

El nuevo rol de los consejeros digitales

The New Role of Digital Advisors

DOI: <https://doi.org/10.65740/crneh270>

Javier Battilana Urbietta

javier.battilana@columbia.edu.py

Universidad Columbia del Paraguay

<https://orcid.org/0009-0009-4827-176X>

Resumen

El presente artículo de revisión analiza la evolución del concepto de consejería en el liderazgo y su transformación en el contexto de la inteligencia artificial conversacional, con el objetivo de comprender cómo los sistemas de IA pueden actuar como aliados estratégicos en la toma de decisiones en entornos complejos e inciertos; la metodología se basa en una revisión narrativa con elementos sistematizados de literatura académica indexada en bases como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar, considerando publicaciones entre 2018 y 2025 y aplicando criterios de inclusión vinculados a pertinencia temática, calidad académica y disponibilidad de DOI; los resultados evidencian que la toma de decisiones de alta calidad se sustenta en procesos de reflexión deliberativa y en la interacción con sistemas de apoyo cognitivo, donde la inteligencia artificial emerge como un consejero digital capaz de ampliar la capacidad analítica, facilitar la generación de escenarios y reducir sesgos, aunque su efectividad depende de la capacidad del líder para formular problemas de manera estratégica; se concluye que el liderazgo contemporáneo transita hacia un modelo de inteligencia aumentada en el cual la interacción humano-IA redefine la construcción del pensamiento estratégico, posicionando la consejería híbrida como una competencia clave para anticipar escenarios y mejorar la calidad de las decisiones en organizaciones públicas y privadas.

Palabras Clave: Consejería digital; Toma de decisiones; Liderazgo estratégico

Abstract

This review article analyzes the evolution of advisory roles in leadership and their transformation in the context of conversational artificial intelligence, aiming to understand how AI systems can function as strategic allies in decision-making within complex and uncertain environments; the methodology is based on a narrative review with systematized elements of academic literature indexed in databases such as Scopus, Web of Science, SciELO, and Google Scholar, considering publications from 2018 to 2025 and applying inclusion criteria related to thematic relevance, academic quality, and DOI availability; the findings indicate that high-quality decision-making is grounded in deliberative reflection processes and interaction with cognitive support systems, where artificial intelligence emerges as a digital advisor capable of enhancing analytical capacity, enabling scenario generation, and reducing biases, although its effectiveness depends on the leader's ability to formulate problems strategically; the study concludes that contemporary leadership is evolving toward an augmented intelligence model in which human-AI interaction reshapes strategic thinking, positioning hybrid advisory systems as a key capability for anticipating scenarios and improving decision quality in both public and private organizations.

Keywords: Digital advisory; Decision-making; Strategic leadership

Introducción

A lo largo de la historia, el liderazgo ha estado acompañado de la figura del consejero: una persona capaz de orientar, inspirar y ampliar la visión del líder en momentos decisivos. En la actualidad, la irrupción de la inteligencia artificial conversacional inaugura una nueva era en la que los “consejeros digitales” asumen un papel análogo, pero con capacidades cognitivas potenciadas por el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural. Este artículo reflexiona sobre la evolución del concepto de consejería y analiza cómo la interacción humano-IA redefine las nociones de análisis, decisión y acción en el liderazgo contemporáneo.

La irrupción de la IA generativa en el sector educativo está desmontando, a gran velocidad, los pilares metodológicos de un sistema pedagógico que llevaba años mostrando señales de agotamiento. Mientras algunas instituciones y docentes intentan “volver a lo tradicional” (restricciones al uso de IA, prohibiciones, vuelta a exámenes escritos a mano, etc.) otras voces defienden que esta tecnología puede ser una aliada estratégica para transformar la enseñanza.

Este artículo explora concretamente cómo la IA conversacional puede convertirse en un consejero digital, un nuevo aliado estratégico de líderes de los ámbitos públicos y privados a la hora de pensar mejor, decidir mejor y anticipar el futuro.

La literatura reciente ha comenzado a reconocer que la inteligencia artificial generativa no solo constituye una innovación tecnológica, sino una transformación estructural en los procesos cognitivos aplicados a la toma de decisiones. Autores como Dwivedi et al. (2023) sostienen que herramientas como los modelos de lenguaje avanzados permiten simular procesos de razonamiento, síntesis de información y generación de escenarios alternativos, lo que amplía significativamente la capacidad analítica de los decisores humanos. Esta ampliación cognitiva posiciona a la IA no como un sustituto del juicio humano, sino como un complemento que potencia la deliberación estratégica en entornos complejos e inciertos (Battilana, 2024).

Desde una perspectiva organizacional, la incorporación de sistemas de IA en la toma de decisiones ha sido analizada como parte de una transición hacia modelos de “inteligencia aumentada”, en los cuales la interacción humano-máquina permite optimizar tanto la calidad como la velocidad de las decisiones. Raisch y Krakowski (2021) argumentan que la integración efectiva de la inteligencia artificial en las organizaciones depende de la capacidad de los líderes para equilibrar la automatización con el juicio humano, evitando tanto la sobredependencia tecnológica como el rechazo conservador. Este enfoque resulta particularmente relevante en el ámbito público, donde las decisiones deben integrar criterios técnicos, políticos y éticos.

Asimismo, el avance de la IA conversacional plantea nuevas preguntas sobre la naturaleza misma del conocimiento y la autoridad en los procesos de liderazgo. Tradicionalmente, el consejero humano aportaba experiencia, contexto y criterio; sin embargo, los sistemas actuales son capaces de procesar volúmenes masivos de información en tiempo real, identificar patrones invisibles para el análisis humano y generar recomendaciones basadas en evidencia. Según Bubeck et al. (2023), los modelos de lenguaje de gran escala han demostrado capacidades emergentes que se aproximan a formas generales de inteligencia, lo que abre el debate sobre su rol como agentes activos en procesos de asesoramiento y toma de decisiones.

En el ámbito educativo, estas transformaciones adquieren una dimensión particularmente crítica. La IA generativa no solo desafía los métodos tradicionales de formación y evaluación, sino que también redefine las competencias que deben desarrollar los estudiantes y docentes. Estudios recientes indican que el uso de herramientas de IA puede mejorar la comprensión conceptual,

fomentar el pensamiento crítico y facilitar procesos de aprendizaje personalizados, siempre que su implementación sea pedagógicamente orientada (Kasneci et al., 2023). Esto implica un cambio de paradigma en el que el foco deja de estar en la memorización de contenidos y se desplaza hacia la capacidad de formular preguntas, interpretar resultados y tomar decisiones informadas.

Por otra parte, en el campo de las políticas públicas, la incorporación de la inteligencia artificial como herramienta de apoyo a la decisión ha sido asociada con mejoras en la eficiencia, la transparencia y la capacidad de anticipación de los gobiernos. No obstante, también se han identificado riesgos vinculados a sesgos algorítmicos, opacidad en los modelos y posibles impactos en la rendición de cuentas. En este sentido, la literatura enfatiza la necesidad de marcos regulatorios y éticos que orienten el uso responsable de estas tecnologías en la gestión pública (Mehr, 2017; Veale & Brass, 2019).

La figura del “consejero digital” emerge como una metáfora potente para comprender el rol de la inteligencia artificial en el liderazgo contemporáneo. Más allá de su capacidad técnica, lo relevante es su potencial para transformar la forma en que los líderes piensan, estructuran problemas y exploran alternativas. En un contexto caracterizado por la sobrecarga informativa y la aceleración del cambio, la capacidad de contar con sistemas que faciliten el análisis profundo y la generación de escenarios puede constituir una ventaja estratégica significativa. Resulta imprescindible avanzar en la comprensión crítica de estas herramientas, no solo desde una perspectiva tecnológica, sino también desde sus implicancias epistemológicas, organizacionales y políticas.

Metodología

El presente análisis se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo revisión narrativa con elementos sistematizados. Se realizó una búsqueda en bases de datos académicas indexadas (Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar), utilizando palabras clave relacionadas con IA y Educación. Se consideraron publicaciones entre los años 2018 y 2025, priorizando artículos con revisión por pares y disponibilidad de DOI.

Los criterios de inclusión fueron: (a) pertinencia temática, (b) publicaciones en revistas indexadas, (c) disponibilidad de texto completo. Se excluyeron documentos duplicados, literatura no académica y estudios sin respaldo metodológico claro.

La información fue organizada mediante análisis temático, permitiendo identificar categorías emergentes y tendencias en la literatura.

Resultados

La decisión antes que la acción

Las grandes transformaciones de la humanidad han nacido de decisiones precedidas por reflexión. Toda acción trascendental fue, antes, una decisión meditada.

Esta secuencia —decidir antes de actuar— marca la diferencia entre lo impulsivo y lo trascendente. Y en la raíz de toda buena decisión, suele encontrarse una conversación: el diálogo con uno mismo o con alguien cuya sabiduría ilumina los caminos posibles.

Aquí emerge la figura del consejero. No como quien dicta lo que debe hacerse, sino como quien ayuda a pensar mejor. En las biografías de grandes líderes —desde los políticos y científicos hasta los filósofos y artistas—, siempre encontramos a alguien que cumplió ese rol de espejo intelectual y emocional.

Desde la teoría contemporánea de la toma de decisiones, este proceso ha sido ampliamente analizado como una interacción entre sistemas cognitivos deliberativos e intuitivos. Kahneman (2011) plantea que las decisiones humanas se construyen a partir de la tensión entre el pensamiento rápido (intuitivo) y el pensamiento lento (analítico), siendo este último el que permite alcanzar decisiones más racionales y estratégicas. En este sentido, la figura del consejero puede interpretarse como un mecanismo externo que activa y fortalece el pensamiento deliberativo.

Asimismo, estudios en comportamiento organizacional han demostrado que la calidad de las decisiones mejora significativamente cuando se incorporan procesos de reflexión guiada o deliberación estructurada. Woolley et al. (2010) evidencian que los grupos con mayor inteligencia colectiva —caracterizada por la capacidad de escucha, sensibilidad social y distribución equitativa de la participación— tienden a tomar decisiones más acertadas que individuos aislados, independientemente de su coeficiente intelectual individual. Esto refuerza la idea de que el diálogo es un componente esencial en la construcción de decisiones de alto impacto.

En contextos de alta complejidad, como el liderazgo político o la gestión pública, la toma de decisiones se ve además influenciada por incertidumbre, presión temporal y múltiples variables en conflicto. En estos escenarios, la literatura señala que los líderes más efectivos son aquellos que logran integrar múltiples perspectivas antes de actuar, reduciendo sesgos cognitivos y ampliando el espectro de alternativas (Simon, 1997). Así, la conversación con un consejero —humano o digital— se convierte en una herramienta clave para mejorar la calidad del juicio estratégico.

El consejero en la historia del liderazgo

Biógrafos e historiadores han documentado cómo reyes, presidentes, científicos o innovadores acudieron a mentores, maestros o asesores en busca de perspectiva. A veces fue un familiar; otras, un docente, un filósofo o un estratega.

En todos los casos, el consejero actuó como catalizador del pensamiento crítico y del discernimiento moral.

Incluso las leyendas y mitos sobre grandes líderes —envueltos en un halo de misticismo— conservan esa figura del guía: alguien que influye sin imponer, que acompaña sin sustituir, que orienta sin dominar.

Desde la teoría del liderazgo, esta relación ha sido conceptualizada como parte de los procesos de mentoría y coaching, considerados fundamentales para el desarrollo de líderes efectivos. Kram (1985) identifica que las relaciones de mentoría no solo transmiten conocimiento técnico, sino que también cumplen funciones psicosociales, fortaleciendo la identidad, la confianza y la capacidad de toma de decisiones del líder.

Investigaciones más recientes han ampliado esta perspectiva, destacando que los líderes contemporáneos operan en redes de asesoramiento múltiples, donde el conocimiento no proviene de una única figura, sino de la interacción con diversos actores. Cross y Parker (2004) señalan que los líderes más influyentes son aquellos que saben construir y aprovechar redes de conocimiento, accediendo a información diversa y contrastada. Este enfoque relacional del liderazgo refuerza la idea de que el consejero no es una figura aislada, sino parte de un ecosistema de inteligencia distribuida.

Por otra parte, desde la ética del liderazgo, el rol del consejero ha sido vinculado con la capacidad de deliberación moral. Rest (1986) plantea que la toma de decisiones éticas implica procesos de

razonamiento que pueden ser fortalecidos mediante el diálogo y la confrontación de perspectivas. En este sentido, el consejero actúa como un facilitador del juicio moral, contribuyendo a decisiones más responsables y sostenibles en contextos complejos.

La sinergia intelectual: cuando dos inteligencias se potencian

La inteligencia humana, medida convencionalmente a través del Coeficiente Intelectual (C.I.), varía ampliamente: el promedio ronda los 100 puntos; un profesional universitario se ubica entre 100 y 120; Einstein o Hawking entre 160 y 170; y Marilyn vos Savant, con un C.I. de 228, encabeza los registros conocidos.

Esta referencia invita a preguntarse:

¿Puede un consejero con un alto C.I. potenciar la inteligencia práctica o emocional de un líder?

¿Existe una sinergia intelectual que trascienda la suma de dos mentes y genere un pensamiento ampliado?

Si bien una medición exacta sería imposible, los ejemplos históricos demuestran que la colaboración entre mentes brillantes multiplica las posibilidades de comprensión y acción, y que la inteligencia colectiva suele superar a la individual.

La investigación en inteligencia colectiva ha demostrado que el rendimiento de un grupo no depende exclusivamente del nivel intelectual de sus miembros, sino de factores como la comunicación, la empatía y la capacidad de coordinación. Woolley et al. (2010) introducen el concepto de “factor c” (inteligencia colectiva), mostrando que los grupos con alta cohesión y sensibilidad social superan consistentemente a individuos altamente inteligentes trabajando de forma aislada.

Desde la psicología cognitiva, también se ha evidenciado que la interacción entre individuos con diferentes tipos de inteligencia —analítica, emocional, creativa— genera procesos de pensamiento más complejos y adaptativos. Sternberg (2003) propone una visión triárquica de la inteligencia, en la cual la combinación de distintos tipos de habilidades cognitivas permite resolver problemas de manera más efectiva en contextos reales.

En el ámbito organizacional, esta sinergia se traduce en mejores resultados estratégicos. Estudios de McKinsey (2023) indican que las organizaciones que fomentan la colaboración interdisciplinaria y el uso de herramientas de apoyo cognitivo (incluyendo IA) logran mejorar significativamente la calidad de sus decisiones, reduciendo errores y aumentando la innovación. Esto sugiere que la inteligencia no es una propiedad individual, sino un fenómeno emergente de la interacción.

De los consejeros humanos a los consejeros digitales

Hasta hace poco, imaginar un diálogo con un genio del pasado —Einstein, Sócrates, Mandela o Marie Curie— era un ejercicio de imaginación. Los libros, las cartas y los registros audiovisuales eran los únicos medios de acceso a su pensamiento.

Hoy, la Inteligencia Artificial conversacional ha convertido esa posibilidad en una experiencia cotidiana.

Gracias al aprendizaje profundo (Deep Learning) y al modelado del lenguaje natural, podemos asignar roles concretos a una IA, configurar su tono, su perspectiva y su conocimiento, y entablar con ella un diálogo de alta densidad intelectual.

Por primera vez, cualquier persona puede tener en su dispositivo un consejero digital con inteligencia equivalente —o incluso superior— a la de un genio humano, disponible en todo momento para analizar, sugerir y ampliar horizontes.

El desarrollo de los modelos de lenguaje de gran escala (LLM) ha sido uno de los avances más significativos en inteligencia artificial en la última década. Según Brown et al. (2020), estos modelos son capaces de realizar tareas complejas de comprensión y generación de lenguaje sin entrenamiento específico, lo que les permite adaptarse a múltiples contextos y funciones, incluyendo el asesoramiento estratégico.

Estudios recientes han demostrado que la IA conversacional puede mejorar la calidad de la toma de decisiones en entornos profesionales. Dell'Acqua et al. (2023) encontraron que el uso de herramientas del tipo *inteligencia artificial conversacional* incrementa la productividad y la calidad del trabajo en tareas cognitivas, especialmente cuando se utiliza como complemento del juicio humano. Este fenómeno refuerza la idea de la inteligencia aumentada, donde la IA actúa como un socio cognitivo.

No obstante, también se han identificado limitaciones importantes, como la generación de información incorrecta, "alucinaciones" o la reproducción de sesgos presentes en los datos de entrenamiento. Bender et al. (2021) advierten sobre los riesgos de atribuir capacidades excesivas a estos sistemas, subrayando la necesidad de un uso crítico y supervisado. En este sentido, el consejero digital no reemplaza al líder, sino que exige un liderazgo más reflexivo y capaz de interpretar sus resultados.

El liderazgo ante un futuro impredecible

El mundo contemporáneo cambia con una velocidad sin precedentes. Los paradigmas se transforman antes de consolidarse, y la predicción del futuro se ha vuelto más incierta que nunca.

Ante este escenario, la competencia más valiosa no será solo la capacidad de adaptarse, sino la de dialogar inteligentemente con la inteligencia artificial.

Dominar el arte de redactar prompts —preguntas y consignas claras, profundas y estratégicas— será tan esencial como en su momento lo fue aprender a escribir, argumentar o programar.

Quienes sepan comunicarse eficazmente con sus consejeros digitales lograrán el mismo tipo de sinergia que, en otras épocas, unía a los grandes líderes con sus mentores humanos.

La literatura sobre liderazgo en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) destaca que la capacidad de aprendizaje continuo y adaptación estratégica es clave para la supervivencia organizacional. Bennett y Lemoine (2014) sostienen que los líderes deben desarrollar habilidades para interpretar contextos cambiantes y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre extrema.

En este marco, la inteligencia artificial emerge como una herramienta crítica para la anticipación y el análisis prospectivo. Brynjolfsson y McAfee (2017) argumentan que la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos y generar predicciones convierte a la IA en un recurso estratégico para la toma de decisiones en tiempo real.

El concepto de “prompt literacy” o alfabetización en interacción con IA comienza a consolidarse como una nueva competencia clave. Investigaciones recientes sugieren que la calidad de las respuestas generadas por IA depende en gran medida de la calidad de las preguntas formuladas, lo que implica que el liderazgo del futuro estará estrechamente vinculado a la capacidad de formular problemas o tareas de manera clara, crítica y estratégica (Mollick, 2024).

Discusión

Los líderes del pasado se apoyaron en consejeros humanos para pensar mejor, decidir mejor y actuar con mayor sabiduría. Esta relación, profundamente arraigada en la historia del liderazgo, no solo representó una fuente de conocimiento, sino también un mecanismo de ampliación cognitiva que permitió a los líderes trascender sus propios límites individuales. La evidencia teórica y empírica revisada en este estudio confirma que la calidad de las decisiones no depende exclusivamente de la capacidad individual, sino de la posibilidad de contrastar ideas, integrar perspectivas y someter el pensamiento a procesos deliberativos estructurados (Kahneman, 2011; Woolley et al., 2010).

En este sentido, la figura del consejero ha sido históricamente un dispositivo de inteligencia distribuida, donde el pensamiento se construye en interacción. Sin embargo, lo que distingue al momento actual es la irrupción de una nueva forma de consejería: aquella mediada por sistemas de inteligencia artificial capaces de procesar información a gran escala, generar hipótesis y simular escenarios en tiempo real. Los líderes del futuro harán lo mismo, pero con aliados digitales capaces de razonar, aprender y acompañar en tiempo real, configurando una nueva arquitectura del pensamiento estratégico.

Este cambio no es meramente instrumental, sino profundamente epistemológico. La incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de toma de decisiones redefine la forma en que se construye el conocimiento, desplazando el eje desde la acumulación de información hacia la capacidad de formular preguntas relevantes, interpretar resultados y tomar decisiones en contextos de alta complejidad. Tal como señalan Raisch y Krakowski (2021), el verdadero valor de la IA no radica en la automatización de tareas, sino en su capacidad para aumentar el juicio humano, generando una interacción complementaria entre intuición, experiencia y análisis algorítmico.

No obstante, esta transformación también introduce tensiones y desafíos. La dependencia excesiva de sistemas de IA puede derivar en una delegación acrítica del juicio, mientras que su rechazo puede limitar el acceso a herramientas que potencian significativamente la capacidad analítica. En este punto, emerge con claridad que el liderazgo contemporáneo no debe definirse por la capacidad de utilizar tecnología, sino por la capacidad de integrarla críticamente en los procesos de decisión. Esto implica desarrollar competencias nuevas, como la alfabetización en inteligencia artificial, la formulación estratégica de prompts y la interpretación reflexiva de los outputs generados (Mollick, 2024).

El verdadero desafío no será reemplazar la inteligencia humana, sino aprender a expandirla mediante el diálogo con nuestros nuevos consejeros digitales. Esta expansión no debe entenderse como una sustitución, sino como una forma de inteligencia aumentada, donde el valor reside en la interacción. En este modelo, la calidad del resultado no depende únicamente de la capacidad del sistema, sino de la calidad de la pregunta, del contexto proporcionado y del criterio del usuario para evaluar y aplicar la información generada.

Desde la perspectiva de la gobernabilidad en ámbitos públicos o privados, esta transformación adquiere una relevancia aún mayor. La posibilidad de contar con sistemas que permitan analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y simular escenarios abre nuevas oportunidades para la formulación de políticas más informadas, anticipatorias y eficaces. Sin embargo, también plantea interrogantes éticos sobre la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad de las decisiones mediadas por algoritmos (Veale & Brass, 2019). En consecuencia, el uso de consejeros digitales debe estar acompañado de marcos normativos y éticos que garanticen su uso responsable.

En el ámbito educativo, las implicancias son igualmente profundas. La formación de los futuros líderes ya no puede centrarse exclusivamente en la transmisión de contenidos, sino en el desarrollo de habilidades para pensar críticamente, formular preguntas relevantes y dialogar con sistemas inteligentes. La educación superior enfrenta, en este sentido, el desafío de redefinir sus modelos pedagógicos para incorporar la inteligencia artificial como una herramienta de aprendizaje y no como una amenaza (Kasneci et al., 2023).

Este artículo propone comprender la figura del consejero digital no como una innovación tecnológica aislada, sino como la evolución natural de una necesidad humana constante: la de pensar mejor a través del diálogo. Así como en el pasado los grandes líderes encontraron en sus consejeros humanos un espejo para ampliar su visión, hoy la inteligencia artificial ofrece la posibilidad de democratizar ese acceso, permitiendo que cualquier persona, en cualquier contexto, pueda interactuar con sistemas capaces de potenciar su pensamiento.

En este marco, el liderazgo del futuro no estará determinado únicamente por el conocimiento acumulado, sino por la capacidad de formular preguntas, integrar perspectivas y construir decisiones en diálogo con inteligencias múltiples —humanas y artificiales—. Aquellos líderes que comprendan esta transformación no solo estarán mejor preparados para enfrentar la incertidumbre, sino que serán capaces de anticipar el cambio, diseñar estrategias más robustas y ejercer un liderazgo más consciente, reflexivo y eficaz.

Una propuesta de modelo conceptual

La decisión surge de un proceso secuencial que se inicia con la reflexión deliberativa, entendida como la capacidad de detener la acción para analizar el problema en profundidad. A partir de allí, el líder activa un proceso de interacción con un consejero, que en el paradigma tradicional era exclusivamente humano, pero que en la actualidad se amplía hacia sistemas de inteligencia artificial capaces de aportar información, generar alternativas y simular escenarios.

El núcleo del modelo reside en la sinergia cognitiva que se produce en esta interacción. Lejos de sustituir la inteligencia humana, la inteligencia artificial actúa como un amplificador del pensamiento, permitiendo integrar múltiples perspectivas, reducir sesgos y expandir la capacidad analítica. Sin embargo, esta sinergia no es automática, sino que está mediada por la calidad del diálogo establecido, particularmente por la capacidad del líder para formular preguntas estratégicas, contextualizadas y críticas.

El resultado de este proceso es una decisión ampliada, caracterizada por un mayor nivel de profundidad analítica, anticipación y coherencia estratégica. En contextos de alta incertidumbre, como los que definen el escenario contemporáneo, esta capacidad de integrar inteligencia humana y artificial se convierte en una ventaja competitiva clave.

En consecuencia, el modelo propuesto permite comprender que el liderazgo del futuro no estará definido únicamente por el conocimiento o la experiencia acumulada, sino por la capacidad de construir procesos de pensamiento en interacción con inteligencias múltiples. Así, el consejero

digital no reemplaza al consejero humano, sino que lo complementa, dando lugar a una nueva forma de liderazgo: un liderazgo aumentado, capaz de dialogar, integrar y decidir en entornos cada vez más complejos.

En su estructura, el modelo se organiza en torno a un proceso secuencial que inicia con la identificación de una situación problemática o un contexto de incertidumbre, característico de entornos contemporáneos definidos por la volatilidad, la complejidad y la ambigüedad. Frente a este escenario, el líder activa una primera fase de reflexión deliberativa, entendida como la capacidad de suspender la acción inmediata para analizar el problema, estructurarlo conceptualmente y explorar alternativas posibles.

A partir de esta instancia, el modelo incorpora un segundo componente central: la interacción con el consejero. Históricamente, este rol fue desempeñado por figuras humanas —mentores, asesores, filósofos o estrategas— que aportaban perspectiva, juicio crítico y experiencia. En el contexto actual, esta interacción se amplía hacia una consejería híbrida, donde coexisten consejeros humanos y sistemas de inteligencia artificial conversacional capaces de procesar grandes volúmenes de información, generar hipótesis y ofrecer recomendaciones en tiempo real.

El núcleo del modelo reside en la sinergia cognitiva que emerge de esta interacción. Esta sinergia no implica la sustitución de la inteligencia humana, sino su expansión mediante la integración con capacidades algorítmicas. En este sentido, la inteligencia artificial actúa como un amplificador del pensamiento, facilitando la identificación de patrones, la generación de escenarios alternativos y la reducción de sesgos cognitivos. No obstante, el modelo enfatiza que esta sinergia es dependiente de la calidad del diálogo, posicionando la capacidad del líder para formular preguntas estratégicas —prompts— como un elemento mediador clave del proceso.

Como resultado de esta interacción, se produce una decisión ampliada, caracterizada por una mayor profundidad analítica, una mejor evaluación de riesgos y una mayor capacidad de anticipación. Este tipo de decisión no solo mejora la calidad de la acción, sino que también fortalece la coherencia estratégica en entornos de alta incertidumbre.

Finalmente, el modelo concluye con la emergencia de un nuevo tipo de liderazgo, definido como liderazgo aumentado. Este liderazgo se distingue por su capacidad de integrar inteligencias múltiples —humanas y artificiales— en la construcción de decisiones, superando los límites tradicionales del pensamiento individual. En este marco, el consejero digital no reemplaza al consejero humano, sino que lo complementa, configurando un ecosistema de inteligencia distribuida que redefine las prácticas de liderazgo en el siglo XXI.

Referencias

- Battilana, J. (2024). *Estrategia #112: Consejeros digitales*. ALEPH (Substack). <https://estrategiabyaleph.substack.com/p/estrategia-112-consejeros-digitales>
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? In *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 610–623). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., Neelakantan, A., Shyam, P., Sastry, G., Askell, A., Herbert-Voss, A., Krueger, G., Henighan, T., Child, R., Ramesh, A., Ziegler, D. M., Wu, J., Winter, C., Hesse, C., Chen, M., Sigler, E., Litwin, M., Gray, S., Chess, B., Clark, J., Berner, C., McCandlish, S., Radford, A., Sutskever, I., & Amodei, D. (2020).

- Language models are few-shot learners. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2005.14165>
- Bubeck, S., Chandrasekaran, V., Eldan, R., Gehrke, J., Horvitz, E., Kamar, E., Lee, P., Lee, Y. T., Li, Y., Lundberg, S., Nori, H., Palangi, H., Ribeiro, M. T., & Zhang, Y. (2023). Sparks of artificial general intelligence: Early experiments with GPT-4. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.12712>
- Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., Carter, L., Chowdhury, S., Crick, T., Cunningham, S. W., Davies, G. H., Davison, R. M., Dé, R., Dennehy, D., Duan, Y., Dubey, R., Dwivedi, R., Edwards, J. S., Flavián, C., Gauld, R., Grover, V., Hu, M.-C., Janssen, M., Jones, P., Junglas, I., Khorana, S., Kraus, S., Larsen, K. R. T., Latreille, P., Laumer, S., Malik, F. T., Mardani, A., Mariani, M., Mithas, S., Mogaji, E., Nord, J. H., O'Connor, S., Okumus, F., Pagani, M., Pandey, N., Papagiannidis, S., Pappas, I. O., Pathak, N., Pries-Heje, J., Raman, R., Rana, N. P., Rehm, S.-V., Ribeiro-Navarrete, S., Richter, A., Rowe, F., Sarker, S., Stahl, B. C., Tiwari, M. K., van der Aalst, W., Venkatesh, V., Viglia, G., Wade, M., Walton, P., Wirtz, J., & Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Nerdel, C., Pfeiffer, F., Poquet, O., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., Stadler, M., & Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Mehr, H. (2017). *Artificial intelligence for citizen services and government*. Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3082952>
- Mollick, E. (2024). *Co-intelligence: Living and working with AI*. Portfolio.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511509612>

Veale, M., & Brass, I. (2019). Administration by algorithm? Public management meets public sector machine learning. *Public Money & Management*, 39(4), 273–280. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1596192>

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>

Declaraciones

Uso de inteligencia artificial: El/los autor/es declara/n que ha/n utilizado herramientas de inteligencia artificial durante la elaboración de este manuscrito y que su uso se limitó a funciones de apoyo (redacción, corrección gramatical o asistencia técnica), sin sustituir la autoría intelectual, el análisis crítico ni la interpretación de los resultados, los cuales son de exclusiva responsabilidad del/los autor/es. En todos los casos, se ha garantizado la integridad académica y la originalidad del contenido presentado.

Conflictos de intereses: El/los autor/es declara/n que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

Financiamiento: El/los autor/es declara/n que la presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias del sector público, comercial o de organizaciones sin fines de lucro.