debe poseer el data literacy suficiente para formular las preguntas correctas, interpretar los resultados que una IA le devuelve y, fundamentalmente, saber cuándo desconfiar de ellos. En un país donde la cultura del "olfato" y la intuición empresarial ha sido durante décadas el principal activo de supervivencia frente a la volatilidad macroeconómica, convencer a un pyme que debe confiar en un algoritmo para decidir sobre stock, precios o contratación de personal requiere una pedagogía del cambio que pocos planes de estudio tradicionales han incorporado.

El segundo desafío es la **gestión de la resistencia interna**. En organizaciones de 10, 20 o 50 empleados, la introducción de herramientas de IA genera temores legítimos: ¿me va a reemplazar? ¿mi experiencia de 15 años ya no vale? El administrador debe liderar esta transición con una sensibilidad especial, entendiendo que la IA en la PYME no debe plantearse como una herramienta de sustitución de puestos, sino de aumento de capacidades. El contador que deja de cargar facturas manualmente para dedicarse a analizar tendencias; el vendedor que usa IA para personalizar propuestas comerciales; el encargado de logística que optimiza rutas en tiempo real. El rol del administrador es redefinir los puestos de trabajo, no eliminarlos.

El tercer desafío es el **financiamiento y la escalabilidad**. En un contexto económico donde el acceso al crédito es costoso y la incertidumbre fiscal persiste, invertir en soluciones de IA puede parecer un lujo. Sin embargo, la democratización de la IA a través de modelos as-a-service y herramientas de bajo código (low-code) ha abierto una ventana de oportunidad: hoy una PYME puede acceder a capacidades de análisis predictivo que hace cinco años sólo estaban al alcance de multinacionales. El desafío del administrador es identificar esos puntos de dolor donde el ROI de la IA es inmediato y medible, evitando la tentación de "digitalizar por digitalizar".

3. Ética, soberanía de datos y el marco regulatorio emergente

La incorporación de IA en la gestión empresarial no es solo una decisión técnica o financiera; es una decisión ética. Y en la Argentina, este aspecto adquiere dimensiones críticas que el Licenciado en Administración no puede ignorar.

El problema de los sesgos algorítmicos es particularmente relevante en nuestro contexto. Cuando una PYME utiliza herramientas de IA para selección de personal, evaluación crediticia o segmentación de clientes, está delegando decisiones que afectan la vida de personas a modelos entrenados con datos que pueden reflejar prejuicios históricos, desigualdades estructurales o incluso limitaciones geográficas.

Un algoritmo que prioriza candidatos de determinadas zonas de Buenos Aires sobre

otros del conurbano o del interior no es solo injusto; es un riesgo reputacional y legal para la empresa. El administrador debe implementar protocolos de auditoría algorítmica, aunque sea de forma rudimentaria, para asegurar que las decisiones automatizadas sean transparentes y revisables.

La soberanía de datos es otro frente de batalla. En un mundo donde las principales plataformas de IA son desarrolladas por corporaciones extranjeras (principalmente estadounidenses y chinas), las PYMES argentinas enfrentan el dilema de entregar información sensible —datos de clientes, estrategias comerciales, información financiera— a servidores que pueden estar sujetos a jurisdicciones externas. La Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326) y su posible actualización, junto con las discusiones emergentes en el Mercosur sobre regulación de IA, están creando un marco normativo que el administrador debe monitorear activamente. No se trata solo de cumplir la ley; se trata de proteger el activo más valioso de la PYME: la confianza de sus clientes.

Además, surge el desafío de la responsabilidad profesional. Si un sistema de IA comete un error que genera pérdidas económicas a un cliente o un daño reputacional a la empresa, ¿de quién es la responsabilidad? ¿Del proveedor de la herramienta? ¿Del administrador que la implementó? ¿Del empleado que no supervisó adecuadamente los resultados? La legislación argentina aún no ha resuelto estas preguntas con claridad, pero el administrador prudente debe asumir que, ante la ley y ante la sociedad, la responsabilidad última recae en quien toma la decisión final: el ser humano.

4. Utilización Práctica: La IA como herramienta cotidiana en la PYME argentina

Más allá de los desafíos y consideraciones éticas, la realidad es que la IA ya está operando en miles de PYMES argentinas, aunque muchas veces de forma invisible o no reconocida como tal. El administrador contemporáneo no necesita ser un experto en machine learning; necesita saber dónde y cómo aplicar estas herramientas para resolver problemas concretos de gestión.

En el área de marketing y ventas, las PYMES están utilizando IA para segmentar audiencias con una precisión que antes requería equipos de analistas. Herramientas que analizan el comportamiento de compra en redes sociales, predicen tendencias de consumo y personalizan campañas de email marketing están al alcance de cualquier emprendimiento con conexión a internet. El administrador que sabe configurar estas herramientas y, sobre todo, que sabe interpretar sus resultados, tiene una ventaja competitiva significativa.

En gestión de inventario y logística, sistemas de predicción de demanda basados en IA están ayudando a PYMES de retail y distribución a optimizar sus niveles de stock, reduciendo el capital inmovilizado y evitando quiebres. En un país donde la inflación y la volatilidad cambiaría hacen que mantener stock sea un ejercicio de alta complejidad, estas herramientas no son un lujo; son una necesidad.

En atención al cliente, los chatbots y asistentes virtuales han permitido a PYMES de servicios ofrecer atención 24/7 sin multiplicar su planta de personal. Pero más allá de la automatización básica, las nuevas generaciones de IA conversacional están permitiendo resolver consultas complejas, gestionar reclamos y hasta realizar ventas cruzadas con una naturalidad que hace cinco años era impensable.

En gestión financiera y administrativa, herramientas de IA están automatizando la conciliación bancaria, la clasificación de gastos, la detección de anomalías en facturación y hasta la generación de reportes gerenciales. El contador de la PYME, que antes pasaba horas cargando datos, ahora puede dedicar ese tiempo a asesorar al dueño sobre cómo mejorar la rentabilidad del negocio.

El administrador, en definitiva, no necesita desarrollar IA; necesita ser un integrador inteligente de soluciones existentes, adaptándolas a la realidad de su empresa, capacitando a su equipo para usarlas y, sobre todo, manteniendo siempre el criterio humano como última instancia de decisión.

5. Capacitación: El perfil del administrador 2026 y las limitaciones de la formación tradicional

La velocidad con la que la IA está transformando la gestión empresarial ha puesto en evidencia una brecha significativa entre lo que las universidades forman y lo que el mercado demanda. El Licenciado en Administración que egresa hoy de las casas de estudio argentinas posee una sólida base en teoría organizacional, finanzas, marketing y recursos humanos. Sin embargo, muchas veces carece de las competencias específicas para navegar un entorno donde la inteligencia artificial es transversal a todas las áreas de la gestión.

El perfil del administrador 2026: el profesional bilingüe

El administrador contemporáneo debe ser, en esencia, bilingüe: debe hablar el idioma de los negocios y el idioma de los datos. No necesita ser un científico de datos, pero sí debe poseer lo que podríamos llamar fluidez analítica: la capacidad de formular preguntas de negocio que puedan ser respondidas mediante IA, interpretar los resultados que los algoritmos devuelven, y traducir esos insights en decisiones estratégicas accionables.

Este perfil requiere competencias específicas que van más allá del plan de estudios tradicional:

- **Pensamiento sistémico y algorítmico:** entender cómo los procesos de negocio pueden ser descompuestos en pasos lógicos que una IA puede ejecutar o asistir.
- **Gestión del cambio tecnológico:** liderar la transición hacia organizaciones híbridas donde humanos y máquinas colaboran, gestionando la resistencia cultural y redefiniendo roles.
- **Ética aplicada a la IA evaluar los sesgos algorítmicos,** garantizar la transparencia en la toma de decisiones automatizadas, y proteger la soberanía de los datos.
- **Alfabetización en ciberseguridad y privacidad:** comprender los riesgos asociados al uso de plataformas de IA externas y proteger la información sensible de la organización.
- **Visión estratégica de la automatización:** identificar qué procesos pueden ser automatizados, cuáles deben permanecer humanos, y cómo diseñar flujos de trabajo híbridos óptimos.

La crítica a la formación universitaria tradicional

Sin embargo, es necesario ser honestos: muchas carreras de administración en Argentina aún operan con planes de estudio diseñados para un mundo pre-IA. Se enseña marketing digital, pero no se profundiza en cómo la IA está redefiniendo la segmentación y personalización a escala. Se enseña gestión de operaciones, pero no se exploran los sistemas de predicción de demanda basados en *machine learning*. Se enseña recursos humanos, pero no se aborda cómo la IA está transformando la selección de personal, la evaluación de desempeño y la gestión del talento.

Esta brecha no es responsabilidad exclusiva de las universidades; es un desafío sistémico. La velocidad del cambio tecnológico supera la capacidad de actualización curricular de las instituciones académicas. Por ello, la formación del administrador ya no puede limitarse a los cuatro o cinco años de la carrera de grado. La educación continua, los posgrados especializados, los cursos de actualización profesional y el aprendizaje autodirigido se han convertido en componentes esenciales de la carrera.

El Licenciado en Administración que se niegue a actualizar sus competencias en IA no solo está limitando su propio desarrollo profesional; está poniendo en riesgo la competitividad de las organizaciones que dirige. En un mundo donde la obsolescencia del conocimiento se acelera, la capacidad de aprender, desaprender y reaprender es la competencia más valiosa.

6. Impacto: productividad, rentabilidad y desarrollo territorial

El impacto de la IA en la gestión empresarial puede medirse desde múltiples perspectivas. Por un lado, están los indicadores tradicionales de productividad y rentabilidad. Por otro, están los efectos sobre la calidad de vida laboral, la sostenibilidad y el desarrollo territorial. Un análisis completo debe integrar ambas dimensiones.

Impacto en productividad y rentabilidad

En las PYMES argentinas que han adoptado IA de forma estratégica, los resultados son contundentes. Empresas de retail reportan reducciones de hasta un 30% en costos de inventario gracias a sistemas de predicción de demanda. Organizaciones de servicios han multiplicado por tres su capacidad de atención al cliente sin incrementar su planta de personal, mediante asistentes virtuales inteligentes.

PYMES industriales han optimizado sus cadenas de logística, reduciendo tiempos de entrega y mejorando la satisfacción del cliente.

Pero el impacto más profundo no es cuantitativo; es cualitativo. La IA está liberando al administrador de la carga operativa de la gestión diaria, permitiéndole focalizarse en lo que realmente genera valor: la estrategia, la innovación, el liderazgo de equipos y la construcción de relaciones con clientes y proveedores. El administrador que antes pasaba el 80% de su tiempo "apagando incendios" operativos, ahora puede dedicar ese tiempo a pensar el futuro de su empresa.

Impacto en calidad de vida laboral, sostenibilidad y desarrollo territorial

Sin embargo, reducir el impacto de la IA a métricas financieras sería una visión miope. La verdadera transformación está en cómo estas herramientas están redefiniendo la experiencia laboral y el rol de las PYMES en sus comunidades.

En términos de **calidad de vida laboral**, la automatización de tareas repetitivas y tediosas está permitiendo que los empleados de las PYMES dediquen más tiempo a actividades creativas, estratégicas y de mayor valor agregado. El contador que ya no carga facturas manualmente puede dedicar ese tiempo a analizar tendencias y asesorar al dueño. El vendedor que ya no pierde horas en prospección fría puede focalizarse en construir relaciones profundas con clientes clave. Esto no solo mejora la productividad; mejora la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal.

En términos de **sostenibilidad**, la IA está permitiendo a las PYMES optimizar el uso de recursos, reducir desperdicios y minimizar su huella ambiental. Sistemas de logística inteligente reducen el consumo de combustible. Algoritmos de gestión energética optimizan el consumo en plantas industriales. Herramientas de economía circular ayudan a identificar oportunidades de reutilización de materiales. En un mundo donde la sostenibilidad ya no es una opción sino una exigencia del mercado, la IA se convierte en un aliado estratégico para las PYMES que quieren ser competitivas y responsables.

En términos de **desarrollo territorial**, la democratización de la IA está permitiendo que PYMES del interior del país compitan en igualdad de condiciones con las de las grandes urbes. Una empresa de software en Córdoba o una bodega en Mendoza pueden acceder a las mismas herramientas de análisis de datos y automatización que una corporación en Buenos Aires. Esto no solo descentraliza la actividad económica; fortalece el tejido productivo regional y genera empleo de calidad en todo el territorio nacional.

El impacto real de la IA en la administración argentina no se mide solo en el balance de resultados; se mide en cómo está transformando la vida de las personas, la sostenibilidad de las organizaciones y el desarrollo de las comunidades.

7. Conclusiones y Llamado a la Acción: El Administrador como Arquitecto del Futuro

La Inteligencia Artificial no es una moda pasajera; es una transformación estructural que está redefiniendo las reglas del juego en la gestión empresarial. Para el Licenciado en Administración, esto representa simultáneamente el mayor desafío y la mayor oportunidad de las últimas décadas.

Hemos recorrido los desafíos de la adopción de IA en el universo PYME: la brecha de alfabetización digital, la resistencia cultural, las limitaciones de financiamiento.

Hemos analizado las implicancias éticas y regulatorias: los sesgos algorítmicos, la soberanía de datos, la responsabilidad profesional. Hemos explorado las modalidades de utilización práctica: marketing, inventario, atención al cliente, gestión financiera. Y hemos evaluado el impacto multidimensional: productividad, calidad de vida, sostenibilidad, desarrollo territorial.

Pero el análisis no es suficiente. En un mundo que cambia a la velocidad de la IA, la reflexión sin acción es un lujo que no podemos darnos.

Llamado a la acción

A los Licenciados en Administración que leen estas líneas, les digo: no esperen a que la tecnología los alcance. Anticípense.

- Capacítense hoy No mañana, no el próximo año. Hoy. Busquen cursos, lean, experimenten con herramientas de IA. No necesitan ser expertos técnicos; necesitan ser expertos en aplicar la tecnología a la gestión.

- Lideren el cambio en sus organizaciones. No sean espectadores pasivos de la transformación digital. Sean los arquitectos que diseñan cómo su empresa va a integrar la IA de forma ética, estratégica y humana.

- Cuestionen los planes de estudio. Si están en posiciones de influencia académica, impulsen la actualización curricular. Si son estudiantes, exijan formación relevante. Si son profesionales, compartan su experiencia con las universidades.

- Construyan redes de colaboración. La adopción de IA en las PYMES no puede ser un esfuerzo individual. Compartan conocimientos, experiencias y mejores prácticas con otros administradores. El ecosistema se fortalece cuando todos crecen juntos.

- Mantengan siempre el criterio humano. La IA es una herramienta poderosa, pero no reemplaza el juicio ético, la empatía, la visión estratégica ni la capacidad de inspirar equipos. En la era de la inteligencia artificial, lo que nos hace valiosos es precisamente nuestra inteligencia humana.

El futuro de la administración en Argentina no está escrito. Lo estamos escribiendo nosotros, con cada decisión que tomamos, con cada herramienta que adoptamos, con cada equipo que lideramos. La pregunta no es si la IA va a transformar nuestra profesión; ya lo está haciendo. La pregunta es: ¿vamos a ser protagonistas de esa transformación o vamos a dejar que nos arrastre?.

El Licenciado en Administración del siglo XXI no es un administrador de recursos. Es un orquestador de inteligencias, un arquitecto de organizaciones híbridas, un líder del cambio tecnológico con sensibilidad humana. Ese es el rol que nos toca jugar. Y es un rol apasionante.

La tecnología avanza. Nosotros debemos avanzar más rápido.

Glosario de Términos Clave

Alfabetización de datos (Data Literacy)

Capacidad de leer, comprender, analizar y comunicar información en forma de datos. En el contexto del administrador, implica poder formular preguntas pertinentes a los datos, interpretar los resultados que devuelve un sistema de IA y traducirlos en decisiones de negocio accionables, sin necesidad de ser un especialista técnico.

Algoritmo

Conjunto de reglas o instrucciones definidas paso a paso que una computadora ejecuta para resolver un problema o realizar una tarea. En el contexto de la IA, los algoritmos son los que permiten a las máquinas aprender de los datos, identificar patrones y tomar decisiones o hacer predicciones.

As-a-service (Como servicio)

Modelo de provisión de tecnología en el cual el usuario accede a una herramienta o capacidad a través de internet, pagando por su uso (generalmente mediante suscripción), sin necesidad de adquirir infraestructura propia. Ejemplos: *Software as a Service* (SaaS), AI as a Service. Este modelo es particularmente relevante para PYMES por su bajo costo inicial.

Asistente virtual / Chatbot

Programa de software que simula una conversación con usuarios humanos, ya sea por texto o voz. Las generaciones actuales, basadas en modelos de lenguaje avanzados, pueden resolver consultas complejas, gestionar reclamos y hasta concretar ventas, operando las 24 horas del día.

Auditoría algorítmica

Proceso de revisión sistemática de un sistema de inteligencia artificial para evaluar su funcionamiento, detectar sesgos, verificar su transparencia y asegurar el cumplimiento de normativas éticas y legales. Es una práctica cada vez más necesaria para las organizaciones que automatizan decisiones que afectan a personas.

IA agéntica

Sistemas de inteligencia artificial capaces de ejecutar tareas de forma autónoma, tomando decisiones y actuando sobre el entorno para alcanzar objetivos definidos, sin necesidad de intervención humana constante. Representa la evolución de los modelos de IA conversacional hacia la acción operativa.

Inteligencia Artificial (IA)

Campo de la informática dedicado a crear sistemas capaces de realizar tareas que tradicionalmente requerían inteligencia humana: aprender, razonar, percibir, tomar decisiones y comprender el lenguaje natural. En el contexto empresarial, se aplica para automatizar procesos, analizar grandes volúmenes de datos y asistir en la toma de decisiones.

Low-code / No-code

Plataformas de desarrollo de software que permiten crear aplicaciones y automatizaciones mediante interfaces visuales, con mínima o nula necesidad de escribir código de programación. Democratizan el acceso a soluciones tecnológicas personalizadas, siendo especialmente útiles para PYMES con limitados recursos técnicos.

Machine Learning (Aprendizaje Automático)

Subcampo de la inteligencia artificial en el cual los sistemas aprenden patrones a partir de datos, mejorando su desempeño con la experiencia, sin ser programados explícitamente para cada tarea. Es la base de la mayoría de las aplicaciones de IA utilizadas hoy en gestión empresarial.

Modelo de lenguaje

Sistema de IA entrenado para comprender, generar y procesar lenguaje humano. Los modelos actuales (como los de la familia GPT, Claude, Gemini, entre otros) son la base de los asistentes conversacionales y herramientas de generación de contenido utilizadas en las organizaciones.

Organizaciones híbridas

Estructuras empresariales en las que conviven y colaboran de forma integrada trabajadores humanos y sistemas de inteligencia artificial. En estas organizaciones, la IA no reemplaza al humano, sino que aumenta sus capacidades, redistribuyendo tareas según las fortalezas de cada parte.

ROI (Retorno sobre la Inversión)

Indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión. En el contexto de proyectos de IA, calcular el ROI implica considerar no solo los ahorros operativos directos, sino también las mejoras en calidad, velocidad de respuesta, satisfacción del cliente y ventajas competitivas generadas.

Sesgo algorítmico

Distorsión sistemática en los resultados que produce un sistema de inteligencia artificial, generalmente derivada de prejuicios presentes en los datos de entrenamiento o en el diseño del modelo. Puede generar decisiones discriminatorias en áreas como selección de personal, evaluación crediticia o segmentación de clientes.

Soberanía de datos

Concepto que refiere al derecho de las organizaciones (y los Estados) a controlar dónde se almacenan, cómo se procesan y quién accede a sus datos. En el contexto de la IA, implica evaluar cuidadosamente las jurisdicciones de los servidores donde operan las plataformas utilizadas, especialmente cuando se trata de información sensible de clientes o estrategias comerciales.

Nota final de la autora

Este glosario no pretende agotar la complejidad de cada concepto, sino ofrecer un punto de partida compartido para el diálogo entre profesionales de la administración, la tecnología y las ciencias sociales. La invitación es a seguir profundizando, porque en un campo tan dinámico como el de la inteligencia artificial, el aprendizaje nunca se detiene