

Liderazgo en la era de la inteligencia artificial: desafíos humanos, éticos y organizacionales en la educación y las empresas

(Leadership in the Age of Artificial Intelligence: Human, Ethical, and Organizational Challenges in Education and Business)

Edwin Melendez*

<https://orcid.org/0000-0002-4725-7386>

Keiser University. Estados Unidos. emelendez@keiseruniversity.edu

Carlos Alberto Santiago Santiago**

<https://orcid.org/0000-0002-3288-9735>

Keiser University. Estados Unidos. csantiago@keiseruniversity.edu

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar críticamente el impacto de la inteligencia artificial (IA) en el liderazgo educativo y empresarial, examinando sus implicaciones éticas, políticas y relacionales. Mediante una revisión literaria académica reciente, se examinaron fuentes especializadas sobre gobernanza algorítmica, ética del liderazgo y transformación organizacional, las cuales fueron analizadas temáticamente para identificar patrones comunes entre los sectores educativo y empresarial. El análisis muestra que los sistemas de IA se perciben como herramientas objetivas y eficientes, incorporando los valores, prioridades y sesgos de quienes los diseñan y de los datos con los que se entrenan, lo que puede generar consecuencias inequitativas para distintos grupos de personas. Las organizaciones dependen más de sistemas algorítmicos para la toma de decisiones, emergiendo tensiones relacionadas con la falta de claridad normativa y debilitan la confianza institucional. En la educación, los algoritmos utilizados en procesos de admisión, evaluación y gobernanza pueden comprometer la equidad y la autonomía institucional. En las empresas, las tecnologías de monitoreo del desempeño laboral generan conflictos entre la vigilancia algorítmica y los principios del liderazgo ético. El análisis comparativo entre ambos sectores revela tres riesgos comunes: el determinismo tecnológico, la erosión ética y el debilitamiento de la rendición de cuentas. Se propone un marco de liderazgo centrado en lo humano que integra la alfabetización crítica en IA, la supervisión ética continua, la transparencia y la responsabilidad institucional. Se concluye que la IA puede apoyar los procesos de liderazgo, ya que el principal desafío radica en su integración reflexiva y responsable.

Palabras clave: Liderazgo, inteligencia artificial, desarrollo humano, ética organizacional, transformación Digital.

Abstract

This article aims to critically analyze the impact of artificial intelligence (AI) on educational and business leadership by examining its ethical, political, and relational implications. Through a review of recent academic literature, specialized sources on algorithmic governance, leadership ethics, and organizational transformation were examined and thematically analyzed to identify common patterns across the educational and business sectors. The analysis shows that AI systems are perceived as objective and efficient tools, while embedding the values, priorities, and biases of those who design them and of the data on which they are trained, which may produce inequitable consequences for different groups of people. As organizations increasingly rely on algorithmic systems for decision-making, tensions emerge regarding the lack of regulatory clarity and the weakening of institutional trust. In education, algorithms used in admissions, assessment, and governance processes may compromise equity and institutional autonomy. In business, technologies for monitoring employee performance generate conflicts between algorithmic surveillance and the principles of ethical leadership. The comparative analysis of both sectors reveals three common risks: technological determinism, ethical erosion, and the weakening of accountability. A human-centered leadership framework is proposed, integrating critical AI literacy, ongoing ethical oversight, transparency, and institutional responsibility. The article concludes that AI can support leadership processes, as the main challenge lies in its reflective and responsible integration.

Keywords: Leadership, artificial intelligence, human development, organizational ethics, digital transformation.

Recibido: 26/05/2026 | Aceptado: 06/07/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1334> | Páginas: 127-135

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Melendez, E. y Santiago Santiago, C. (2026). Liderazgo en la era de la inteligencia artificial: desafíos humanos, éticos y organizacionales en la educación y las empresas. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 127-135. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1334>

Introducción

En el siglo XXI, el uso de la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una de las herramientas que configuran de manera decisiva la vida organizacional y educativa. En los campos de los negocios y la educación, las tecnologías de IA forman parte cada vez más integral del desarrollo del trabajo diario en cada sector. Su presencia puede identificarse en los procesos de toma de decisiones, los sistemas de evaluación del desempeño, las estructuras de gobernanza y la planificación estratégica y educativa. Los responsables de las políticas públicas, los consultores y las presiones competitivas llevan a los líderes a adoptar la IA como una vía hacia la innovación, la eficiencia y la relevancia institucional. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la adopción acelerada de estos procesos suele ocultar desafíos importantes para el desempeño del liderazgo en el manejo de la IA (Renta-Davids *et al.*, 2025).

Algunas perspectivas visualizan la IA con un optimismo tecnológico que asume su desarrollo y crecimiento como inevitables dentro de la industria. Desde esta perspectiva, la IA se concibe como una herramienta neutral que mejora la toma de decisiones racionales y reduce en gran medida el error humano; el liderazgo se entiende entonces como un proceso de implementación, y la innovación, como un bien necesario e incuestionable. Sin embargo, este tipo de planteamientos puede generar una visión limitada sobre cómo la IA ha reconfigurado las relaciones de poder, redistribuido la autoridad y redefinido el valor humano dentro de las organizaciones (Benjamin, 2019; Selwyn, 2019).

Frente a este panorama, el presente artículo sostiene que el liderazgo en la era de la IA debe entenderse como una práctica fundamentalmente ética, política y relacional. La literatura existente ha documentado de manera independiente los riesgos de la IA en la educación (Eubanks, 2018; Selwyn, 2019) y en el ámbito empresarial (Zuboff, 2019; Zerrilli *et al.*, 2019); no obstante, son escasos los trabajos que analizan de forma comparativa ambos sectores desde un enfoque de li-

derazgo centrado en lo humano. En respuesta a esta brecha, el objetivo de este artículo es examinar críticamente, mediante una revisión narrativa de literatura, los desafíos que la IA plantea para el liderazgo educativo y empresarial, e identificar convergencias entre ambos sectores que permitan proponer un marco de liderazgo centrado en lo humano. La IA podría correr el riesgo de reforzar la desigualdad, disminuir el rendimiento institucional y debilitar el propósito humano del liderazgo si se adopta de manera acrítica. Por ello, al examinar críticamente los desafíos del liderazgo en ambos sectores, este artículo desarrolla un marco centrado en el ser humano que enfatiza el juicio ético, la reflexión crítica y la responsabilidad institucional como dimensiones esenciales del liderazgo.

Materiales y métodos

Este artículo se desarrolló como una revisión narrativa de la literatura (estudio documental), orientada a sintetizar e interpretar críticamente investigaciones recientes sobre liderazgo, inteligencia artificial, ética organizacional y gobernanza educativa y empresarial. A diferencia de la revisión sistemática, la revisión narrativa permite integrar literatura conceptual, empírica y teórica de distintas disciplinas con el fin de construir un marco interpretativo, lo cual resulta apropiado para abordar un fenómeno emergente y multidimensional como el impacto de la IA en el liderazgo (Renta-Davids *et al.*, 2025).

La búsqueda de literatura se realizó en bases de datos académicas indexadas, incluyendo Scopus, Web of Science, ERIC y Google Scholar, utilizando combinaciones de los términos “inteligencia artificial”, “liderazgo”, “ética”, “gobernanza algorítmica”, “educación” y “negocios”, en español e inglés. Se priorizaron fuentes publicadas entre 1982 y 2025, dando preferencia a estudios recientes (2022-2025) sobre gobernanza algorítmica y liderazgo en IA, complementados con obras seminales sobre liderazgo ético y transformacional que sustentan el marco conceptual.

Los criterios de inclusión consideraron: a) relevancia temática directa con el liderazgo en

contextos educativos o empresariales influidos por la IA; b) publicación en revistas arbitradas o editoriales académicas reconocidas; y c) aporte conceptual o empírico verificable. Se excluyeron fuentes de opinión no académicas, publicaciones sin revisión por pares y materiales que no abordaran explícitamente la intersección entre liderazgo, ética y tecnología.

El análisis de las fuentes seleccionadas se realizó mediante un proceso de codificación temática, identificando patrones recurrentes relacionados con la transformación de la autoridad, la equidad, la vigilancia organizacional y la rendición de cuentas. Estos temas se organizaron posteriormente en un análisis comparativo entre los sectores educativo y empresarial, lo que permitió derivar el marco de liderazgo centrado en lo humano propuesto en este artículo.

Resultados

La inteligencia artificial y la transformación de la autoridad del liderazgo

Del juicio humano a la mediación algorítmica

Al analizar la transformación de los procesos de liderazgo, debe entenderse que tradicionalmente el liderazgo ha estado vinculado al juicio, la responsabilidad y la rendición de cuentas moral. Cada vez más, decisiones que antes pertenecían exclusivamente a los líderes son asumidas por sistemas de IA en diversos sectores. Entre estos elementos se encuentran el análisis predictivo, los rankings algorítmicos, las recomendaciones automatizadas y las herramientas generativas, los cuales influyen ampliamente en los procesos de contratación, promoción, evaluación y planificación estratégica.

Se han documentado sesgos en los procesos de automatización de las herramientas de IA. La evidencia de investigación muestra que los responsables humanos con frecuencia se inclinan por los resultados algorítmicos, incluso cuando estos entran en conflicto con su propio juicio profesional (Eubanks, 2018; Zerilli *et al.*, 2019). Esta dinámica reformula la autoridad del liderazgo y evidencia un des-

plazamiento sutil del poder decisional de las personas hacia los sistemas tecnológicos.

Desde una perspectiva de nivel doctoral, surgen cuestionamientos importantes: ¿quiénes son responsables cuando las decisiones algorítmicas afectan negativamente a los usuarios o a los sistemas? ¿Cómo puede sostenerse la responsabilidad moral cuando el juicio del liderazgo se apoya en sistemas cuya ejecución y credibilidad presentan limitaciones de transparencia? El liderazgo en la era de la IA enfrenta múltiples tensiones: los líderes continúan siendo responsables de los resultados de los procesos que dirigen, pero su comprensión de los sistemas de IA suele estar todavía en desarrollo, mientras que su dependencia de dichos sistemas es cada vez mayor.

El mito de la neutralidad de la IA

La denominada neutralidad de la IA puede considerarse uno de los grandes mitos de su adopción, al asumir que estos sistemas son objetivos y carecen de valores propios. Según O'Neil (2016) y Benjamin (2019), estos sistemas están profundamente impregnados de los valores, prioridades y sesgos de quienes los diseñan, así como de los datos con los que se entrenan. Cuando los líderes aceptan los resultados de la IA como neutrales, corren el riesgo de legitimar prácticas discriminatorias o excluyentes bajo la apariencia de una racionalidad científica. Desde una perspectiva de liderazgo ético, esta aceptación implica una renuncia al juicio crítico y una falta de responsabilidad en el manejo de los procesos de liderazgo. Liderar implica, por tanto, tomar decisiones justificadas moral y socialmente; los líderes no deben rendirse ante los desafíos de la IA, sino abordar estos cambios de manera responsable.

Liderazgo educativo en la era de la IA

Gobernanza algorítmica y equidad educativa

El liderazgo en las instituciones educativas se ha orientado cada vez más a utilizar la IA en las decisiones de admisión, las estrategias de retención estudiantil, el análisis del aprendizaje y las prácticas de evaluación. La mayoría de estos sistemas prometen eficiencia y

capacidad predictiva en la gestión administrativa, pero introducen también nuevos estilos de gobernanza que pueden afectar la equidad educativa. Los sistemas de análisis predictivo suelen basarse en datos históricos institucionales que reflejan desigualdades preexistentes en el sistema educativo. En consecuencia, estos sistemas pueden aparentar ser técnicamente objetivos mientras perjudican de manera sistemática a estudiantes en situación de desigualdad social; se han documentado casos de este tipo en sistemas de predicción de riesgo académico y de asignación de recursos educativos (Eubanks, 2018; Selwyn, 2019).

La adopción de estos sistemas sin un escrutinio ético riguroso puede reforzar la injusticia estructural a través de procesos aparentemente neutrales. El liderazgo educativo ético requiere un compromiso con la justicia, la transparencia y la agencia estudiantil, más allá del simple cumplimiento de normas de protección de datos. Es fundamental que los líderes educativos cuestionen si estas herramientas y procesos están alineados con los propósitos primarios de la educación (Shapiro y Stefkovich, 2016).

Capacidad de liderazgo y dependencia epistémica

Un factor de gran importancia en los procesos de liderazgo es la capacitación, la alfabetización y la gestión administrativa de los diversos sistemas de IA. En muchas instituciones y empresas, los líderes carecen de las herramientas conceptuales necesarias para evaluar críticamente estos sistemas, lo que conduce a la contratación de proveedores externos y consultores que orienten su implementación (Sposato, 2025). Esta necesidad puede generar dependencia de dichos proveedores, transfiriendo parte de la autoridad de los educadores hacia empresas tecnológicas privadas.

Desde una perspectiva crítica, esto podría reflejar tendencias neoliberales en la gobernanza de la educación superior, donde la lógica del mercado define cada vez más la toma de decisiones institucionales (Giroux, 2014). Esto convierte al liderazgo en una práctica más reactiva que reflexiva, orientada por la gestión de la reputación y la adopción de ten-

dencias tecnológicas más que por los valores educativos. Cuando los líderes delegan el juicio en los sistemas tecnológicos, se afecta la autonomía institucional y se debilitan los fundamentos normativos de la educación, riesgo que la investigación doctoral ha destacado de manera recurrente.

Integridad pedagógica y resistencia del profesorado

Los educadores suelen mostrar resistencia hacia la IA, percibiéndola como un obstáculo para sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Según Biesta (2015), esta resistencia refleja en ocasiones preocupaciones éticas legítimas sobre la mercantilización del aprendizaje y el deterioro de relaciones educativas significativas. La retroalimentación generada por IA y la evaluación automatizada pueden mejorar la eficiencia, pero también conllevan el riesgo de reducir la educación a resultados medibles, dejando de lado el desarrollo intelectual y moral de los estudiantes. Un liderazgo educativo centrado en lo humano reconoce esta resistencia como una forma de compromiso ético, y no como una obstrucción al desarrollo institucional. Los líderes que desestiman estas preocupaciones corren el riesgo de alienar al profesorado y socavar la confianza institucional.

Liderazgo empresarial en la era de la IA **Racionalidad estratégica y solucionismo tecnológico**

En las organizaciones empresariales, la IA se presenta como una herramienta esencial para mantener la competitividad y el crecimiento. Los ejecutivos animan a los líderes a adoptar la IA para optimizar operaciones, mejorar la experiencia del cliente y reducir costos. En ocasiones, las organizaciones se sumergen en la adopción de la IA sin una alineación estratégica coherente, impulsadas por el temor a quedar obsoletas frente a las expectativas de los inversionistas (Babashahi *et al.*, 2024). Morozov (2013) denomina a este tipo de proceso solucionismo tecnológico: la creencia de que problemas organizacionales y sociales complejos pueden resolverse exclusivamente mediante medios técnicos. Esta lógica desplaza al liderazgo hacia la velocidad de adopción

de la IA en detrimento de la reflexión estratégica, reduciendo el liderazgo empresarial a la gestión tecnológica.

Trabajo, vigilancia y confianza organizacional

Las empresas y sus líderes suelen presentar los sistemas de IA como herramientas para mejorar el desempeño laboral. Sin embargo, muchos empleados los perciben como mecanismos para supervisar de manera creciente su productividad y comportamiento, e incluso como instrumentos de control y vigilancia (Zuboff, 2019). Esta percepción evidencia una contradicción moral en el liderazgo basado en IA: mientras las teorías del liderazgo ético y transformacional enfatizan la confianza, el empoderamiento y la dignidad de los trabajadores (Bass y Riggio, 2006; Brown *et al.*, 2005), las prácticas de vigilancia mal gobernadas pueden entrar en conflicto directo con estos principios y socavar la legitimidad del liderazgo. Desde una perspectiva doctoral, resulta necesario examinar cómo la IA puede reconfigurar las relaciones entre líderes y empleados.

Rendición de cuentas y opacidad algorítmica

La transparencia en los procesos de contratación, promoción y evaluación del desempeño es fundamental en las empresas, pero el uso de sistemas de IA en estos procesos puede comprometerla. Esta opacidad afecta la rendición de cuentas y el desempeño tanto de los empleados como de las propias tecnologías (Zerilli *et al.*, 2019). Es fundamental que los líderes comprendan que continúan siendo moral y legalmente responsables de los resultados, aun cuando no puedan explicar o cuestionar plenamente las decisiones algorítmicas; lo contrario representa un fracaso crítico del liderazgo. El liderazgo ético requiere no solo supervisión, sino también disposición a intervenir, anular o rechazar sistemas de IA cuando estos entran en conflicto con los valores organizacionales.

Discusión

Convergencias entre educación y negocios

Un análisis comparativo entre la educación y los negocios muestra que, aunque ambos sectores operan bajo lógicas institucionales diferentes, los desafíos del liderazgo en la era de la IA convergen en tres temas centrales: el determinismo tecnológico, la erosión ética y el debilitamiento de la rendición de cuentas. Estos hallazgos son consistentes con el marco AI4People propuesto por Floridi *et al.* (2018), que identifica la beneficencia, la no maleficencia, la autonomía, la justicia y la explicabilidad como principios necesarios para una gobernanza ética de la IA; los riesgos descritos en este artículo pueden entenderse como manifestaciones concretas de la ausencia de estos principios en contextos educativos y empresariales.

Los fracasos del liderazgo educativo pueden tener consecuencias particularmente graves, dado que las decisiones relacionadas con sistemas de IA moldean las identidades, oportunidades y trayectorias futuras de los estudiantes. En el liderazgo empresarial, los fracasos suelen ser menos visibles, pero pueden normalizar prácticas laborales explotadoras y formas de control basadas en datos. En ambos sectores, el liderazgo debe resistir la suposición de que la innovación tecnológica es intrínsecamente beneficiosa.

Desde la perspectiva de las teorías de liderazgo, la teoría del liderazgo adaptativo (Heifetz *et al.*, 2009) resulta particularmente relevante, ya que enfatiza la importancia de enfrentar problemas complejos mediante la reflexión, el diálogo y el coraje moral, en lugar de recurrir únicamente a soluciones técnicas. De manera similar, Northouse (2021) sostiene que el liderazgo efectivo requiere adaptar el estilo a las necesidades del contexto y de los seguidores, lo cual resulta especialmente pertinente cuando los sistemas de IA introducen nuevas formas de incertidumbre organizacional.

La convergencia entre estos marcos teóricos y los hallazgos de este análisis sugiere que el liderazgo centrado en lo humano no constituye una alternativa opuesta a la innovación tecnológica, sino una condición necesaria para su integración responsable.

Hacia un liderazgo centrado en lo humano en la era de la IA

Alfabetización crítica en IA como competencia de liderazgo

Las competencias de liderazgo constituyen la base fundamental para la gestión adecuada de los procesos organizacionales en la era de la IA. Los líderes deben desarrollar una alfabetización crítica sobre la IA: una comprensión de su funcionamiento y de sus implicaciones sociales, éticas y políticas (Selwyn, 2019). Esta alfabetización permite a los líderes cuestionar las afirmaciones de los proveedores tecnológicos, examinar los supuestos subyacentes y tomar decisiones éticamente informadas.

El liderazgo ético como práctica continua

En la era de la IA, el liderazgo ético no puede reducirse a políticas o lineamientos formales; debe practicarse de manera continua. Los líderes deben actuar éticamente en el día a día, mostrando apertura, fomentando el diálogo y asumiendo responsabilidad (Brown *et al.*, 2005). Esto implica garantizar que las consideraciones éticas sean atendidas de manera constante en el uso de la IA, y no relegadas a documentos normativos.

La ausencia de marcos integrales para evaluar e implementar IA, genera adopciones fragmentadas, riesgos institucionales y oportunidades desaprovechadas. Es necesario para corregir esta problemática el desarrollo y uso de una taxonomía integral de aplicaciones de IA en el liderazgo educativo, estructurada en 10 dominios: eficiencia administrativa, aprendizaje personalizado, mejorar de la enseñanza, toma de decisiones-formulación de políticas, servicios de apoyo estudiantil, liderazgo organizacional, planificación estratégica, gobernanza-cumplimiento, comunicación comunitaria, liderazgo ético de IA y diversidad, equidad e inclusión (Sposato, 2025).

La utilización de la IA en la educación im-

plica construir en las instituciones lineamientos éticos, control de sesgos, protección adecuada de datos, transparencia algorítmica con supervisión humana. Para Igbokwe (2024), esta construcción debe filtrarse por instituciones con prácticas inclusivas, sin sesgos, que protejan información sensible y priorice el juicio humano, empatía y responsabilidad ética en el liderazgo educativo.

Se ha evidenciado que la IA contribuye a un liderazgo inclusivo cuando esta herramienta se usa para mantener la calidad, diversidad y la ética en los equipos de trabajo. Es decir, permite que las organizaciones innoven mediante la transformación laboral donde la colaboración humano-IA sirvan para enfrentar retos académicos que benefician a la comunidad. Alkhateeb (2024), encontró que al existir instituciones más inclusivas, equitativas, accesibles e innovadoras, donde se incorpore la IA como parte de su funcionamiento; incide en la mejora del aprendizaje personalizado, reduce las barreras geográficas, económicas y sociales; aumenta la colaboración entre humanos e IA; la toma de decisiones evoluciona hacia resultados más justos y centrados en las personas, donde prevalezca la protección de derechos, privacidad, dignidad y el desarrollo de una cultura institucional adaptativa.

Recuperar el propósito humano del liderazgo

La IA puede apoyar los procesos de liderazgo, pero no puede sustituir el juicio crítico humano ni el razonamiento ético. Gilligan (1982) plantea que el liderazgo es una práctica relacional y moral fundamentada en el cuidado, la responsabilidad y la confianza entre las personas implicadas. Por esta razón, los líderes deben evitar que el liderazgo se reduzca a una gestión puramente mecánica de sistemas tecnológicos.

De un estudio de Arar *et al.* (2025), donde se tomaron publicaciones desde el año 2000 hasta el año 2024, aplicando un análisis bibliométrico, se encontró que las tendencias de las investigaciones más citadas se centran en las oportunidades, desafíos, estrategias y potencial de integrar la IA en la función del liderazgo educativo que permita la consolida-

ción de la enseñanza con acompañamiento de la tecnología.

Para Wang (2021), la IA son un conjunto de algoritmos computarizados que tratan de simular la complejidad del proceso de razonamiento mental humano para la toma de decisiones o búsqueda de conocimiento. Esto coincide con los hallazgos encontrados, por que la exploración de la IA y su influencia en el liderazgo educativo refuerza el principio de que toda toma de decisiones depende de las relaciones interpersonales, y que la intervención de la tecnología puede aportar eficiencia analítica en la gestión educativa. La recopilación, procesamiento, análisis y obtención de resultados inmediatos y casi fiables a la realidad, pueden permitir una mejor perspectiva para la solución de conflictos o barreras en el proceso de gestión. La combinación de toma de decisiones con ayuda de la IA puede permitir una mejora en calidad y tiempo de los resultados esperados, pero no puede superar las decisiones éticas basadas en valores, que la IA no lo puede resolver de manera que un humano sí.

Según Tarisayi (2023), la problemática está en que la comunidad de la educación superior (instituciones, autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo) se enfrentan al desafío de incorporar la IA en procesos académicos, investigativos, administrativos y de gestión institucional. El estudio analizó como el liderazgo estratégico universitario se orienta a una adopción más responsable de la IA, mediante planificación estratégica, gobernanza, formación, asignación de recursos, cultura institucional, supervisión ética y alianzas externas. Se realizó comparaciones con instituciones que adoptan IA sin planificación estratégica generando sesgos, ausencia de privacidad, efectos de inequidad o resistencia cultural. Como hallazgos principales se encontró que sólo una implementación responsable, ética y sostenible de la IA en la educación superior; mejora el aprendizaje personalizado, la retroalimentación formativa y la reducción de riesgos éticos y sociales.

Para Bannor y Baysah (2025), centraron su investigación en que el liderazgo ético debe ser aplicado a la gobernanza de la IA mediante

marcos de control como auditorías de sesgo, IA explicable, supervisión continua, políticas organizacionales vinculantes, formación ética, participación multidisciplinaria y estructuras claras de rendición de cuentas. El problema central es la presencia de dilemas éticos derivados del uso de IA en la toma de decisiones, tales como sesgo algorítmico, opacidad, discriminación, falta de responsabilidad institucional y riesgos para grupos vulnerables. En este estudio llegan a la conclusión que sólo el uso ético, transparente y responsable de la IA; permitirá la reducción de sesgos, discriminación y más bien fortalecerá la confianza institucional en la toma de decisiones alineados a los valores humanos de justicia, equidad y dignidad social.

Conclusiones

En la era de la IA, los líderes de la educación y los negocios enfrentan desafíos que van más allá de los aspectos técnicos; por ello, resulta fundamental reconocer la dimensión humana del liderazgo. La integración de la IA reconfigura la autoridad, redefine el valor y redistribuye la responsabilidad, poniendo a prueba los modelos y estilos tradicionales de liderazgo. Mantener una postura acrítica conlleva el riesgo de reforzar la desigualdad, debilitar la confianza y afectar la moral organizacional. La evidencia revisada en este artículo sugiere que la pregunta central no debería ser qué tan rápido puede adoptarse la IA en los sistemas educativos y empresariales, sino qué tan responsablemente se integra y gestiona dentro de la gobernanza de ambos tipos de organizaciones. El liderazgo en este contexto debe definirse por la valentía ética, la reflexión crítica y un compromiso con el desarrollo humano durante los procesos de integración de la IA. Desde esta perspectiva, la IA puede convertirse en un instrumento al servicio del bienestar humano y organizacional.

Referencias bibliográficas

Alkhateeb, T. (2025). Using artificial intelligence as a tool for inclusive leadership in the digital era: Challenges, opportunities

- and implications. *Crossroads of Artificial Intelligence*, 1(2), 63–74.
- Arar, K., Tlili, A., Schunka, L., Salha, S. y Saiti, A. (2025). Reimagining Educational Leadership and Management Through Artificial Intelligence: An Integrative Systematic Review. *Leadership and Policy in Schools*, 24(1), 4–26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2451982>
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A. d. y Souza, J. M. d. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>
- Bannor, F. O. y Baysah, J. O. (2025). Ethical leadership challenges in the age of artificial intelligence: An in-depth analysis. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 6(2), 76–88. <https://doi.org/10.56893/pajes2025v06i02.06>
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Benjamin, R. (2019). *Race after technology: Abolitionist tools for the new Jim code*. Polity Press.
- Biesta, G. (2015). *Good education in an age of measurement: Ethics, politics, democracy*. Routledge.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chaitila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P. y Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Giroux, H. A. (2014). *Neoliberalism's war on higher education*. Haymarket Books.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Igbokwe, I. C. (2024). Artificial intelligence in educational leadership: Risks and responsibilities. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(6), 3–10. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(6\).01](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(6).01)
- Morozov, E. (2013). *To save everything, click here: The folly of technological solutionism*. PublicAffairs.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Renta-Davids, A.-I., Camarero-Figuerola, M. y Camacho, M. (2025). Navigating the challenges and opportunities of artificial intelligence in educational leadership: A scoping review. *Review of Education*, 13(2), Article e70101. <https://doi.org/10.1002/rev3.70101>
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press.
- Shapiro, J. P. y Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in educational leadership: A comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22, Article 20.
- Tarisyi, K. S. (2023). Strategic leadership for responsible artificial intelligence adoption in higher education. *CTE Workshop Proceedings*, 11, 4–14. <https://doi.org/10.55056/cte.616>
- Wang Y (2021), “Inteligencia artificial en el liderazgo educativo: un papel simbiótico de la toma de decisiones entre humanos e

inteligencia artificial”. *Revista de Administración Educativa*, 59(3), 256-270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>

Zerilli, J., Knott, A., Maclaurin, J. y Gavaghan, C. (2019). Algorithmic decision-making and the control problem. *Minds and Machines*, 29(4), 555–578. <https://doi.org/10.1007/s11023-019-09513-7>

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

