



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

PERCEPCIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE  
HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA). UN ESTUDIO DE CASO  
SOBRE SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EMPRESARIAL  
EN LIMA, PERÚ

**Línea de investigación:  
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de Alta  
Dirección

**Autor**

Hermoza Soto, Walter

**Asesora**

Martínez García, Regina Terezzina

ORCID: 0000-0002-8693-8459

**Jurado**

Torres Vásquez, Charles Pastor

Holgado Quispe, Ana María

Blanco Huamán, Gerardo

**Lima - Perú**

**2026**



# PERCEPCIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA). UN ESTUDIO DE CASO SOBRE SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EMPRESARIAL EN LIMA, PER

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://biblus.us.es">biblus.us.es</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://revistas.up.ac.pa">revistas.up.ac.pa</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://portal.amelica.org">portal.amelica.org</a> Fuente de Internet	1%
7	Juan Guillermo González Mosquera. "Impacto de la Inteligencia Artificial para la Toma de Decisiones de Emprendedores y Empresas durante la Creación y Expansión, Panamá, 2024", REICIT, 2024 Publicación	1%
8	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSTGRADO

PERCEPCIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE  
HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA). UN ESTUDIO DE CASO  
SOBRE SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EMPRESARIAL EN  
LIMA, PERÚ

Línea de investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de Alta Dirección

Autor

Hermoza Soto, Walter

Asesora

Martínez García, Regina Terezzina

ORCID: 0000-0002-8693-8459

Jurado

Torres Vásquez, Charles Pastor

Holgado Quispe, Ana María

Blanco Huamán, Gerardo

Lima – Perú

2026

## ÍNDICE

Resumen .....	5
Abstract .....	6
I. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1. Planteamiento del problema .....	7
1.2. Descripción del problema.....	8
1.3. Formulación del problema.....	10
1.4. Antecedentes.....	11
1.5. Justificación de la investigación.....	17
1.6. Limitaciones de la investigación .....	19
1.7. Objetivos de la investigación.....	19
II. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1 Bases teóricas sobre la inteligencia artificial.....	21
2.1.1 <i>Percepción de los altos directivos sobre la IA</i> .....	22
2.1.2 <i>Impacto de la IA en la toma de decisiones de la alta dirección</i> .....	24
2.1.3 <i>Impacto de la IA en la transparencia de la gestión empresarial</i> .....	25
2.1.4 <i>Conocimiento y capacitación de los altos directivos en la adopción de IA</i> .....	28
2.2 Marco conceptual .....	29
III. MÉTODO .....	33
3.1 Tipo de investigación.....	33
3.2 Nivel de investigación .....	33
3.3 Diseño de investigación.....	33
3.4 Enfoque de investigación.....	34
3.5 Población y muestra .....	34
3.6 Operacionalización de categorías .....	35
3.7 Instrumentos .....	36
3.8 Procedimientos .....	36
3.9 Análisis de datos.....	36
IV. RESULTADOS .....	38
4.1. Frecuencia de palabras.....	38
4.2. Análisis de categorías y subcategorías .....	40
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	49
VI. CONCLUSIONES .....	53
VII. RECOMENDACIONES.....	55
VIII. REFERENCIAS.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Frecuencia de palabras .....	38
Figura 2: Árbol de palabras.....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de frecuencias .....	39
Tabla 2: Anexo 1 Matriz de categorización .....	65
Tabla 3: Anexo 2 Validación y confiabilidad de instrumento .....	69
Tabla 4: Respuesta Pregunta 01: ¿Qué opinan los altos directivos sobre la IA? .....	71
Tabla 5: Respuesta Pregunta 02: ¿Qué experiencias han tenido con la IA? .....	72
Tabla 6: Respuesta Pregunta 03: ¿Cómo afecta la IA las decisiones empresariales? .....	73
Tabla 7: Respuesta Pregunta 04: ¿Qué herramientas específicas se utilizan? .....	75
Tabla 8: Respuesta Pregunta 05: ¿Cómo ha cambiado la transparencia con la implementación de IA? .....	76
Tabla 9: Respuesta Pregunta 06: ¿Qué desafíos enfrentan?.....	77
Tabla 10: Respuesta Pregunta 07: ¿Qué tan capacitados se sienten los directivos para implementar IA? .....	78
Tabla 11: Respuesta Pregunta 08: ¿Qué tipo de capacitación han recibido? .....	80

## Resumen

El presente estudio, describe la percepción de alta dirección de tres empresas privadas en Lima, sobre la adopción de diferentes herramientas de inteligencia artificial (IA) y pueden afectar la eficiencia y transparencia empresarial; utilizándose un enfoque cualitativo, diseño de estudio de caso y tres entrevistas semi estructuradas a alto directivos, para explorar cuáles son las barreras, las oportunidades, conocimiento y experiencias con la IA en sus empresas; los resultados señalan que los directivos reconocen la ventaja de la IA en la adopción de procesos y sus mejoras, toma de decisiones basada en datos, detallando que persisten ciertos desafíos, debido a resistencia al cambio por parte del personal, limitaciones en infraestructura requiriéndose capacitación especializada; destacan también que la IA puede aportar mayor transparencia y mejorar la trazabilidad de procesos siempre y cuando exista una supervisión humana, que complemente el análisis automatizado para la toma de decisiones; la mayoría de directivos considera que la IA facilita la identificación de oportunidades y de riesgos, detallando la importancia de verificar la calidad de los datos y que se fomente la adopción de un liderazgo digital, que sea capaz de alinear estas tecnologías con las diferentes estrategias institucionales o corporativas, así mismo se concluye que la implementación de la IA requiere cierta inversión en capacitación, cultura organizacional y un marco ético que permite equilibrar la automatización con la participación activa de los diferentes líderes, en los diferentes niveles organizacionales, para garantizar una adopción responsable y sustentada de la IA como tecnología emergente.

**Palabras claves:** Inteligencia artificial, toma de decisiones, gestión empresarial, formación y capacitación.

## Abstract

This study describes the perceptions of senior management at three private companies in Lima regarding the adoption of different Artificial Intelligence (AI) tools and their potential impact on business efficiency and transparency. It uses a qualitative approach, a case study design, and three semi-structured interviews with senior managers to explore the barriers, opportunities, knowledge, and experiences with AI in their companies. The results indicate that managers recognize the advantages of AI in process adoption and improvements, and data-driven decision-making. They also point out that certain challenges persist due to staff resistance to change, infrastructure limitations, and the need for specialized training. They also highlight that AI can provide greater transparency and improve process traceability, provided there is human oversight to complement automated analysis for decision-making. Most executives believe that AI facilitates the identification of opportunities and risks, detailing the importance of verifying data quality and encouraging the adoption of digital leadership capable of aligning these technologies with different institutional or corporate strategies. They also conclude that AI implementation requires a certain investment in training, organizational culture, and an ethical framework that balances automation with the active participation of different leaders at different organizational levels to ensure responsible and sustained adoption of AI as an emerging technology.

**Keywords:** Artificial intelligence, decision-making, business management, training, and capacity building.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente se ha intensificado el uso de la inteligencia artificial (IA), no solo a nivel personal, sino que también a nivel de instituciones públicas y privadas, que ven en la IA la mejora de sus procesos, la minimización de tiempos y la maximización de resultados positivos en sus diferentes áreas, sin embargo existe todavía un gran desfase de las capacidades, competencias y experiencia que debería tener un gestor, especialmente en los niveles más altos de la gestión, donde el desconocimiento de los beneficios de la IA y la resistencia al cambio pueden dificultar su uso óptimo.

A pesar de los avances tecnológicos, se sabe poco como los altos directivos analizan y utilizan estas tecnologías para mejorar la eficacia y la transparencia de sus empresas. Las ventajas que tiene la IA en la automatización del trabajo y la mejora de procesos han sido destacadas por investigaciones cuantitativas, pero son pocos los estudios cualitativos que han evaluado cómo los líderes empresariales perciben y experimentan la incorporación de estas tecnologías en la toma de decisiones estratégicas.

El principal problema al cual se enfrenta este estudio es al desconocimiento de los obstáculos y facilidades que los directores ejecutivos encuentran al integrar la IA en sus sistemas de gestión y que depende de sus capacidades, competencias y experiencias respecto a la tecnología IA en la gestión empresarial por los altos directivos.

Por lo tanto, el problema de investigación se formula de la siguiente manera: ¿Cómo perciben la alta dirección la implementación de herramientas de inteligencia artificial (IA) en un estudio de caso sobre su impacto en la eficiencia y transparencia empresarial en lima, Perú?

## 1.2. Descripción del problema

La inteligencia artificial está transformando la forma en la que las empresas operan, se gestionan y empiezan a utilizar la automatización, la analítica predictiva y la optimización de procesos en diferentes sectores (Bruno, 2024). A nivel global la IA está demostrando que mejora la toma de decisiones, la eficiencia operativa, lo que permite a las empresas adoptar estrategias cada vez mejor informadas y basada en grandes cantidades de datos, siendo preocupante diferentes desafíos como cuestiones éticas, la parte laboral y las capacitaciones tecnológicas a niveles directivos (Bruno, 2024).

A nivel internacional las diferentes organizaciones están comenzando a integrar la IA en diferentes procesos de análisis y gestión con resultados satisfactorio, convirtiéndose en herramientas fundamentales para la mejora de la toma de decisiones lo que permite automatizar procesos y la mejora de la toma de decisiones y de esta forma se optimiza el análisis de datos sin embargo también se tiene el problema de la adopción frente a una serie de barreras organizacionales y técnicas especialmente en los niveles directivos donde existe falta de conocimientos especializados y cierta resistencia al cambio lo que limita su implementación efectiva, los desafíos en la capacitación, la incertidumbre de a alta dirección sobre el impacto y viabilidad de la IA en la gestiona empresarial y la toma de decisiones de los altos directivos (Gladilin, 2023).

A nivel internacional la IA surge como una tecnología disruptiva, que está transformando diferentes modelos empresariales facilitando la digitalización y la automatización de diferentes procesos estratégicos, sin embargo su implementación en las empresas no solo permite optimizar la toma de decisiones mejorar la eficiencia operativa y generar diferentes ventajas competitivas en diferentes sectores; sino que es complicado su integración en las diferentes estrategias corporativas lo que sigue siendo un desafío debido a

que muchas organizaciones carecen de experiencia en su aplicación estratégica y actualmente enfrentan dificultades en la alineación de estas tecnologías con sus objetivos de negocio (Kitsios y Kamariotou, 2021).

En México, actualmente con la gran cantidad de datos que se generan en las diferentes organizaciones la toma de decisiones empresariales se ha vuelto cada vez más complejas es ahí donde las herramientas de inteligencia artificial orientadas a negocios como Power Bi han demostrado ser un factor clave para la transformación digital de las empresas ya que permiten el análisis de volúmenes de gran cantidad de información en tiempo real mejorando de esta manera la eficiencia en la gestión empresarial. Power BI no es una herramienta de IA, pero incorpora funcionalidades de IA lo que permite análisis predictivo, procesamiento de lenguaje natural (NLP), clasificación y segmentación automática de datos, lo que permite que las empresas mejoren su toma de decisiones basada en datos (Vizúete-Chancay y Ayala-Bolaños, 2024)

En el contexto colombiano el uso de Chat GPT se está utilizando como una herramienta que brinda la posibilidad de automatizar tareas críticas en proceso de auditorías como la clasificación de riesgos y el análisis de los estados financieros sin embargo su implementación enfrenta muchos desafíos tales como la interpretación de información en tiempo real la dependencia que se tiene de datos históricos y lo más importante la adaptación de Los profesionales contables a una nueva metodología de análisis automatizado en donde la problemática se centra en el uso de las inteligencias artificial en diversos sectores siendo uno de ellos relacionadas a la auditoría financiera (López Martínez, 2023).

De acuerdo al observatorio estratégico de negocio de la Universidad de Lima, en los diferentes sectores empresariales peruanos se ha experimentado un crecimiento bastante significativo en la adopción de la inteligencia artificial en los últimos años, donde el 37% de las empresas peruanas han incorporado IA en sus procesos, con mayor presencia en los sectores

financiero (42%), seguros (40%) y telecomunicaciones (38%); sin embargo aún persisten ciertas barreras en su implementación, como la escasez de talento especializado, el alto costo de inversión y la calidad limitada de los datos disponibles; detallando también que las empresas peruanas aún enfrentan desafíos regulatorios y éticos, los que dificultan aún más la adopción acelerada y efectiva de las tecnologías con inteligencia artificial (Observatorio Estratégico de Negocios, 2024). En ese contexto la presente investigación busca analizar como los altos directivos de las organizaciones privadas en Lima perciben la implementación de diferentes herramientas IA en la gestión empresarial y cuáles son los factores que permiten su adopción, a pesar del avance de la transformación digital, las empresas peruanas todavía necesitan estrategias más integrales para aprovechar el gran potencial de las diferentes herramientas en IA que garanticen la implementación y contribuyan con una mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones empresariales.

### **1.3. Formulación del problema**

#### ***1.3.1 Problema general***

¿Cómo los altos directivos perciben la implementación de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente?

#### ***1.3.2 Problemas específicos***

- ¿Cómo los altos directivos perciben su nivel de conocimiento y actitudes, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente?
- ¿Cómo los altos directivos perciben el impacto de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente?

- ¿Cómo los altos directivos perciben sobre la transparencia de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente?
- ¿Cómo los altos directivos perciben su formación tecnológica y las necesidades de capacitación requeridas en inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente?

#### **1.4. Antecedentes**

Según Fernández Moreno (2024), en su trabajo de fin de master “Estudio del impacto de la inteligencia artificial en las empresas”, cuyos objetivos fueron comprender como la inteligencia artificial transforma la gestión de empresas en diferentes áreas, la evaluación de los desafíos y beneficios en su adopción, así como la identificación de buenas prácticas en ese proceso; la metodología empleada fue descriptivo exploratorio, basado en la revisión de literatura y caso de estudio en diferentes sectores, como logística, salud entre otros; utilizó también el análisis de documentos y artículos científicos sobre la IA aplicada a la gestión empresarial discusión de casos reales como Amazon, Tesla entre otros; sus conclusiones fueron que la inteligencia artificial redefine las operaciones y estrategias de las organizaciones, mejora la productividad y toma de decisiones, también que persiste barreras de adopción como la limitación de infraestructura, la capacitación y los sesgos en el procesamiento de los datos, se destaca también la necesidad de la regulación ética y responsable, que permita afrontar los riesgos que puede enfrentar la privacidad de datos, el empleo y la desigualdad.

Este antecedente es muy importante porque permite entender la percepción de la alta dirección ya que muestra cómo es que la IA puede optimizar la eficiencia y la competitividad, la forma en que los directivos pueden entender las barreras, las dificultades de la cultura

organizacional, la transparencia y la capacitación que repercute en el éxito de la adopción de la IA en sus empresas.

Kaplan y Haenlein (2021), en su artículo científico “Rethinking AI adoption: Organizational culture, trust, and leadership perspectives”, tuvieron como objetivo explorar, bajo un enfoque cualitativo, como la percepción de diferentes líderes y gestores de alto nivel, la cultura organizacional y la confianza en las tecnologías emergentes como la IA pueden impactan en las empresas de diferentes tamaños, la metodología empleada fue el análisis cualitativo de 25 entrevistas a directivos y gestores en Estados Unidos y Europa, la revisión bibliográfica sobre IA, el liderazgo y la cultura organizacional, así como el estudio de índices de cultura de innovación y diferentes niveles de adopción de tecnologías en IA, los resultados indicaron una cultura de apertura al cambio, que promueve la confianza hacia la inteligencia artificial , que impulsa su implementación en procesos críticos, la revisión de procesos y actividades de liderazgo y la confianza de la tecnología, que se asocian positivamente con la transparencia y la mejor organizacional.

Este artículo coincide con los objetivos de la presente tesis que enfatiza la percepción de los directivos sobre la IA y sus diferentes procesos de adopción además indica la capacitación continua y la confianza en esta tecnología como un factor importante que fomenta entornos empresariales más transparentes.

Kumar et al. (2024), la investigación titulada "The Role of Artificial Intelligence in Decision-Making Processes", tuvieron como objetivo examinar como la Inteligencia artificial influye en la eficacia eficiencia y precisión de los procesos de toma de decisiones, en múltiples industrias, abarcando beneficios, desafíos, su adopción, decisiones organizacionales, que incluyeron aspectos éticos, privados y limitaciones prácticas; el enfoque de investigación fue mixta, la recopilaron de datos primarios fueron la encuestas y entrevistas de diferentes profesionales de la industria y expertos en IA, complementados con datos secundarios

provenientes de literatura y estudios de caso, análisis estadístico para evaluar la correlación entre la adopción de IA, la calidad de datos y la efectividad en la toma de decisiones; la discusión teórica estuvo centrada en diferentes factores que impulsaron o frenaron la integración exitosa de herramientas de IA en la toma de decisiones ; los principales resultados o conclusiones fueron que se evidenció una mejora sustancial en la capacidad analítica y en la velocidad de toma de decisiones gracias al uso de la IA, en sectores como finanzas, salud, manufactura y logística, detallando que las diferentes organizaciones se enfrentaron a desafíos ligados a la calidad de datos la gestión de recursos computacionales y la formación o reclutamiento de talentos especializados en IA, la gestión ética y la transferencia resultan fundamentales para evitar sesgos en los algoritmos y los impactos negativos, recomendaron la necesidad de un marco de gobernanza sólido para una adopción responsable de la IA.

Este artículo aporta información importante con respecto al uso de la IA, la efectividad en la toma de decisiones, la forma en la que los altos directivos pueden analizar y automatizar procesos, la percepción de los altos directivos sobre su adopción, la mejor en la eficiencia y los retos en la transparencia siendo importante detallar la gobernanza ética y la calidad de los datos.

Gortaire-Díaz et al. (2024), en la investigación “Optimización Empresarial Mediante inteligencia artificial : Estrategias de Manejo y Planificación para el Éxito Emprendedor”, tuvo como objetivo integrar las herramientas de inteligencia artificial para la planificación estratégica de emprendedores, evaluando plataformas como CHATGPT y GEMINI para la generación de estrategias comerciales en empresas emergentes, el método aplicado fue cualitativo basado en el análisis de estrategias generadas por CHATGPT y GEMINI, en tres áreas claves: la planificación estratégica, la generación de contenido personalizado y la optimización de procesos internos; los instrumentos utilizados fueron el análisis de estrategias generadas, la comparación de respuestas de ambas herramientas en la planificación de negocios y la evaluación de estas estrategias en empresas emergentes; dando como resultado que

CHATGPT mostró una inclinación por general ciertas estrategias detalladas y contextualmente adaptadas mientras que GEMINI proporcionó de lineamientos más generales, evidenciándose que la personalización realizada por los emprendedores fue un factor clave en la efectividad de la IA, siendo necesario refinar las respuestas generadas por la IA para ajustarlas a cada negocio, en particular, concluyéndose que se debe considerar a la IA como socio sinérgico de la creatividad humana para que se fortalezca la toma de decisiones empresariales.

Tursunbayeva (2024), en su investigación “Adoption of Artificial Intelligence: A TOP Framework-Based Checklist for Digital Leaders”, tuvo como objetivo examinar factores críticos que afectan la adopción de la inteligencia artificial en diferentes organizaciones y desarrollar un marco práctico, para su implementación efectiva proporcionaba una lista de verificación para líderes digitales, de esta manera los desafíos y oportunidades que implica la integración de IA en la transformación digital, el método aplicado fue cualitativo y exploratorio basado en una revisión sistemática de literatura sobre IA y transformación digital también se realizó análisis temático de publicaciones académicas informes empresariales y estudios de casa para identificar patrones claves en la adopción de IA en distintos sectores de la empresa, se tuvo como resultados que la IA automatiza procesos mejorando la toma de decisiones y optimizando la eficiencia organizacional pero que requiere una infraestructura tecnológica adecuada, se identificó que la cultura empresarial y la resistencia al cambio son factores críticos que influyen en la adopción de la IA, capacitación en IA y la confianza en los sistemas automatizados son esenciales para la adopción efectiva las empresas deben implementar Marcos éticos y normativos que complementen el uso responsable de la IA en la toma de decisiones empresariales se diseñó una lista de verificación que permite a los directivos evaluar el nivel preparación de su empresa nacional e internacional

Veiga Fernández (2023), en su trabajo de investigación “La inteligencia artificial en la Empresa: Evolución y Futuro en la Era Digital”, tuvo como objetivo analizar la evolución de

la inteligencia artificial en diferentes sectores empresariales, cual fue el impacto en distintos sectores y las oportunidades y desafíos que representaron su implementación; el método aplicado fue el estudio cualitativo basado en la revisión documental y análisis de casos en diversas industrias como banca, finanzas, marketing digital, sanidad y ciberseguridad; los instrumentos aplicados fueron el análisis de la tendencia en IA a nivel global la revisión de herramienta de IA como asistente virtuales, chat Bots, modelo de lenguaje y generación de contenido, así como entrevistas con profesionales en sectores estratégicos diseño salud y gestión empresarial; los resultados fueron que se identificó que la IA optimiza la toma de decisiones empresariales, aumentando la eficiencia operativa, identificándose que la automatización con IA puede generar riesgos de sustitución de empleo especialmente de tarea repetitivas, la implementación en IA en finanzas y marketing digital ha demostrado una mejor segmentación de clientes y la reducción de costos operativos; en sanidad la IA se usa con éxito en diagnósticos médicos y mejora la precisión en diferentes tratamientos, se destaca la necesidad de regular éticamente el uso responsable de IA en las empresas concluyéndose que la IA debe ser vista como una herramienta complementaria para la toma de decisiones humanas en lugar de un reemplazo absoluto.

Kaggwa (2023) en su investigación “AI in Decision Making: Transforming Business Strategies”, tuvo como objetivo analizar el impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas, redefiniendo los modelos tradicionales y mejorando la agilidad corporativa; el método utilizado fue la revisión sistemática de literatura académica e industrial; los instrumentos utilizados fueron el análisis documental de estudios previos, sobre la aplicación de la IA en la estrategia empresarial, la evaluación de diferentes fuentes académicas e industriales, para definir las tendencias claves de adopción de la IA; el resultado indica que la IA debe ser considerado como un activo estratégico, que puede redefinir la toma de decisiones en las empresas, mejorando el desempeño corporativo y la promoción de

prácticas sostenibles; así mismo se concluye ciertos desafíos como la necesidad de alinear la IA con los valores organizacionales y objetivos estratégicos, la investigación también concluye que la IA es una piedra angular en la evolución empresarial proporcionando oportunidades en la innovación y la eficiencia empresarial.

Enholtm et al. (2021), en su investigación “Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review”, tuvo como objetivo analizar cómo la inteligencia artificial puede generar valor empresarial, identificando diferentes mecanismos que faciliten o inhiban su adopción y el impacto en las organizaciones; el método utilizado fue la revisión sistemática de literatura de estudios académicos desde 1910 hacia adelante, se aplicaron diversos criterios de inclusión y exclusión para la selección de artículos relevantes los cuales fueron categorizados y analizados; el instrumento aplicado fue la revisión narrativa de la literatura, la categorización de estudios, una matriz conceptual, la síntesis de hallazgos a través de un marco organizativo y los resultados que permitieron identificar tres factores claves en la adopción de la IA: los habilitadores e inhibidores tecnológicos, organizacionales y ambientales; además se distinguieron dos usos principales de la IA en organizaciones la automatización y el aumento de capacidades humanas; concluyéndose que la IA tiene un impacto tanto en la eficiencia de los procesos como la transformación organizacional y que afecta el desempeño financiero y la sostenibilidad de la empresa

Según Fernández Moreno (2024), en su trabajo “Estudio del Impacto de la inteligencia artificial en las Empresas”, tuvo como objetivo evaluar cómo la inteligencia artificial, y cómo se integra a la gestión empresarial, analizando su impacto en la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la competitividad organizacional; el método aplicado fue la revisión documental y análisis sectorial de diferentes aplicaciones, la industria logística, automoción, salud audiovisual y moda; los instrumentos aplicados fueron la revisión bibliográfica el análisis de caso de estudio y la identificación de tendencias actuales y desafíos en la adopción de la IA los

resultados fueron que la IA transforma la gestión empresarial, al mejorar la toma de decisiones estratégicas y optimizar procesos operativos en las empresas y sectores como logística, automoción y salud que han incorporado IA para mejorar la eficiencia, se han identificado desafíos claves como la resistencia al cambio, la necesidad de formación en IA y la regulación ética de su uso, así como la adopción de la IA impacta positiva y negativamente en los objetivos de desarrollo sostenible ODS especialmente en equidad social, empleo y sostenibilidad ambiental; concluyéndose que la integración exitosa de la IA en las empresas requieren alineación estratégica con los valores organizacionales y un enfoque desarrollo sostenible.

Según Aguirre Félix Díaz et al. (2021), en la investigación “Impacto de la adopción de inteligencia artificial como estrategia de Negocio en las Empresas del sector servicios durante la época de pandemia en el Perú”, tuvo como objetivo analizar la adopción de la inteligencia artificial en empresa del sector servicio durante la pandemia del COVID-19, evaluando su impacto en la mejora del proceso, la suficiencia operativa y toma decisiones empresariales; el método aplicado fue un estudio cualitativo, donde se revisaron diferente literatura científicas y se aplicó encuesta 41 empresas de Lima Metropolitana orientados a la banca, telecomunicaciones y seguros; los instrumentos aplicados fue la revisión de la literatura científica las encuestas y análisis de la evolución del uso de la IA, los resultados fueron que el 93% de las empresas encuestadas implementaron ya en sus procesos destacando el uso de Chatbots y análisis predictivo; el área más beneficiada fue la de atención al cliente marketing, ventas y monitoreo de procesos Así mismo se concluyó que los principales beneficios identificados fueron la mejor en la toma de decisiones, la reducción de costos y optimización de tiempo de respuesta y mayor cercanía con los clientes y la personalización de los servicios

### **1.5. Justificación de la investigación**

La justificación tecnológica, corresponde a la importancia de la IA en la transformación digital en el campo empresarial, esta investigación permite comprender como los altos directivos perciben a la IA y cómo se pueden integrar estratégicamente en los diferentes niveles organizacionales, identificando barreras tecnológicas, la falta infraestructura digital y la capacitación.

Para la justificación teórica, se dará aportes de la literatura académica y gestión empresarial ampliando los diferentes conocimientos, respecto a la IA y la toma de decisiones empresariales, para de esta forma llenar vacíos teóricos sobre la percepción de la IA por la alta dirección, cómo se relaciona la IA con teorías de gestión empresarial transformación digital y liderazgo organizacional, permitiendo tener un marco teórico sólido sobre la eficiencia y transparencia organizacional.

Sobre la justificación práctica se relaciona con el impacto directo en las empresas y la toma de decisiones y cómo la IA ayuda a los altos directivos en la mejora de la eficiencia y transparencia empresarial, la forma como proporciona estrategias aplicables en diferentes sectores, así como permite brindar información clave para el diseño de políticas tecnológicas orientadas a la digitalización empresarial facilitando de esta forma el impulso de la competitividad y la sostenibilidad.

Respecto a la justificación metodológica, permitirá un rigor en el diseño de la investigación ya que es un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, permitirá explorar a fondo las percepciones de los altos directivos, se utilizará entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido para garantizar la validez y confidencialidad de los hallazgos, la metodología empleada será aplicable en futuros estudios sobre IA en la gestión empresarial en diferentes regiones o sectores; los diferentes estudios previos permitirán centrar la procesión subjetiva de los directivos que es un aspecto poco explorado en la literatura..

## 1.6. Limitaciones de la investigación

- **Limitación geográfica:** La investigación se centrará en un estudio de caso con entrevista a 3 altos directivos de empresas en Ciberseguridad, Telecomunicaciones y servicios, empresas que pertenecen al distrito de Lima Metropolitana, siendo un estudio de caso, bajo enfoque cualitativo las entrevistas a profundidad suelen involucrar pocos participantes.
- **Acceso a los altos directivos:** El acceso a las entrevistas a altos directivos puede ser complicado, toda vez que son personas con limitado espacio de tiempo, agendas apretadas y la confidencialidad que representaría para ellos el brindar información crítica, lo que se resolverá a través de la virtualización de la entrevista mediante videoconferencia y la opción de no contestar las preguntas que se consideran infrinjan la confidencialidad de la información.
- **Cambios tecnológicos rápidos:** La IA avanza exponencialmente y cada vez es más corto el tiempo de nuevas aplicaciones, nuevas herramientas de IA, lo que puede volver obsoleto en el tiempo los hallazgos encontrados, lo que se subsanara mediante la información más actualizada y con herramientas de IA con menor obsolescencia identificada.

## 1.7. Objetivos de la investigación

### 1.7.1 *Objetivo general*

Analizar cómo los altos directivos perciben la implementación de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas utilizadas para alcanzar una gestión eficiente y transparente.

### **1.7.2 *Objetivos específicos***

- Analizar como los altos directivos perciben su nivel de conocimiento y actitudes, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente.
- Explorar cómo los altos directivos perciben el impacto de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente.
- Examinar cómo los altos directivos perciben sobre la transparencia de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente
- Identificar cómo los altos directivos perciben su formación tecnológica y las necesidades de capacitación requeridas en inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Bases teóricas sobre la inteligencia artificial

La IA es un campo de estudio interdisciplinario, con la IA se puede crear diferentes tareas que son requeridas por a nivel personal, profesional, institucional o empresarial, estas tareas pueden ser el aprendizaje, la percepción, de razonamiento, para la toma de decisiones.

Según Russell y Norvig (2021), la IA puede definirse como “el estudio de agentes que perciben su entorno y realizan acciones que maximizan su posibilidad de éxito”. Esto abarca desde algoritmos simples, hasta sistemas complejos.

A nivel organizacional, la IA se presenta como una serie de herramientas de nivel tecnológico, que pueden permitir automatizar procesos, sistematizar datos y la toma de decisiones.

Según Dignum (2019), “la IA no solo es una tecnología transformadora, sino que también plantea retos éticos sociales y de gobernanza en su implementación”.

La inteligencia artificial (IA) es un campo de la informática que permite a las máquinas realizar tareas que tradicionalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento y la toma de decisiones automatizada (Enholm et al., 2021).

Vermeulen et al. (2018), detallan que la automatización y la inteligencia artificial genera una polarización laboral, que favorece a los empleados con competencias tecnológicas superiores y que está reemplazando a aquellos con menor nivel de especialización, indicando que en Europa el 27% de las empresas han incorporado la inteligencia artificial en las diferentes estrategias de innovación, lo que ha permitido la expansión económica como retos en la reorganización del trabajo. De la ilustración 4, los signos +/- indican creación pérdida de empleos para la ocupación en particular de forma indeterminada, mientras que el signo más

indica el incremento ocupacional de ingenieros en robótica, software de atención médica, ingenieros de inteligencia artificial etc.

Muchas investigaciones han examinado el uso práctico de la IA en la gestión empresarial, destacando sus numerosos beneficios en áreas como el análisis de datos, la automatización de procesos y la optimización de decisiones. Pero sigue en la actualidad existiendo cierto rechazo al cambio y el desconocimiento de cómo y que tecnologías de IA aplicar en los diferentes sistemas de gestión. (Gupta, 2020).

Según un estudio de McKinsey y Company (2021), detalla que la mitad de las empresas analizadas están analizando o explorando las tecnologías IA, pero que solo una pequeña parte las ha aplicado de forma efectiva a sus organizaciones. Deloitte (2021), también indica que los altos directivos no tienen las habilidades digitales a pesar que son conscientes que es una necesidad su aplicabilidad en sus procesos de gestión, lo que se ve acrecentado con el equipamiento que se va volviendo cada vez más obsoleto.

Autor (2015) indica que la automatización ha generado un cambio radical en diferentes escenarios laborales, mediante la eliminación de tareas repetitivas, creando nuevos puestos de trabajo altamente especializado, detallando también que la IA no reemplaza a los empleados, sino que modifica las funciones, haciendo que la productividad aumente en diferentes sectores como la manufactura y las finanzas.

### ***2.1.1 Percepción de los altos directivos sobre la IA***

La percepción es una representación mental que se forman las personas, a partir de cierta experiencia, conocimiento y contexto sociocultural; y lo condicionan de acuerdo a la adopción tecnológica, a su interpretación, en el caso de los directivos, la percepción sobre la IA, está ligado tanto al conocimiento en gestión y técnico, que se une a valores estratégicos y éticos propios de cada organización.

“Las percepciones sobre tecnología en ambientes empresariales están influenciadas por las creencias individuales, el conocimiento previo y el clima organizacional” (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003).

“En el contexto de dirección empresarial, la percepción de una herramienta tecnológica es determinante para su implementación y apropiación” (Del Giudice et al., 2021).

- Conocimiento sobre IA: Los conocimientos sobre IA se basa en el grado o nivel en el que los directivos de la alta gerencia, entienden y comprenden principios aplicaciones riesgos y oportunidades, que ofrece la IA en diferentes contextos organizacionales, esto incluye saber qué es la IA y cómo es que se puede aplicar.

“El conocimiento gerencial sobre IA es una combinación de comprensión técnica y estratégica que permite interpretar su valor en contextos empresariales” (Dwivedi et al., 2021).

- Actitudes hacia la IA: La actitud frente a la inteligencia artificial corresponde a la predisposición, que pueden manifestar los directivos, ante la adopción y uso de esta tecnología, la actitud se ve influenciada por expectativas, experiencias previas, percepciones de riesgo o confianza en las diferentes tecnologías de IA y su implementación frente a valores organizacionales que facilitaran o perjudicaran su adopción.

“La actitud hacia la IA influye en su aceptación y se ve afectada por factores como percepción de utilidad, confianza, temor a la deshumanización y percepción ética” (Dwivedi et al., 2021)

La norma enfatiza la necesidad de un enfoque basado en riesgos para garantizar la seguridad en el uso de IA, promoviendo la participación de actores públicos y privados en su desarrollo y regulación (Congreso de la República del Perú, 2023). La ley promueve el uso de

inteligencia artificial en la gestión pública, el sector productivo y la innovación tecnológica, destacando su papel en la optimización de trámites administrativos, el análisis predictivo en seguridad y la automatización de procesos en la educación y la salud.

Diferentes estudios detallan las dificultades de la adopción de la inteligencia artificial desde el enfoque basado en los altos directivos y la gestión empresarial siendo las barreras más comunes los recursos limitados de algunas empresas y la percepción de que las herramientas de inteligencia artificial requieren de presupuestos elevados es una barrera para la implementación. (Davenport y Ronanki, 2018). El análisis de costo-beneficio está ligado a los recursos y objetivos estratégicos de las empresas, por lo que muchas veces prefieren adoptar soluciones menos costosas y prácticas.

La implementación de IA en la gestión pública requiere no solo una infraestructura organizativa adecuada, sino también una gobernanza ética que regule su uso, evitando sesgos y asegurando la protección de derechos ciudadanos (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2021).

### ***2.1.2 Impacto de la IA en la toma de decisiones de la alta dirección***

Los diferentes sistemas de IA, influye en los procesos de toma decisiones estratégicas a nivel táctico u operativo, dentro de muchas organizaciones, este impacto puede manifestarse de diferentes formas, tanto en eficacia, precisión, automatización, sistematización, reducción de sesgos humanos y mejora de la trazabilidad y transparencia.

Respecto al análisis de datos de alto volumen y la automatización, la inteligencia artificial cuenta con la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos que incluso puede ser en tiempo real, lo que permite facilitar la identificación de patrones, tendencias y riesgos, que sin la inteligencia artificial sería muy complicado (Agrawal et al., 2022). Siendo esta

capacidad muy importante ya que permite mejorar la precisión de las decisiones estratégicas para que las empresas sean más reactivas a los cambios de mercado.

En cuanto la optimización y eficiencia, las soluciones de IA ayudan a optimizar recursos y procesos. Por ejemplo, los sistemas de IA pueden automatizar tareas repetitivas, liberar tiempo de los directivos y permitirles enfocarse en la toma de decisiones estratégicas más complejas (Davenport, 2018).

Noizet y Weber (2018) indica que la IA puede impactar los procesos de toma de decisiones en la gestión de crisis, analizando los factores claves de la toma de decisiones frente a diversa crisis, donde las capacidades y limitaciones de la inteligencia humana puede verse influenciada por la IA para la gestión de crisis de corto, mediano y largo plazo, donde se detalla la división de la crisis a nivel preventivo identificando las señales de advertencia, de gestión para la respuesta inmediata de las diversas crisis y la de recuperación donde es importante el aprendizaje y adaptación para evitar futuras crisis, así mismo detalla que la IA es importante para la toma de decisiones ya que puede analizar grandes volúmenes de información de forma rápida, reduciendo los sesgos cognitivos y emocionales en la toma de decisiones y que puede ser utilizado en sectores como la banca salud recursos humanos para la predicción de tendencias y la mejora de procesos.

La inteligencia artificial se ha aplicado en áreas como la administración pública, la salud, la educación y la seguridad, optimizando procesos y mejorando la eficiencia de los servicios prestados a la ciudadanía (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2019). La formación en inteligencia artificial debe integrarse en todos los niveles educativos y de capacitación profesional, garantizando la adquisición de competencias digitales y fomentando la investigación en esta área.

### ***2.1.3 Impacto de la IA en la transparencia de la gestión empresarial***

La inteligencia artificial es reconocida como una tecnología de interés nacional debido a su capacidad para mejorar los servicios públicos, la educación, la salud, la seguridad y otros ámbitos estratégicos, lo que genera oportunidades, pero también desafíos para su adopción en la alta dirección (Congreso de la República del Perú, 2023).

La inteligencia artificial según Pérez y Rojas (2019), detalla que el impacto de la IA en la gestión empresarial mejora la eficiencia operativa debido a la automatización de procesos administrativos y logísticos; que puede reducir los costos laborales mediante la implementación de procesos y sistemas inteligentes y el análisis de datos; indicando también que la IA y su uso para la toma de decisiones puede proporcionar un mejor análisis de datos predictivos y de grandes volúmenes de información.

Así mismo la transparencia es uno de los valores más relevantes en la gestión empresarial en la actualidad, donde la IA puede jugar un papel muy importante:

- **En procesos de auditorías:** Donde las herramientas de IA, permiten el monitoreo en tiempo real de procesos financieros y operativos, lo que reduce la posibilidad de errores y mejorar la detección de irregularidades (Hajli, 2020). Esto mejora la transparencia con los empleados y con accionistas, entre otros interesados a nivel empresarial.
- **Acceso a la información:** La sistematización y el proceso de información compleja pueden ser mejor procesada con las herramientas de IA, donde los datos de la organización se pueden hacer accesibles de manera más eficiente, para diferentes niveles de la empresa, lo que fomenta una cultura organizacional ética, abierta y colaborativa (Tapscott y Tapscott, 2016).

Pérez y Rojas (2019), indican que existen desafíos en la adopción de la IA en la alta dirección, debido a las pocas habilidades técnicas de los directivos de alto nivel para la

dirección de los procesos de digitalización; el interés ético y la transparencia en la toma de decisiones y la necesidad para integrar las diferentes normativas para el uso de la IA en la gestión empresarial. Así mismo detallan respecto a la percepción de los altos directivos una dualidad, por un lado, se entiende que la IA puede mejorar los procesos de trabajo e incrementar la eficacia en las operaciones empresariales, pero por otro lado hay cierto rechazo al cambio por un sector que no entiende las ventajas concretas del uso de la IA, frente también a directivos con cierto entranan IA que si tienen una postura más positiva y optimista de los beneficios de la IA.

Ferrara et al. (2016), indican que las empresas deben tomar con precaución el uso de la inteligencia artificial, debido a los sesgos en los datos lo que puede ocasionar sesgos en la toma de decisiones, unido a la poca claridad o dificultad para entender como la IA puede integrarse a las empresas, dificultan su adopción debido a esta percepción. Un ejemplo son el uso de los bots y como es que puedes diferenciarse los bots sociales de los humanos.

Jarrahi (2018), indica que la inteligencia artificial no sustituye por completo las decisiones humanas; en cambio, potencia las capacidades humanas al analizar grandes volúmenes de datos. Las herramientas de IA, para la toma de decisiones combinan la IA con el juicio humano, lo que mejora las respuestas de forma eficiente.

La inteligencia artificial es vista como una herramienta que puede mejorar la gestión organizacional, facilitando y optimización procesos, así como se automatiza tareas repetitivas, aunque su implementación aún enfrenta ciertas barreras, como la resistencia al cambio y la falta de formación y capacitación en directivos y los tomadores de decisiones (Secretaría de Innovación y Transformación Digital de Argentina, 2021). Así mismo detalla que uno de los factores claves para la adopción eficiente de la inteligencia artificial, es la formación y capacitación mediante la promoción de programas de capacitación para la alta dirección.

Muchos países están comenzando a aplicar diferentes herramientas de IA, en diferentes ámbitos de la gestión pública, como la predicción de delitos mediante algoritmos en México y la optimización de trámites administrativos en España, demostrando que existe potencial para mejorar la eficiencia gubernamental (CLAD, 2021).

#### ***2.1.4 Conocimiento y capacitación de los altos directivos en la adopción de IA***

El nivel de conocimiento y capacitación tecnológica de los altos directivos es un factor crucial en la implementación exitosa de IA, Aguirre Félix Díaz et al. (2021) afirman que “las organizaciones deben capacitar y fortalecer los conocimientos de sus trabajadores para la correcta implementación de IA”.

A mayor conocimiento sobre las herramientas tecnológicas, mayor será la disposición a adoptarlas que se sustentan en:

- **Conocimiento y capacitación continua:** Los directivos que han recibido formación en tecnologías emergentes tienden a tener una visión más favorable hacia la IA. Según el estudio de Kedar (2021), la falta de familiaridad con la tecnología reduce la confianza en su implementación, mientras que la capacitación tecnológica promueve una adopción más rápida.
- **Percepción del riesgo y recompensa:** Los directivos con un mayor entendimiento de la IA pueden evaluar mejor los riesgos y beneficios potenciales. Un estudio de PricewaterhouseCoopers (2020) muestra que los líderes con mayor formación tecnológica ven la IA como una oportunidad estratégica, en lugar de un riesgo.
- **Liderazgo digital:** Los líderes que han adoptado una mentalidad de "**liderazgo digital**" son más propensos a implementar IA en sus procesos organizacionales. Este

tipo de liderazgo fomenta una cultura organizacional que abraza la innovación y el cambio continuo (Westerman et al., 2014).

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 *Inteligencia artificial***

La IA es considerada como la “Capacidad de un instrumento mecánico de efectuar operaciones normalmente propias de la inteligencia humana” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2019)

La IA es definida como “Conjunto de algoritmos y sistemas diseñados para emular funciones cognitivas humanas, como el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones.” (Pérez y Rojas, 2019)

La IA en la administración pública, es el uso de algoritmos y sistemas autónomos para la toma de decisiones, que puede mejorar la eficiencia operativa y la prestación de servicios, siendo los desafíos la transparencia y la ética (CLAD, 2021).

La IA se define en la ley como una tecnología emergente y de propósito general, que puede posibilitar el bienestar de las personas, mejorar los procesos económicos (Congreso de la República del Perú, 2023).

La IA es definida como un conjunto de técnicas que permiten a las máquinas aprender, razonar y actuar de manera autónoma o semiautónoma, que puede optimizar procesos en la administración pública, la industria entre otras áreas (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2019).

"La inteligencia artificial es una tecnología de propósito general que está transformando diversos sectores de la economía, el conocimiento y la sociedad, impulsando la innovación y

la automatización de procesos en la alta dirección empresarial" (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de Chile, 2021, p. 7).

### **2.2.2 Toma de decisiones**

“La toma de decisiones” es considerada como una operación administrativa, vinculada a la cibernética, el diseño de sistemas y el razonamiento, ubicada dentro del ámbito de la organización y gestión, que se vincula a la teoría de la decisión y la resolución de problemas (UNESCO, 2019).

“La toma de decisiones es el proceso mediante el cual un individuo, grupo u organización llega a conclusiones sobre qué acciones futuras seguir, dadas un conjunto de objetivos y límites en los recursos disponibles” (Russo, 2017)

“La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se evalúan alternativas o cursos de acción para decidir sobre ellas. En general, podríamos decir que al menos dos rutas son útiles para analizar un proceso de toma de decisiones: la teórica y la empírica” (González, 2011)

### **2.2.3 Digitalización y transformación digital**

La digitalización en el procesamiento de datos, es un medio electrónico que permite la preservación digital y es parte de la tecnología de información. (UNESCO, 2019)

"La transformación digital es un proceso continuo que requiere la integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización para optimizar la toma de decisiones en el sector público y privado" (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021, p. 4).

"La transformación digital y la inteligencia artificial son reconocidas como aceleradores clave para el desarrollo económico y social, siendo esenciales para impulsar la competitividad empresarial y la modernización del sector público" (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2019, p. 3).

#### **2.2.4 Formación y capacitación**

La formación es el "proceso educativo sistemático por el que uno desarrolla nuevas capacidades" (UNESCO, 2019)

"La formación profesional empresarial es un factor que incide en la productividad laboral, ya que el recurso humano debe estar calificado con conocimientos y habilidades en los aspectos más importantes de la empresa" (González, 2022)

"La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes" (Guiñazú, 2004)

#### **2.2.5 Gestión empresarial y alta dirección**

Marco donde se desarrolla el fenómeno: alta dirección, liderazgo organizacional. (UNESCO, 2019)

"La gestión empresarial es un conjunto de estrategias y procesos orientados a administrar eficientemente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos" (Cadena, 2019).

"La gestión empresarial es un rasgo principal que debe tener todo hombre de negocios. La misma dentro del sistema empresarial es un instrumento fundamental para su progreso económico, ya que representa la dinámica de una economía de mercado, que es la que garantiza que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas" (Cadena, 2018).

#### **2.2.6 Transparencia**

“Una forma limitada de transparencia, centrada en proporcionar justificaciones para las decisiones, puede ser suficiente para generar legitimidad percibida sin incurrir en los perjuicios que conlleva una transparencia total” (Fjeld y Nagy, 2020).

“La transparencia en la toma de decisiones de la IA influye en la confianza de los empleados mediante efectos mediadores paralelos: la percepción de efectividad aumenta la confianza, mientras que la incomodidad la disminuye” (Zhang et al., 2022)

“La transparencia funcional es un aspecto fundamental de los sistemas de decisión algorítmica, permitiendo a las partes interesadas comprender el funcionamiento interno de estos sistemas y evaluar su equidad y precisión” (Hosain et al., 2023)

“La transparencia social incorpora el contexto socio-organizacional en la explicación de decisiones mediadas por IA, facilitando acciones colectivas organizacionales y cultivando una explicabilidad holística” (Ehsan et al., 2021)

### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicado debido a que se utilizara conocimientos existentes de altos directivos referente al uso de herramientas de IA en la gestión empresarial, la investigación aplicada es conocida también como investigación activa o dinámica.

“La investigación aplicada busca resolver problemas concretos del entorno, con el fin de generar cambios en la realidad estudiada. No pretende generar teorías nuevas, sino utilizar el conocimiento existente para actuar sobre la realidad” (Pérez et al., 2021, p. 36).

“Es aplicada cuando busca resolver algún problema práctico. Cuando posee una aplicación o uso.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 100).

#### 3.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es exploratorio, debido a que se busca obtener una primera aproximación a un fenómeno poco estudiado, donde se utilizar entrevistas y análisis documentarios.

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 91)

#### 3.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación es de estudio de caso, que son investigaciones a profundidad, con pocos participantes con características particulares, siendo para esta investigación el estudio de caso de 3 altos directivos de la ciudad de Lima.

“El diseño de estudio de caso permite el análisis profundo de un fenómeno social dentro de un entorno real, considerando múltiples fuentes de información y ofreciendo una comprensión detallada de un caso único o representativo” (Pérez et al., 2021, p. 48).

“Los estudios de caso analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema...” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 164)

### 3.4 Enfoque de investigación

La investigación se basa en el enfoque cualitativo, donde se busca comprender las percepciones de los altos directivos en relación con la adopción de inteligencia artificial (IA) en la gestión empresarial, lo que implica un análisis profundo de experiencias y puntos de vista, más que la medición de variables numéricas. Este enfoque es ideal para estudios en los que se pretende explorar y describir fenómenos complejos dentro de un contexto específico, como lo es la implementación de IA en organizaciones.

“El enfoque cualitativo se basa en la recolección de datos no estandarizados como discursos, entrevistas, documentos y observaciones, con el propósito de comprender significados, percepciones y experiencias desde la perspectiva de los participantes” (Pérez et al., 2021, p. 25).

“Las investigaciones cualitativas están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular. El diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 111)

### 3.5 Población y muestra

- **Población:** La población está compuesta por **altos directivos** de 3 empresas privadas que operan en la ciudad de Lima, orientados al rubro de Ciberseguridad, telecomunicaciones y servicios.

- **Muestra:** Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo el diseño de investigación estudio de caso, las entrevistas a profundidad son a un reducido número de altos directivos en nuestro caso 3 altos directivos que tengan experiencia en la gestión empresarial y estén familiarizados con el uso o implementación de herramientas tecnológicas basadas en IA. Este tipo de muestreo permite la selección de participantes relevantes que pueden aportar información rica y detallada sobre el fenómeno a estudiar baso estudio de caso con limitado número de participantes.

### 3.6 Operacionalización de categorías

Dado el enfoque cualitativo de la investigación, las variables no se operan de manera tradicional como en las cuantitativas. En su lugar, se identifican dimensiones temáticas relacionadas la inteligencia artificial para la recolección y análisis de los datos relacionados a:

- **Percepción sobre barreras:** Se refiere a cómo los altos directivos perciben las dificultades y obstáculos en la adopción de IA (por ejemplo, resistencia al cambio, costos, falta de conocimientos).
- **Contribución de la IA a la toma de decisiones:** Analiza la percepción de los directivos del uso de las herramientas de IA y como impactan en la eficiencia, la precisión y la toma de decisiones.
- **Transparencia en la gestión empresarial:** Detalla la percepción de los altos directivos en el uso de la IA para mejorar la transparencia en los procesos organizacionales.
- **Nivel de conocimiento y capacitación:** Analiza el grado de familiaridad, capacitación y formación tecnológica de los directivos con relación a la IA y sus diferentes herramientas.

### 3.7 Instrumentos

Se emplearon los siguientes instrumentos:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Se utilizaron preguntas semiestructuradas en las entrevistas para explorar en profundidad los conocimientos, las percepciones y experiencias de los altos directivos sobre la adopción de IA en las organizaciones.
- **Guía de entrevista:** Se desarrollo una guía de entrevista, con preguntas que abordaron las categorías y sub categorías de interés como la precepción de los directivos respecto a la IA, el impacto en la toma de decisiones, la transparencia en la gestión, conocimientos y capacitación tecnológica.

### 3.8 Procedimientos

- **Revisión de la literatura:** Se realizo la revisión exhaustiva de diferentes estudios previos, respecto a la IA, su adopción y limitaciones o barreras percibidas.
- **Selección de participantes:** Se identifico y contacto con 3 altos directivos de empresas privadas, que fueron seleccionados intencionalmente, debido a su experiencia en el rubro de ciberseguridad, telecomunicación y servicios, que corresponde al diseño de investigación de estudio de caso.
- **Entrevistas:** Las entrevistas fueron semiestructuradas con cada uno de los participantes, por zoom previa autorización, se transcribió y se analizó con AtlaTi.

### 3.9 Análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleó la técnica de **análisis temático**, que consiste en identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos cualitativos siendo los procesos la lectura y relectura de la transcripción, codificación identificándose a través de los siguientes pasos:

- **Lectura y relectura** de las transcripciones para familiarizarse con el contenido.
- **Codificación inicial** de los datos, destacando palabras o frases clave que se repiten y que son relevantes para los objetivos de la investigación.
- **Identificación de temas** a partir de las codificaciones, agrupando las respuestas en categorías relacionadas con las barreras, la toma de decisiones, la transparencia y la capacitación tecnológica.
- **Interpretación:** Se procederá a interpretar los resultados, buscando relaciones entre los temas identificados y los objetivos específicos planteados. Las conclusiones se basarán en cómo los directivos perciben y experimentan la adopción de IA en sus organizaciones.



En la siguiente tabla se detalla la frecuencia de palabras, siendo la de mayor frecuencia las palabras “IA”, “Decisiones”, “Directivo”, “Empresas”, “Estrategia”, “Gestión”, “Capacitación” y “Desafíos”, entre otros.

**Tabla 1**

*Tabla de frecuencias*

Palabra	Largo	Conteo	%	Entrevista	%
ia	2	62	5.61	62	5.61
decisiones	10	36	3.25	36	3.25
directivo	9	25	2.26	25	2.26
datos	5	22	1.99	22	1.99
hemos	5	19	1.72	19	1.72
toma	4	16	1.45	16	1.45
nuestra	7	15	1.36	15	1.36
embargo	7	13	1.18	13	1.18
directivos	10	10	0.90	10	0.90
empresa	7	10	0.90	10	0.90
estratégica	11	10	0.90	10	0.90
gestión	7	10	0.90	10	0.90
capacitación	12	9	0.81	9	0.81
desafíos	8	9	0.81	9	0.81
precisión	9	9	0.81	9	0.81
respuesta	9	9	0.81	9	0.81
cómo	4	8	0.72	8	0.72
mayor	5	8	0.72	8	0.72
mejorar	7	8	0.72	8	0.72
pregunta	8	8	0.72	8	0.72
análisis	8	7	0.63	7	0.63
implementación	14	7	0.63	7	0.63

*Nota.* La tabla confirma que los altos directivos ven la IA como una herramienta clave para la toma de decisiones basada en datos, pero también identifican desafíos en su implementación y la necesidad de capacitación. Además, la IA es percibida como un elemento estratégico en la



### Subcategoría conocimiento sobre IA

Entrevistado 1, indica: "No comprendemos completamente cómo funciona ni qué beneficios potenciales podría ofrecer..."

El entrevistado detalla que tiene un nivel limitado de comprensión técnica, relacionado a la inteligencia artificial, lo que se traduce en una percepción limitada respecto a los beneficios de la inteligencia artificial, esta falta de Claridad de conceptos puede ser una barrera cognitiva para la toma de decisiones y su adopción, siendo necesario la capacitación para los directivos para disipar incertidumbres respecto a la inteligencia artificial.

Entrevistado 2, indica: "Tengo un conocimiento básico intermedio en inteligencia artificial ... soy consciente de que las diferentes aplicaciones... son muy importantes en cualquier empresa..." y "Debe ser compartido con todos los directivos... capacitación continua..."

La evidencia indica un nivel de conocimiento funcional sobre la inteligencia artificial, lo que es suficiente para comprender su utilidad y aplicación en diferentes entornos empresariales, también se percibe que este conocimiento no está suficientemente distribuido entre los demás miembros de la organización, detallando la importancia de socializar el aprendizaje técnico dentro de los equipos directivos.

Entrevistado 3, indica: Tengo ciertas habilidades tecnológicas respecto a la inteligencia artificial, pero no tengo la especialización..." y "Puedo comprender la importancia, el uso y ciertas aplicaciones..."

Se indica un nivel de conocimiento bastante bueno, haciéndose la distinción entre habilidades tecnológicas y especialización lo que demuestra una comprensión conceptual

sólida en el uso estratégico de la inteligencia artificial lo que permite tener una visión general del conocimiento necesario a nivel gerencial y técnico de especialización.

#### Subcategoría actitudes hacia la IA

Entrevistado 1, indica: " Tengo algunas preocupaciones sobre su estabilidad y si realmente podría reemplazar el juicio humano..." y "Hay cierta resistencia en el personal... no se ha logrado que los equipos acepten a la IA...".

La actitud del entrevistado refleja cierta desconfianza en la capacidad de la Inteligencia artificial , para reemplazar ciertos procesos humanos, que tienen cierta complejidad, como el juicio estratégico; así mismo detalla que existe cierta resistencia a nivel organizacional, generada por el desconocimiento y el temor al cambio cultural y tecnológico, que puede ser debido a la idea de posible pérdida de control o de empleo, lo que indica que la Inteligencia artificial implica no solamente la transformación digital sino también un cambio organizacional y cultural.

Entrevistado 2, indica: “La IA puede ayudar a la toma de decisiones y en la optimización de procesos, pero debe existir cierta supervisión humana...” y “Hemos utilizado chatbots para mejorar la productividad... sin embargo, el uso eficiente depende del conocimiento del personal...”

Los directivos detallan que la inteligencia artificial, puede ser útil en diferentes áreas para la toma de decisiones y procesos administrativos, sin embargo, tienen una postura cautelosa el enfatizar que su uso debe ser acompañado de la supervisión humana, lo que indica una actitud hacia la adopción de la inteligencia artificial de forma moderada y regulada. Así mismo tiene una percepción divergente entre los distintos niveles del personal, detallando que existe personal con cierto conocimiento, reconociendo la capacidad de la inteligencia artificial para el incremento de la productividad, pero detallando que es utilizado por algunos empleados

con cierta eficiencia mientras que otros tienen dificultades esto refuerza La Brecha de conocimiento que existe

Entrevistado 3, indica: “La inteligencia artificial actualmente permite la transformación digital en las instituciones... podemos dar una respuesta más ágil... tomar decisiones estratégicas con mejores resultados...”.

La actitud del entrevistado es positiva y proactiva, indica que la Inteligencia artificial es parte de la transformación digital de la organización existiendo cierto nivel de confianza donde la inteligencia artificial es vista como una aliada directa para la eficiencia, agilidad y mejora de los resultados estratégicos de la institución.

#### ***4.2.2. Categoría impacto de la IA en la toma de decisiones***

##### Subcategoría mejora en la eficiencia

Entrevistado 1: indica: "Se ha integrado a la planificación estratégica... se ha podido identificar ciertas tendencias de mercado...", “Gracias a la inteligencia artificial se puede analizar grandes volúmenes de datos... lo que anteriormente se hacía en hojas en Excel...” y "Para la detección de fraudes... evaluación de riesgos crediticios... chatbots..."

El uso de la inteligencia artificial, está comenzando a formar parte de los procesos estratégicos de una empresa, debido a que aporta mayor precisión y anticipación, que viene a ser una transición entre los modelos tradicionales basados en la experiencia de los directivos de las diferentes empresas y la automatización que puede representar el uso de la inteligencia artificial, detallándose cierta transformación de la gestión de información que está pasando de ser manual a automatizada lo que permite una toma de decisiones más ágil y con respaldo en datos de gran volumen, permitiendo ahorrar tiempo y recurso las implementaciones de soluciones basadas en aprendizaje automático y asistentes virtuales muestran que la inteligencia artificial está dejando de ser una posibilidad futura a ser una posibilidad real y actual, en

diferentes áreas lo que implica una aplicabilidad operativa a nivel gerencial, que puede impactar directamente en la productividad.

Entrevistado 2, indica: “La inteligencia artificial nos ha permitido simplificar la toma de decisiones a nivel operativo, pero su uso a nivel estratégico sigue siendo limitado...” y “Hemos implementado algunas aplicaciones de IA para la segmentación de clientes y la gestión de inventarios...”

Destaca la diferencia del impacto de la inteligencia artificial según el nivel de decisión, a nivel operativo se detalla que la inteligencia artificial es una herramienta eficaz para agilizar procesos y mejorar la eficiencia, sin embargo, en el uso estratégico se sugiere que está en una fase de transición tecnológica. Así mismo existe una idea de aplicabilidad funcional y táctica respecto a la inteligencia artificial enfocada en áreas concretas como el marketing y la logística, así como para el análisis de la segmentación de clientes y optimización del inventario lo que refleja una lógica de automatización inteligente que mejora la eficacia de las operaciones empresariales.

Entrevistado 3, indica: “Nos ha permitido generar algunas alternativas en función a los datos estadísticos... reducir el tiempo de análisis... evaluar los riesgos financieros con mejor precisión...”.

Se destaca que la inteligencia artificial puede ser dinámica en la toma de decisiones, especialmente en la capacidad para generar distintos escenarios de acuerdo a los datos a analizar, lo que fortalece la precisión y agilidad en los diferentes procesos, donde antes se requerían más tiempo y recursos, lo cual refleja una predisposición a la importancia de la inteligencia artificial para el análisis gerencial.

#### ***4.2.3. Transparencia en la gestión***

##### Subcategorías prácticas de transparencia

Entrevistado 1: indica: "La inteligencia artificial ha optimizado la supervisión y la transparencia en la prestación de servicios..." y "Hemos implementado algunos procesos de auditoría que nos permite cumplir con los estándares de calidad...",

La incorporación de la inteligencia artificial en los sistemas de supervisión y servicios permiten que se eleve los estándares de transparencia operativa en algunas áreas como la de atención al cliente y en los procesos de auditoría, lo que se traduce en procesos que se pueden verificar con mayor facilidad. La inteligencia artificial es vista como una herramienta que permite mejorar la calidad y el cumplimiento normativo detallándose que estos avances pueden ser incipientes para la transparencia organizacional

Entrevistado 2, indica: "Nos ha permitido la trazabilidad de algunos productos, los clientes ahora pueden seguir el origen y recorrido de los artículos hasta su compra final..." y "...análisis para un precio competitivo y justo evitando la publicidad engañosa...".

Se escribe una experiencia con respecto a la inteligencia artificial , en la cadena de suministros para facilitar la trazabilidad de productos, lo cual fortalece el control interno, en beneficio del cliente quien puede verificar el origen del producto, lo cual mejora la confianza y reputación de la empresa, además se indica que ha sido utilizado para asegurar políticas de precios transparentes evitando distorsiones comerciales y posibles tácticas engañosas, lo que aporta un valor ético y contribuye a las prácticas comerciales responsables alineados con normas de competencia y ética.

Entrevistado 3, indica: "El uso de herramientas de verificación automatizada para la facturación electrónica... reduce el fraude contable y los errores...".

El entrevistado destaca que las aplicaciones de inteligencias artificiales, pueden ser instrumentos de control interno especialmente en procesos financieros, donde la automatización no solo mejora la eficiencia, sino que va a fortalecer la integridad institucional,

esto es muy importante como mecanismo preventivo contra malas prácticas lo cual va a reforzar la transparencia operativa.

#### Subcategoría percepción de la transparencia

Entrevistado 1: indica: "Nuestra experiencia es mínima..."

La experiencia limitada, indica una percepción de transparencia dentro de la cultura organizacional, detallándose que existen herramientas implementadas pero que requieren de un proceso de maduración debido a la falta de capacitación en los beneficios éticos y normativos.

Entrevistado 2, indica: "...análisis para un precio competitivo y justo evitando la publicidad engañosa...".

La percepción detalla un impacto directo de la inteligencia artificial que es asociado a la tecnología para el análisis de un precio competitivo, no solo para el control interno sino para la construcción de confianza con el cliente.

Entrevistado 3, indica: "...alineación con los objetivos estratégicos comerciales basados en la ética...".

La percepción con respecto transparencia mediante el uso de la inteligencia artificial presenta un componente ético explícito, donde la tecnología puede mejorar los procesos comerciales bajo principios éticos claros, lo que indica la importancia de la transparencia.

#### ***4.2.4. Conocimiento y capacitación tecnológica***

##### Subcategorías formación previa

Entrevistado 1: indica: "No me siento completamente preparado para liderar su aplicación dentro de la organización..." y "La falta de infraestructura tecnológica... la calidad de datos... escasez de talento especializado..."

El entrevistado detalla una autopercepción de limitación técnica, lo que representa un factor de riesgo en la correcta integración estratégica de la inteligencia artificial dentro de la organización; aunque existe un conocimiento general no se cuenta con el dominio técnico suficiente para la toma de decisiones complejas o la coordinación de equipos especializados por apoyo de la inteligencia artificial. Así mismo detalla las limitaciones estructurales para su aplicación efectiva, la falta de infraestructura, el acceso limitado a datos confiables y la ausencia de profesionales capacitados; son factores que limitan el proceso de maduración tecnológica, detallándose que la capacitación debe abordarse desde una visión institucional y no solo individual o profesional.

Entrevistado 2, indica: "Tengo un conocimiento básico intermedio en inteligencia artificial ... soy consciente de su importancia... pero debe ser compartido con todos los directivos..."

El entrevistado cuenta con un nivel intermedio en inteligencia artificial que le permite utilizar aplicaciones y darle un uso estratégico enfatizando la importancia de la capacitación, no debe quedarse en la persona, sino que debe ser parte de los procesos organizacionales y de los planes de la institución.

Entrevistado 3, indica: "Tengo ciertas habilidades tecnológicas respecto a la inteligencia artificial, pero no tengo la especialización..."

Se evidencia una manifestación basada en competencia tecnológica a nivel general lo que es suficiente para comprender el valor y funcionamiento básico de la inteligencia artificial, sin embargo, se reconoce también que no se cuenta con una formación especializada profunda lo

que va a delimitar la capacidad para liderar procesos técnicos sin apoyo de expertos en el campo de la inteligencia artificial.

#### Subcategorías necesidades de capacitación

Entrevistado 1: indica: "La capacitación que tengo respecto a ella es autodidacta... artículos, conferencias, cursos básicos...".

Se indica que la formación actual es informal y autodidacta basada en esfuerzos personales, lo que limita la posibilidad de contar con un conocimiento competente y práctico, este testimonio prioriza la urgencia de implementar programas estructurados y formativos, especialmente para los niveles de alta dirección que son los responsables de la toma de decisiones estratégicas y la adopción de nuevas tecnologías.

Entrevistado 2, indica: "He llevado cursos y talleres... integración de IA en negocios... analítica predictiva... la capacitación debe ser constante..."

Se evidencia que cuenta con formación especializada aplicada, lo que le permite entender la importancia de la inteligencia artificial y el valor tangible para la organización además que detalla la importancia de la formación continua como una clave de avance tecnológico en la organización.

Entrevistado 3, indica: "Cuento con cursos en inteligencia artificial aplicada en los negocios... procesamiento de datos, imágenes, audios y videos."

Se evidencia un esfuerzo por la formalización especializada práctica y aplicada que está por encima del aprendizaje básico, detallándose capacidades y competencias para el procedimiento de datos imágenes audios y videos.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### **Respecto a la Percepciones de los altos directivos sobre IA:**

Los resultados de las tres entrevistadas, respecto a los cenicientos en inteligencia artificial, evidencias distintos niveles de conocimiento sobre IA, que van desde niveles de barrera cognitiva, la aplicación estratégica hasta la aplicación estratégica aplicada a nivel organización.

Que guarda congruencia con la investigación que indica que “La inteligencia artificial ... está siendo implementada en diferentes áreas de la gestión empresarial... como la toma de decisiones, la optimización de procesos, la gestión de recursos humanos...” (Fernández Moreno, 2024).

### **Respecto Impacto de IA en la toma de decisiones**

Respecto a la mejora de las eficiencias mediante el uso de la inteligencia artificial , las entrevistas reflejan que en algunas empresas existe un incipiente uso de la inteligencia artificial en procesos estratégicos y operativos, pero que se va intensificando a nivel de aplicaciones, indicando que esto permite procesos automatizados y optimización de datos; indicando también que existe en algunas empresas, un enfoque operativo en las en el área de marketing ventas y logística siendo que su adopción en decisiones estratégicas aún es limitada; mientras que en algunas instituciones se ve su integración estratégica a un nivel óptimo donde la inteligencia artificial no solo acelera los procesos sino que le da un valor predictivo y analítico para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Estas diversas experiencias concuerdan con los hallazgos de Fernández (2024), quién explica que la inteligencia artificial permite reducir las diferentes cargas operativas y el tiempo

de análisis además que mejora la toma de decisiones basada en evidencias siempre y cuando se cuente con la infraestructura y los datos adecuados

### **Respecto a la Transparencia en la gestión**

De las entrevistas se desprende para las prácticas de transparencia, que la inteligencia artificial, está siendo utilizada en diferentes actividades como monitoreo y verificación de procesos internos, bajo ciertos estándares normativos que permite una gestión trazable y verificable; se detalla también que la inteligencia artificial es vista como una herramienta que refuerza la ética comercial, permitiendo el monitoreo de los productos y la fijación de precios justos, lo que permite una confianza externa de cliente, generando la confianza en el consumo informado y responsable; también se detalla que la inteligencia artificial, puede cumplir un rol para el control financiero automatizado lo que permite la confianza y la integridad institucional, evitando malas prácticas y alineándose con los principios de transparencia y gobernanza institucional.

Concordando con Fernández (2024) que sostiene que la IA permite “detectar anomalías en tiempo real, verificar la coherencia de la información y auditar procesos complejos”, lo que refuerza la transparencia organizacional y minimiza riesgos de fraude o manipulación de datos

Para la percepción de la transparencia, refleja una apreciación en proceso donde la inteligencia artificial se implementa parcialmente, sin un impacto visible o consolidado en la cultura organizacional existiendo una falta de formación y seguimiento, que dificulta los beneficios en la transparencia; en otros casos se asocia a resultados visibles que refuerzan la equidad comercial que está ligada a los beneficios directos hacia el cliente; así mismo se evidencia la transparencia ética y estratégica donde la inteligencia artificial permite actuar en coherencia con los valores organizacionales percibiéndose no solo como una herramienta técnica sino también como un proceso que permite la integridad corporativa.

Lo que concuerda en parte con Fernández Moreno (2024), quien destaca que la implementación de la inteligencia artificial permite no solo la mejora de los procesos organizacionales, sino que también refuerza principios éticos, que refuerzan la confianza del exterior.

### **Respecto a la Conocimiento y capacitación tecnológica**

Respecto conocimiento y capacitación tecnológica, la evidencia de las entrevistas indican una formación autodidáctica, no estructurada o personal, que limita el desarrollo de competencias prácticas, reconociéndose la necesidad de programas formales de capacitación dirigido a los altos directivos, existe también evidencia de formación estructurada, aplicada y continua, que permite comprender y utilizar de cierta forma la IA para objetos concretos; existe también especializaciones aplicadas por áreas funcionales, donde se reconoce el potencial de la IA a nivel multimodal, lo que permite posiciona a los altos directivos en un buen nivel formativo.

Lo que se contrasta con la investigación de Fernández Moreno (2024) que advierte que “los directivos deben ser capaces de entender cómo y cuándo aplicar la IA... y para ello necesitan programas de formación adaptados a sus roles estratégicos, no solo técnicos”. Lo que valida la necesidad de diferenciar las rutas formativas según el nivel de responsabilidad y rol dentro de la organización.

Respecto a la formación previa, se refleja también un vacío formativo en temas específicos de IA. Esta situación se detalla también en Aguirre et al. (2021) que encontraron el 80% de los encuestados reportaron conocimientos regulares a alto sobre IA, dicho conocimiento se centra en la experiencia funcional o conceptual, y no necesariamente en competencias estratégicas en temas de liderazgo, lo que refuerza la percepción de cierto vacío formativo a nivel de los altos directivos.

Respecto a la necesidad de capacitación se evidencia la existencia de una formación continua especializada en diferentes contextos propios de cada empresa y cada alto directivo y funciones lo que coincide con los hallazgos de Aguirre et al. (2021), donde se afirma que “las organizaciones deben capacitar y fortalecer los conocimientos de sus trabajadores para la correcta implementación de IA”.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1 Se concluye que las percepciones de la alta dirección respecto a la implementación de la inteligencia artificial en la gestión organizacional son diversas y dependen del nivel de conocimiento, experiencia previa y enfoque estratégico. Algunos directivos aún enfrentan barreras cognitivas y tecnológicas, mientras que otros identifican a la inteligencia artificial como un recurso clave para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y promover la transparencia institucional. La IA es vista por estos últimos como una herramienta aliada para la transformación organizacional, aunque su adopción aún se encuentra en diferentes etapas de madurez según el contexto de cada organización.
- 6.2 Se identificó que la alta dirección percibe múltiples barreras para la adopción efectiva de la inteligencia artificial, relacionadas principalmente con un conocimiento técnico limitado, actitudes de resistencia al cambio, deficiencias en infraestructura tecnológica, escasa formación especializada y ausencia de personal capacitado. Estas limitaciones condicionan la disposición a implementar herramientas de IA, lo que evidencia una necesidad urgente de estrategias de alfabetización tecnológica y cambio cultural organizacional.
- 6.3 Los altos directivos reconocen que la inteligencia artificial tiene un impacto significativo en los procesos de toma de decisiones, especialmente a nivel operativo. Se destacan usos como el análisis predictivo, la segmentación de clientes y la gestión de riesgos, aunque la integración plena en los niveles estratégicos aún es incipiente. Existe una percepción positiva sobre su potencial, pero también una falta de políticas internas que impulsen su aplicación sistemática en la alta gestión.
- 6.4 La IA es percibida como un mecanismo que refuerza la transparencia en la gestión empresarial, al facilitar auditorías internas, permitir la trazabilidad de transacciones,

detectar irregularidades financieras y fomentar prácticas éticas. Sin embargo, se evidenció que esta percepción aún no se traduce en una consolidación plena dentro de la cultura organizacional, persistiendo ciertos temores y resistencias frente a la automatización de procesos sensibles.

6.5 Los directivos manifestaron niveles heterogéneos de formación tecnológica. Se identificaron perfiles que van desde autodidactas con conocimientos empíricos hasta líderes con formación aplicada y multidisciplinaria. Esta diversidad evidencia una necesidad concreta de programas de capacitación estructurados que permitan actualizar competencias, integrar herramientas de IA de forma efectiva y generar confianza en su uso para la mejora continua organizacional.

## VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 Es importante la transformación digital en las empresas siendo recomendable la implementación efectiva de la IA en la gestión empresarial, por lo que este trabajo de investigación brinda las pautas a través de las categorías y sub categorías a que la alta dirección debe considera.
- 7.2 Diseñar programas de capacitación ejecutiva en inteligencia artificial orientados a la alta dirección, los niveles formativos deben tener un enfoque estratégico y ético, que permita a la alta dirección comprender los fundamentos, aplicaciones y límites de la IA, para tomar decisiones. La mejora de procesos, la adopción tecnológica, recomendándose una capacitación continua, estructurada y diferenciada por niveles jerárquicos de acuerdo a las funciones de los altos directivos.
- 7.3 Implementar políticas organizacionales de adopción de IA que incluyan, procedimientos de gestión y permita disminuir la resistencia interna, recomendándose estrategias de comunicacionales, liderazgo participativo que incluya espacios de diálogo sobre la importancia de la IA en el empleo, la ética y la eficiencia operativa.
- 7.4 Fortalecer la infraestructura tecnológica y los sistemas de gestión de datos, asegurando la calidad mediante plataformas robustas para garantizar que la inteligencia artificial genere valor predictivo real y decisiones confiables.
- 7.5 Promover el uso de herramientas de IA en áreas críticas para la transparencia, como la auditoría interna, la trazabilidad de productos y facturación electrónica, recomendándose integrar la IA como mecanismo de verificación automatizada para reducir el fraude contable, optimizar procesos financieros y reforzar la confianza institucional tanto interna como externa.
- 7.6 Fomentar una cultura organizacional basada en la ética tecnológica, alineando el uso de IA con valores institucionales como la equidad, la integridad y la transparencia,

recordándose la implementación de códigos de ética digital en el uso e implementación de la Inteligentes Artificial en el ámbito empresarial.

7.7 Realizar evaluaciones periódicas del impacto de la IA en la gestión organizacional o empresarial, utilizando indicadores de transparencia, satisfacción del cliente y mejora de la toma de decisiones y la retroalimentación de los planes de capacitación como los procesos de mejora continua.

7.8 Incorporar perfiles técnicos especializados en IA en la estructura organizacional, sin dejar de reconocer que el liderazgo estratégico, para mantenerse en manos de directivos con visión gerencial, capaces de articular al equipo técnico con los objetivos institucionales.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguirre Félix Díaz, I., Argomedeo Sotelo, G. Y., Monzón Ñañez, J. A., y Tuesta Izaguirre, C. A. (2021). *Impacto de la adopción de Inteligencia artificial como estrategia de Negocio en las Empresas del sector servicios durante la época de pandemia en el Perú* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2f7e7323-39bf-46c6-9f34-8f9b53e6675a/content>
- Agrawal, A., Gans, J., y Goldfarb, A. (2022). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press. [https://cdn.chools.in/DIG\\_LIB/E-Book/Prediction%20Machines-The%20Simple%20Economics%20of%20Artificial%20Intelligence%20by%20Ajay%20Agrawal\\_.pdf](https://cdn.chools.in/DIG_LIB/E-Book/Prediction%20Machines-The%20Simple%20Economics%20of%20Artificial%20Intelligence%20by%20Ajay%20Agrawal_.pdf)
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Bruno, Z. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Business Operations. *Global Journal of Management and Business Research*, 24(1). <https://doi.org/10.34257/gjmbrdvol24is1pg1> .
- Cadena, O. (2018). *Gestión empresarial: un paradigma del siglo XXI*. FIPCAEC, 3(8), 44–64. [https://www.researchgate.net/publication/336779996\\_Gestion\\_Empresarial\\_una\\_paradigma\\_del\\_siglo\\_XX](https://www.researchgate.net/publication/336779996_Gestion_Empresarial_una_paradigma_del_siglo_XX)
- Cadena, O. (2019). Gestión empresarial: un paradigma del siglo XXI. *Revista FIPCAEC*, 1(1), 57–66. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/57/66>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2021). *Inteligencia artificial y ética en la gestión pública*. CLAD.

- Congreso de la República del Perú. (2023). *Ley N° 31814 – Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.elperuano.pe>
- Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press.
- Davenport, T. H., y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.  
<https://doi.org/10.2307/249008>
- Del Giudice, M., Scuotto, V., García-Pérez, A., y Petruzzelli, A. M. (2021). Shifting forms of digitalization: A theory-building approach to explore the role of new digital technologies. *Journal of Business Research*, 129, 1–11.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.044>
- Deloitte. (2021). *State of AI in the enterprise*. (4th ed.). Deloitte Insights.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2019). *Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia artificial*. Documento CONPES No. 3975. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co> .
- Dignum, V. (2019). *Responsible Artificial Intelligence: How to Develop and Use AI in a Responsible Way*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-30371-6>
- Dwivedi, Y. K. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>

- Enholtm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., y Krogstie, J. (2021). *Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review*. *Information Systems Frontiers*, 24(1709–1734).  
<https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Ehsan, U., Liao, Q. V., Muller, M., Riedl, M. O., y Weisz, J. D. (2021). *Expanding explainability: Towards social transparency in AI systems*. *arXiv preprint arXiv:2101.04719*. <https://arxiv.org/abs/2101.04719>
- Ferrara, E., Varol, O., Davis, C., Menczer, F., y Flammini, A. (2016). The rise of social bots. *Communications of the ACM*, 59(7), 96-104. <https://doi.org/10.1145/2818717>
- Fernández Moreno, J. C. (2024). *Estudio del impacto de la Inteligencia artificial en las empresas* [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Sevilla]. Escuela Técnica Superior de Ingeniería. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/72763/fichero/TFM-2763+Fern%C3%A1ndez+Moreno.pdf>
- Fjeld, J., y Nagy, A. C. (2020). Artificial intelligence, transparency, and public decision-making: Why explanations are key when trying to produce perceived legitimacy. *AI y Society*, 35(4), 917–926. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00960-w>
- Gladilin, L. Y. (2023). Practical aspects of applying artificial intelligence in business. *Entrepreneur's Guide*, 16(4), 128–133. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-128-133> .
- González, M. (2011). Sobre la necesidad de considerar el futuro para tomar decisiones en el presente. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 53(213), 235–258.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-72102011000300735](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72102011000300735)
- González, M. (2022). Formación profesional empresarial y su influencia en la productividad. *Pol. Con.*, 7(5), 1153–1165. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9042656.pdf>

- Gortaire-Díaz, D., Almache Granda, G., Ramírez Romero, E., y Mora Aristega, J. (2024). Optimización empresarial mediante inteligencia artificial: estrategias de manejo y planificación para el éxito emprendedor. *Synergía*, 3(2), 215-235. <https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.6200>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Inv. En Adm.*, 103, 103–112. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- Gupta, M. (2020). Artificial intelligence for business: Applications and challenges in organizational management. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 11(2), 1–8.
- Hajli, N. (2020). *The Role of Artificial Intelligence in Transparency and Accountability of Business Practices*. Journal of Business Research.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hosain, M. T., Anik, M. H., Rafi, S., Tabassum, R., Insia, K., y Siddiky, M. M. (2023). *Path to gain functional transparency in artificial intelligence with meaningful explainability*. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2310.08849>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kaggwa, S., Eleogu, T. F., Okonkwo, F., Farayola, O. A., Uwaoma, P. U., y Akinoso, A. (2023). AI in Decision Making: Transforming Business Strategies. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, X(XII), 423-444. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012032>.

- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2021). Rethinking AI adoption: Organizational culture, trust, and leadership perspectives. *Business Horizons*, 64(4), 513-523. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8551.12824>
- Kedar, S. (2021). *Leadership in the Age of Artificial Intelligence: Preparing for the Future of Work*. Taylor y Francis.
- Kitsios, F., y Kamariotou, M. (2021). *Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda*. *Sustainability*, 13(2025). <https://doi.org/10.3390/su13042025>
- Kumar, B. R., Reddy, S. M., Madhuri, A., y Shireesha, M. (2024). The role of artificial intelligence in decision-making processes. *African Journal of Biological Sciences*, 6(6), 6344–6362. <https://doi.org/10.33472/AFJBS.6.6.2024.6344-6362>
- López Martínez, C. E. (2023). *La utilización de la inteligencia artificial ChatGPT para la identificación y evaluación de riesgos, realizada en el marco de una auditoría a los estados financieros de dos empresas que cotizan en el mercado público de valores de Colombia*. Universidad de Bucaramanga. [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/20114/2023\\_Tesis\\_Ciro\\_Eduardo\\_Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/20114/2023_Tesis_Ciro_Eduardo_Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- McKinsey & Company. (2021). The state of AI in 2021. McKinsey Global Survey.
- Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2019). *Estrategia Española de I+D+i en Inteligencia artificial*. Secretaría General de Coordinación de Política Científica. <https://cpage.mpr.gob.es>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de Chile. (2021). *Política Nacional de Inteligencia artificial*. Gobierno de Chile. <https://www.minciencia.gob.cl>
- Noizet, G., y Weber, P. (2018). *Artificial intelligence: An approach for decision-making in crisis management* (Master's thesis, Umeå University, Sweden). Umeå School of

Business, Economics and Statistics. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1224241/FULLTEXT01.pdf>

Observatorio Estratégico de Negocios. (2024). *Implementación de la inteligencia artificial en empresas peruanas*. Universidad de Lima.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7431976/6323569-logros-y-avances-en-transformacion-digital-peru-2024.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2019). Tesauro de la UNESCO.

<https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>

Pérez León, E. V., y Rojas Arévalo, D. I. (2019). *Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), <http://hdl.handle.net/10757/628123> .

Pérez, C., Orellana, M., Quispe, R., y López, J. (2021). *Guía didáctica de metodología de la investigación*. Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital*.

Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe>

PricewaterhouseCoopers. (2020). AI predictions 2020. PwC.

Russell, S. y Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. (4th ed.). Pearson. [http://lib.ysu.am/disciplines\\_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf](http://lib.ysu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf)

Russo, J. E. (2017). *Decision-making*. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/320042464\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/320042464_decision-making)

- Secretaría de Innovación y Transformación Digital. (2021). *Plan Estratégico de Inteligencia artificial de la Ciudad de Buenos Aires*. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar> .
- Tapscott, D., y Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.
- Tursunbayeva, A., y Chalutz-Ben Gal, H. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*, 67, 357–368. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006>
- Veiga Fernández, C. (2023). *La Inteligencia artificial en la Empresa: Evolución y Futuro en la Era Digital*. Universidad de Madrid. <https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/1806b407-fe72-49e0-90b2-d56a12e75573/content>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., y Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vermeulen, B., Kesselhut, J., Pyka, A., y Saviotti, P. P. (2018). The impact of automation on employment: Just the usual structural change? *Sustainability*, 10(5), 1661. <https://doi.org/10.3390/su10051661>
- Vizuite-Chancay, J. L., y Ayala-Bolaños, M. (2024). Uso de Power BI en la toma de decisiones empresariales. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 7(1). <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/4120>
- Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Zhang, Y., Wang, X., y Zhang, Y. (2022). Artificial intelligence decision-making transparency and employees' trust: The parallel multiple mediating effect of effectiveness and discomfort. *Behavioral Sciences*, 12(5), 127. <https://doi.org/10.3390/bs12050127>

## IX. ANEXOS

Tabla 2

*Anexo 1 Matriz de categorización*

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías/ Dominios	Preguntas orientadoras	Metodología
En Lima, la implementación de inteligencia artificial en empresas está influenciada por las percepciones de la alta	¿Cómo los altos directivos perciben la implementación de la inteligencia artificial, a través de un estudio	Analizar cómo los altos directivos perciben la implementación de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas	Analizar cómo los altos directivos perciben su nivel de conocimiento y actitudes, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la	Percepciones de los directivos sobre IA	– Conocimiento sobre IA – Actitudes hacia la IA	¿Qué opinan los altos directivos sobre la IA?  ¿Qué experiencias han tenido con la IA?	Enfoque: Cualitativo  Diseño de investigación: Estudio de caso (3 altos directivos de empresas privadas de Lima)

<p>dirección. Aunque se vincula con mejoras en eficiencia y transparencia, existe poca información sobre cómo estos líderes interpretan su impacto. Este vacío limita una integración estratégica</p>	<p>cuantitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente?</p>	<p>informáticas utilizadas para alcanzar una gestión eficiente y transparente.</p>	<p>gestión eficiente y transparente.</p>				<p>Entrevistas semiestructuradas con altos directivos.</p>
			<p>Explorar cómo los altos directivos perciben el impacto de la inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente.</p>	<p>Impacto de IA en la toma de decisiones</p>	<p>– Mejora en la eficiencia – Transparencia en procesos</p>	<p>¿Cómo afecta la IA las decisiones empresariales?  ¿Qué herramientas específicas se utilizan?</p>	
			<p>Examinar cómo los altos directivos perciben sobre la transparencia de la</p>	<p>Transparencia en la gestión</p>	<p>– Prácticas de transparencia</p>	<p>¿Cómo ha cambiado la transparencia con la</p>	

<p>adecuada. El estudio se aborda desde un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a tres altos directivos.</p>			<p>inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente.</p>		<p>– Percepción de la transparencia</p>	<p>implementación de IA?  ¿Qué desafíos enfrentan?</p>	
			<p>Identificar cómo los altos directivos perciben su formación tecnológica y las necesidades de capacitación requeridas en</p>	<p>Formación tecnológica y capacitación tecnológica</p>	<p>– Formación tecnológica previa – Necesidades de capacitación</p>	<p>- ¿Qué tan capacitados se sienten los directivos para implementar IA?</p>	

			inteligencia artificial, a través de un estudio cualitativo de las herramientas informáticas para la gestión eficiente y transparente.			¿Qué tipo de capacitación han recibido?	
--	--	--	--	--	--	---	--

**Tabla 3***Anexo 2 Validación y confiabilidad de instrumento*

N.º	Categorías	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Recomendaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Categoría 1: Percepciones de los directivos sobre IA							
1	¿Qué opinan los altos directivos sobre la IA?	x		x		x		
2	¿Qué experiencias han tenido con la IA?	x		x		x		
	Categoría 2: Impacto de IA en la toma de decisiones							
3	¿Cómo afecta la IA las decisiones empresariales?	x		x		x		
4	¿Qué herramientas específicas se utilizan?	x		x		x		
	Categoría 3: Transparencia en la gestión							
5	¿Cómo ha cambiado la transparencia con la implementación de IA?	x		x		x		
6	¿Qué desafíos enfrentan?	x		x		x		
	Categoría 4: Conocimiento y capacitación tecnológica							

7	¿Qué tan capacitados se sienten los directivos para implementar IA?	x		x		x		
8	¿Qué tipo de capacitación han recibido?	x		x		x		

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del Juez validador: Mg. Lizbardo Orellano Benancio DNI: 09658864

Especialidad del validador: Magister en Criminalística – Perito en Informática Forense.

  
 MINISTERIO PÚBLICO  
 Oficina de Peritajes  
 Lizbardo Orellano Benancio  
 Ing. De Sistemas e Informática Reg. CIP: 210917  
 PERITO EN ANÁLISIS DIGITAL FORENSE

## Anexo

**Tabla 4**

*Respuesta Pregunta 01: ¿Qué opinan los altos directivos sobre la IA?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Aunque no sé mucho al respecto, he escuchado que la inteligencia artificial está ganando popularidad en el sector empresarial. Nuestra organización aún no ha utilizado tecnología de IA, principalmente porque no comprendemos completamente cómo funciona ni qué beneficios potenciales podría ofrecer. Tengo algunas preocupaciones sobre su estabilidad y si realmente podría reemplazar el juicio humano en la toma de decisiones. Pienso que se debería aprender más sobre la IA antes de la implementación</p>	<p>La inteligencia artificial actualmente puede permitir ciertas mejoras administrativas en nuestro caso hemos utilizado algunas herramientas para el análisis de datos y la automatización de procesos la IA puede ayudar a la toma de decisiones y en la optimización de procesos, pero debe existir cierta supervisión humana siendo importante la capacitación constante del personal existiendo también algunos desafíos lo que debemos adoptar progresivamente ciertas capacitaciones en IA.</p>	<p>La inteligencia artificial actualmente permite la transformación digital en las instituciones en nuestro caso nos ha permitido mejorar el servicio al cliente hemos integrado chatbots automatización de procesos y análisis predictivo gracias a la IA podemos dar una respuesta más ágil podemos administrar nuestro recurso de manera más eficiente tomando decisiones estratégicas con mejores resultados implementarla ahí en una institución involucra cierto desafío para la integración de diferentes aplicaciones de IA a los procesos estratégicos de</p>

<p>de soluciones, capacitar a los directivos principales, lo que evitaría la incertidumbre actual, toda vez que en estos momentos no es una prioridad para nuestra empresa.</p>		<p>nuestra institución donde También es importante la protección de datos y la capacitación constante.</p>
---	--	--

**Tabla 5**

*Respuesta Pregunta 02: ¿Qué experiencias han tenido con la IA?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>La experiencia que hemos tenido con respecto a la inteligencia artificial es de forma inicial no hemos utilizado para el análisis de datos para poder predecir las tendencias del mercado no esto nos ha facilitado predecir algunos riesgos en los planes de negocio mejorar la toma de decisiones a pesar que hay cierta resistencia en el</p>	<p>Nuestra experiencia se ha dado respecto a la inteligencia artificial en la mejora de la automatización de algunos procesos con respecto al servicio al cliente, hemos utilizado chatbots para mejorar la productividad y reducir la carga de trabajo del personal y esto depende de cómo es que el personal utilicen las inteligencia artificial , hay</p>	<p>La experiencia que hemos tenido respecto a las inteligencia artificial es en la gestión de suministros, la IA nos ha permitido mejorar nuestros procesos tener un mejor control de los pedidos de stock basado en un análisis de la tendencia de la compra esto nos ha permitido mejorar de cierta medida la logística y la optimización de costos operativos sin</p>

<p>personal después de ver las ventajas no se ha logrado que los diferentes equipos acepten a la IA como un componente muy importante en las operaciones comerciales</p>	<p>personas que tienen ciertos conocimientos y tienen un uso eficiente de la inteligencia artificial versus el personal que aún desconoce cómo utilizar de forma efectiva la inteligencia artificial , sin embargo es importante indicar de que se sigue con la supervisión humana frente al uso integrado de la inteligencia artificial para ciertas tomas de decisiones institucionales.</p>	<p>embargo tenemos ciertas dificultad en la integración de ciertas aplicaciones de análisis de datos en tiempo real lo cual creemos que va a mejorar con el tiempo y una mejor capacitación</p>
--	--	---

**Tabla 6**

*Respuesta Pregunta 03: ¿Cómo afecta la IA las decisiones empresariales?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Cómo ha mejorado la inteligencia artificial en las decisiones empresariales, es una pregunta bastante interesante, en nuestro caso se ha integrado a la planificación estratégica se</p>	<p>La inteligencia artificial nos ha afectado en las decisiones empresariales de forma positiva, nos ha permitido simplificar la toma de decisiones a nivel operativo pero su uso a nivel</p>	<p>La inteligencia artificial ha influenciado en nuestro proceso de toma de decisiones ya que nos ha permitido generar algunas alternativas en función a los datos estadísticos y nos ha</p>

<p>ha podido identificar ciertas tendencias de Mercado y realizar ajustes estratégicos con una mayor precisión. Gracias a la inteligencia artificial se puede analizar grandes volúmenes de datos esto nos ha permitido tomar decisiones bastante interesantes lo que anteriormente se hacía en hojas en Excel o basado en la experiencia del personal.</p>	<p>estratégico sigue siendo limitado, y depende bastante de la forma como los directivos lo utilizan, hemos implementado algunas aplicaciones de Inteligencia artificial para la segmentación de clientes y la gestión de inventarios, sin embargo para decisiones más complejas sigue dependiendo de inteligencia artificial pero con el análisis de los directivos, esto nos ha permitido concluir que la inteligencia artificial requiere interpretación y supervisión humana.</p>	<p>permitido reducir el tiempo de análisis, actualmente tenemos la capacidad de reconocer ciertas tendencias, lo que antes pasaban desapercibidas, podemos evaluar los riesgos financieros con una mejor precisión hemos enfrentado también ciertos problemas basado en los sesgos, pero está en función a la data que se le ha proporcionado a la inteligencia artificial para su proceso de análisis, hemos visto que la inteligencia artificial mejora la eficiencia y el nivel de conocimiento pero en función a los datos que se le proporcionan donde la decisión, estrategia y práctica sigue siendo humana, pero se ayuda en los datos analizados con ella.</p>
---	---	---

**Tabla 7**

*Respuesta Pregunta 04: ¿Qué herramientas específicas se utilizan?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Para mejorar nuestros servicios, nuestra institución financiera ha implementado tecnología de inteligencia artificial de vanguardia. Para la detección de fraudes y la evaluación predictiva de riesgos crediticios, empleamos algoritmos de aprendizaje automático. Además, hemos desplegado chatbots y asistentes virtuales para optimizar la atención al cliente, permitiendo respuestas rápidas y precisas a preguntas frecuentes. Gracias al uso de estas herramientas, hemos logrado mejorar la eficiencia operativa y brindar a</p>	<p>La inteligencia artificial se está consolidando como un socio eficaz en la industria minorista, caracterizada por una competencia feroz. Para poder gestionar de manera eficiente nuestro inventario y prever la demanda de productos, hemos implementado tecnologías de análisis predictivo de datos. Además, utilizamos sistemas de recomendación personalizados que analizan los patrones de compra de nuestros clientes y ofrecen sugerencias basadas en sus preferencias individuales. Gracias a estas iniciativas, hemos logrado optimizar nuestras operaciones y</p>	<p>La inteligencia artificial ha mejorado la satisfacción del cliente y la gestión de ventas en el sector empresarial. Para maximizar la personalización de ofertas e incentivos, hemos implementado software de reconocimiento facial y análisis del comportamiento del consumidor en casi todas nuestras tiendas. Además, hemos gestionado nuestro inventario y logística mediante herramientas impulsadas por IA, lo que reduce las pérdidas y mejora la disponibilidad de productos en tiempo real. Otra herramienta clave ha sido el uso de asistentes de</p>

nuestros clientes una experiencia más personalizada. Es importante destacar que en este contexto aproximadamente la mitad de las principales empresas peruanas actualmente emplean inteligencia artificial para aumentar su eficiencia.	mejorar la satisfacción del cliente. Según una investigación reciente, un gran número de empresas peruanas están utilizando inteligencia artificial en sus procesos de negocio, siendo el sector retail uno de los más beneficiados.	IA en el comercio electrónico, lo cual facilita la exploración del cliente y optimizan la conversión de ventas en línea. Además, algunas empresas peruanas que han adoptado la IA han reportado una mejora en la retención de clientes y en la eficiencia operativa.
---	--	--

**Tabla 8**

*Respuesta Pregunta 05: ¿Cómo ha cambiado la transparencia con la implementación de IA?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
La inteligencia artificial ha optimizado la supervisión y la transparencia en la prestación de servicios esto nos ha permitido tener cierta respuesta coherente el uso de algunas aplicaciones de inteligencia artificial para la atención al cliente hemos implementado algunos procesos de auditoría que nos	Respecto a la transparencia en la implementación de inteligencia artificial, nos ha permitido la trazabilidad de alguno de productos, los clientes ahora pueden seguir el origen y recorrido de los artículos hasta su compra final, otros procesos respecto a la inteligencia artificial que hemos utilizado es un	La transparencia en la implementación de la inteligencia artificial , es importante ya que nos permite una mejor relación con los clientes y la transparencia operativa, en nuestro sector comercial por ejemplo, el uso de herramientas de verificación automatizada para la

<p>permite cumplir con los estándares de calidad sin embargo nuestra experiencia es mínima.</p>	<p>análisis para un precio competitivo y justo evitando la publicidad engañosa, esto es gracias a la gestión de inventario y la toma de decisiones.</p>	<p>facturación electrónica es muy importante, porque reduce el fraude contable y los errores de algunas aplicaciones, esto nos ha permitido analizar la tendencia de consumo la alineación con los objetivos estratégicos comerciales basados en la ética así como el uso de asistentes virtuales, permitiendo que los clientes accedan a la información detallada y verificada sobre los productos y servicios existentes.</p>
---	---	---

**Tabla 9**

*Respuesta Pregunta 06: ¿Qué desafíos enfrentan?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Lo desafíos que actualmente enfrentamos en la resistencia al cambio por parte de los empleados ya que existe cierto miedo a la</p>	<p>Uno de los obstáculos para la implementación de la inteligencia artificial, es la integración con algunos sistemas tradicionales, lo que</p>	<p>Los desafíos que enfrentamos son la falta de personal capacitado para la gestión y optimización de ciertas herramientas de</p>

<p>automatización de los procesos y que esto reemplace el trabajo realizado de algunas personas es importante también detallar que la falta de infraestructura tecnológica nos limita el uso de ciertas aplicaciones de día así mismo la calidad de datos que se debe contar para un proceso bastante eficiente no para un procesamiento bastante eficiente Así mismo nos enfrentamos a la escasez de talento especializado en Inteligencia artificial para la planificación y procesos de ejecución.</p>	<p>es un desafío en la implementación, otro desafío es la privacidad de los datos personales que está relacionado a la protección de datos, lo que considero que puede ser una barrera para la implementación de Inteligencia artificial.</p>	<p>Inteligencia artificial y su aplicación, nosotros hemos implementado soluciones básicas para mejorar la gestión de inventario y personalizar las ofertas, pero aún dependemos de expertos en Inteligencia artificial para realizar ciertos ajustes y mejoras los procesos, siendo importante indicar que la Inteligencia artificial debe respetar ciertas éticas como la no discriminación, transparencia en la toma de decisiones entre otras.</p>
---	---	--

**Tabla 10**

*Respuesta Pregunta 07: ¿Qué tan capacitados se sienten los directivos para implementar IA?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
A pesar de mi comprensión general de la IA, no me	Tengo un conocimiento básico intermedio en	Tengo ciertas habilidades tecnológicas respecto a la

<p>siento completamente preparado para liderar su aplicación dentro de la organización. Carezco de experiencia específica en las áreas técnicas de la inteligencia artificial, que requieren una comprensión profunda de algoritmos, procesamiento de datos y modelos predictivos. Para tomar decisiones acertadas y aprovechar plenamente el potencial de la inteligencia artificial sin depender exclusivamente de los expertos en TI, creo que los directivos necesitan una capacitación más especializada.</p>	<p>inteligencia artificial puedo entender y comprender su importancia en los negocios soy consciente de que las diferentes aplicaciones de soluciones con inteligencia artificial son muy importantes en cualquier empresa, Pero debe ser compartido con todos los directivos de cómo la IA puede beneficiarnos estratégicamente en la toma de decisiones y se puede integrar con las operaciones empresariales siendo la capacitación continua muy importante.</p>	<p>inteligencia artificial , pero no tengo la especialización en inteligencia artificial , puedo comprender la importancia el uso y ciertas aplicaciones, lo que genera una serie de ventajas tecnológicas sin embargo creo que es muy importante incluir a ingenieros de inteligencia artificial para que desarrollen diferentes modelos y algoritmos, para una mejor ejecución organizacional, en mi opinión es importante integrar la inteligencia artificial con los objetivos estratégicos de la empresa; par los directivos no es un requisito que tengan un alto nivel de inteligencia artificial pero sí deben tener un conocimiento básico intermedio.</p>
--	---	---

**Tabla 11**

*Respuesta Pregunta 08: ¿Qué tipo de capacitación han recibido?*

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>La capacitación que tengo respecto a ella es autodidacta he leído algunos artículos asistidos algunas conferencias he llevado algunos cursos en línea de nivel básico por lo que creo que debe mejorar la capacitación para los diferentes directivos de alta gerencia.</p>	<p>Tengo algunos cursos y talleres que involucra la integración de inteligencia artificial en los negocios, alguno de los cuales han contado con caso de uso de cómo es que la inteligencia artificial se puede utilizar para la aplicación de procesos, la analítica predictiva y creo que la capacitación debe ser un constante en los directivos para tener un mejor conocimiento de cómo la inteligencia artificial puede beneficiar en los diferentes procesos de la empresa.</p>	<p>Cuento con cursos en inteligencia artificial aplicada en los negocios, parte de la formación y capacitación tiene que ver con diferentes aplicaciones de inteligencia artificial, para procesamiento de datos, imágenes, audios y videos. Se la importancia de los chatbots que es un programa de inteligencia artificial para simular o mantener las conversaciones con humanos.</p>