

Impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones de gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional

Elaborado por:

Laura Dayana Molano Díaz

Yuri Katherine Bejarano Peña

Universidad EAN

Seminario de Investigación de Postgrado

Bogotá

21/11/2025

Resumen

La inteligencia artificial es una herramienta que transforma la toma de decisiones en las empresas y/o organizaciones al tratar de analizar grandes volúmenes de datos, al automatizar procesos, permitiendo así poder tomar medidas con estrategia, precisión y rapidez. Bedoya Sánchez, O. M., Pérez García, S. M., Osorio Oviedo, H. L., & Guzmán Pacheco, J. F. (2025) Esto mejora la experiencia de los clientes, la productividad y la eficiencia operativa, aunque con supervisión humana. La relación con el desempeño productivo radica en optimizar recursos y resultados. El objetivo general es proponer lineamientos estratégicos para integrar efectivamente la inteligencia artificial en decisiones claves fortaleciendo procesos y resultados organizacionales de manera sostenible.

Palabras clave: Inteligencia, Artificial, Decisiones, Productividad, Desempeño.

Problema de Investigación

La inteligencia artificial (IA), a evolucionado de un concepto teórico a consolidarse como una de las tecnologías más disruptivas del siglo XXI, esta inicialmente concebida como un intento de repetir ciertos procesos que realiza el humano cognitivamente y conocida como "inteligencia no natural" y que ha experimentado avances acelerados gracias a que hoy los computadores son más potentes, se pueden usar Nubes para el almacenamiento de información y existen algoritmos que aprenden por sí mismos. (Ruiz, 2023) Google e Ipsos presentaron la segunda edición del estudio "our life with AI" donde revelan que se presenta un crecimiento del 10% en la adopción de IA en todo el mundo cuando estaba a finales de 2023 estaba en un 38% y a finales de 2024 en un 48%. Esto se debe a que más empresas empiezan a descubrir su gran potencial para promover el progreso económico, científico, social, salud y educativo dentro de las organizaciones a nivel Global (La república, 2024). En Latinoamérica la IA tiene fines más educativos y con un grado de complejidad más alto, es vista no solo como

una herramienta para el trabajo, sino también como una fuente significativa de aumento en la productividad; en la resolución de conflictos empresariales se cree que la IA liberara tiempo a nivel de las organizaciones para generar factores más gratificantes contribuyendo al aumento en el salario emocional.

En América Latina, las empresas trabajan con un alto nivel de especialización en inteligencia artificial se concentran principalmente en sectores como desarrollo de software y prestación de servicios de la salud y los medios de comunicación, aunque también hay presencia notable en áreas como la educación, la minería, el marketing, la logística y el comercio minorista. Además, el 65% de estas empresas considera que la adopción de sistemas de IA forma parte del núcleo de su operación comercial y que la prioridad intelectual deriva del uso que se le da. (Rodríguez García 2024.)

En Colombia se realizó una evaluación de la adopción de la inteligencia artificial en la cual se encontró que el país está ubicado en el cuarto puesto con mayor desconocimiento de la herramienta superado por México, Perú y Argentina ya que 71% de los colombianos no tienen conocimiento acerca de la IA y su manejo, adicionalmente se desconoce para que tipo de servicios es utilizada la inteligencia artificial. (La república,2024). Se calcula que un adulto medio toma unas 35.000 decisiones al día. En el entorno laboral, se está constantemente tomando decisiones basadas en un conjunto cambiante de variables y datos, el factor clave de una empresa es mejorar su proceso de toma de decisiones. Pero no se tiene claro cómo utilizar la IA para que la toma de decisiones sea inteligente ni cómo se puede crear soluciones que eliminen los errores humanos a los que se está expuesto y realizar la sustitución por habilidades autónomas, cognitivas, precisas y de alto valor. (Pérez & Andrade, 2025).

La inteligencia artificial es un campo de investigación y aplicación que trata de conseguir que las computadoras simulen en cierta manera la inteligencia humana. La propuesta consiste en lograr que el procesador se adapte al método de razonamiento y comunicación humano, para

que pueda, no sólo poner en práctica los algoritmos que en él introduce el hombre, sino establecer los suyos propios para resolver problemas. Caice et all, (2024)

La Inteligencia artificial consiste en una serie de procedimientos y metodologías diseñadas para dotar a las máquinas de habilidades comparables con las humanas. En esencia, busca reproducir aspectos del comportamiento humano, tomando en consideración múltiples dimensiones como la conducta, los gestos, el lenguaje, los movimientos físicos e incluso las estrategias que empleamos para enfrentar situaciones cotidianas, generando algoritmos que reflejen con gran fidelidad el funcionamiento de la mente humana (Serrano,2022)

Hoy en día las compañías se enfocan en incrementar su eficacia operativa y adaptarse con rapidez a las transformaciones del entorno industria; mirándolo en este contexto, la inteligencia artificial se está consolidando como una herramienta clave para prever las tendencias del mercado, entender con mayor claridad los comportamientos de los usuarios y automatizar tareas repetitivas. (Tinoco,2024).

Descripción del problema

La filosofía contemporánea de la tecnología ha pasado por alto el papel del lenguaje y pocas veces se ha considerado el entorno sociolingüístico en el que operan las tecnologías. Se mantiene que las tecnologías poseen una dimensión narrativa: no solo son los humanos quienes desentrañan y dan sentido a las tecnologías mediante narraciones, sino que las tecnologías mismas forman narrativas, estructurando personajes y episodios en un marco temporal.

Se propone una situación que permite clasificar e interpretar las tecnologías a partir de dos claves explicativas. Entonces, se explora hasta qué punto las tecnologías se asemejan al paradigma del texto escrito, evaluando su capacidad para construir, luego examinamos en qué medida las tecnologías pueden distanciarse del tiempo mediante la creación de cuasi-personajes y cuasi-eventos, incorporando así un componente social a el pensamiento de la

mediación tecnológica. Para mostrar la utilidad de este enfoque, se analizan ejemplos como lo son los videojuegos y el dinero electrónico que son utilizados por miles de personas en el día a día y crean una realidad donde la IA y el humano interactúan de forma constante.

Coeckelbergh, M., & Reijers, W. (2016).

La creciente adopción de la inteligencia artificial (IA) en las organizaciones ha incitado que varios procesos, que eran ejecutados por personas, comiencen a automatizarse.

Esta transformación está modificando la manera en que se toman decisiones dentro de las empresas y, en algunos casos, ha derivado en la reducción de personal. A pesar de estos cambios, aún no existe claridad sobre cuáles procesos pueden ser reemplazados de manera segura por la IA y cuáles requieren la intervención humana y tampoco se ha definido con precisión qué oportunidades ofrecen para que los colaboradores puedan complementar, observar o potenciar las tareas y análisis realizados por los sistemas de IA, aprovechando su formación y experiencia profesional.

Actualmente, esta falta de claridad genera desafíos importantes en las organizaciones, incluyendo incertidumbre laboral, dificultades en la integración tecnológica, resistencia al cambio y la necesidad de nuevas competencias para adaptarse a un entorno cada vez más automatizado.

Entonces, el problema radica en equilibrar la implementación de la inteligencia artificial con la participación efectiva del recurso humano, asegurando que la automatización no comprometa la toma de decisiones, el desarrollo profesional de los colaboradores ni la eficiencia operativa de las organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Identificar y analizar los sesgos, limitaciones y dificultades que enfrentan las organizaciones en la implementación de la inteligencia artificial en los procesos de gestión de personas, con el fin de proponer lineamientos que permitan una adopción ética, transparente y efectiva que mejore la toma de decisiones y el desempeño del talento humano.

Objetivos específicos

1. Investigar los principales enfoques, herramientas y aplicaciones de la inteligencia artificial utilizadas en los procesos de toma de decisiones de gestión de personas.
2. Describir como la implementación de inteligencia artificial modifica o transforma los procesos de toma de decisiones en la gestión del talento.
3. Determinar los efectos positivos o negativos que la inteligencia artificial puede generar sobre la eficiencia, calidad y productividad en la gestión de personas.
4. Proponer lineamientos estratégicos para la adopción efectiva de la IA en los procesos de toma de decisiones de gestión de personas, que contribuyan a mejorar el desempeño del talento humano y los resultados organizacionales.

Justificación

La inteligencia artificial se ha consolidado como una de las herramientas más influyentes en la transformación de las organizaciones modernas en lo que respecta a la toma de decisiones. Su capacidad para analizar la información de manera eficaz y precisa está cambiando de forma directa el desempeño productivo de las empresas, convirtiéndose en un recurso estratégico para mejorar la competitividad en entornos cada vez más dinámicos y exigentes. Este proceso de evolución tecnológica no solo aporta eficiencia operativa, sino que también introduce retos de carácter ético y social que requieren atención prioritaria.

La implementación de sistemas de inteligencia artificial modifica la dinámica laboral al incorporar nuevas herramientas y procesos que obligan a los empleados a adaptarse a entornos de trabajo digitalizados, este cambio puede generar tanto oportunidades y desafíos debida que por un lado la IA facilita que los trabajadores concentren sus esfuerzos en tareas de mayor valor estratégico y creativo, liberándolos de actividades rutinarias. Por otra parte, surge la preocupación sobre la seguridad laboral, debido a que la automatización de funciones repetitivas puede sustituir puestos de trabajo tradicionales. Esta situación demanda que las organizaciones y los gobiernos establezcan políticas que garanticen una transición justa, promoviendo la inclusión digital y programas de capacitación que fortalezcan las competencias digitales de los empleados.

Otro aspecto importante es la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real, esto permite a las empresas acceder a más información confiable y detallada para sustentar decisiones más informadas, ágiles y estratégicas. En consecuencia, la eficiencia operativa mejora notablemente y la capacidad de respuesta ante el mercado en innovación y velocidad de adaptación aportan el éxito de la empresa o el fracaso así la inteligencia artificial no solo lo convierte en una herramienta de soporte sino en un factor de competitividad y sostenibilidad económica.

En conclusión, la inteligencia artificial no solo transforma la manera en que se toman decisiones dentro de las organizaciones, sino que también redefine las dinámicas laborales, los modelos de gestión, la productividad, la innovación. Adoptar esta tecnología con responsabilidad acompañada de políticas de inclusión y capacitación garantiza que los beneficios se traduzcan en un desarrollo de cara a un futuro mejor de las organizaciones

Marco Teórico

Tipos de organizaciones y su dinámica en la toma de decisiones

Las organizaciones pueden entenderse como sistemas sociales estructurados que buscan alcanzar objetivos específicos mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. En el ámbito de la gestión y la administración, suelen clasificarse en organizaciones públicas, privadas híbridas y sin ánimo de lucro, cada una de ellas con características particulares que incluyen en los procesos de tomas de decisiones. (Mintzberg, 1994). Las organizaciones privadas se centran en la rentabilidad y la eficiencia operativa, mientras que las organizaciones públicas priorizan el bienestar social y deben rendir cuentas a la ciudadanía, lo que conlleva a procesos decisorios y generalmente más burocráticos (Pugh et al., 2003).

El tipo de organización determina directamente el enfoque adoptado en la toma de decisiones estratégicas, por ejemplo, las empresas multinacionales con estructuras jerárquicas complejas tienden a utilizar sistemas de información y análisis de datos cuantitativos para así poder fundamentar sus decisiones, mientras que las organizaciones más pequeñas se apoyan con mayor frecuencia en su experiencia e intuición de sus líderes (Child, 2015). Esta diversidad organizacional evidencia que la incorporación de tecnologías como la IA no produce impactos homogéneos, sino que depende de su contexto y de las particularidades estructurales de cada una de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la teoría organizacional, la noción de racionalidad limitada propuesta por Simón (1997) explica que los directivos toman decisiones bajo condiciones de información incompleta y presiones de tiempo, lo cual los lleva a optar por alternativas ligeramente satisfactorias más que por las óptimas, En este escenario, la IA surge como una herramienta que amplía la capacidad procesamiento de la información, reduce la incertidumbre y mejora la calidad de las decisiones (Brynjolfsson & McAfee, 2017). No obstante, su

implementación y efectividad están determinadas por la estructura, la cultura organización y la disposición al cambio tecnológico por parte de las organizaciones.

Medición del desempeño productivo en las organizaciones

El desempeño productivo constituye uno de los indicadores más importantes para evaluar la efectividad organizacional. Se define como la capacidad de transformar recursos en bienes y servicios de manera eficiente y eficaz (Neely, 2005). Tradicionalmente, su medición se ha basado en indicadores financieros como la rentabilidad, ventas, reducción de costos, más, sin embargo, en las últimas décadas ha cobrado relevancia la inclusión de métricas no financieras como lo son la satisfacción del cliente, innovación o todo lo relacionado con la sostenibilidad (Kaplan & Norton, 1996)

Las investigaciones sobre gestión del desempeño destacan la importancia de sistemas de medición integrales, como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que vincula indicadores financieros y no financieros con la estrategia organizacional (Kaplan & Norton, 2004). Este enfoque no solo permite evaluar resultados pasados, sino también anticipar tendencias y alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

En el contexto contemporáneo, el desempeño productivo trasciende la eficiencia interna e incorpora factores externos como lo es la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, la resiliencia organizacional y la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). La globalización y la digitalización han redefinido criterios de competitividad, haciendo indispensable la adopción de métricas dinámicas las cuales reflejen la complejidad del entorno actual.

En este sentido, la IA, se convierte en una herramienta esencial al facilitar el análisis masivo de datos, lo que permite medir y predecir el desempeño con mayor precisión. Los algoritmos de aprendizaje automático, por ejemplo, identifican patrones relacionados con la rotación del

personal, la productividad por equipo o la satisfacción del cliente, generando modelos predictivos de desempeño (Davenport & Ronanki, 2018). De este modo, la inteligencia artificial se consolida como un recurso estratégico para perfeccionar los sistemas de medición y fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia.

Inteligencia Artificial como herramienta para la toma de decisiones

La inteligencia artificial se define como la capacidad de los sistemas computacionales para ejecutar tareas que tradicionalmente requieren inteligencia humana, como el razonamiento, el aprendizaje o la percepción (Russell & Norvig, 2021). Su integración en las organizaciones ha transformado de manera profunda y positiva los procesos de toma de decisiones, especialmente en entornos caracterizados por altos niveles de complejidad.

Los sistemas de IA poseen la capacidad de analizar grandes volúmenes de información en tiempo real, identificar patrones ocultos y generar recomendaciones con mayor rapidez y precisión que los métodos tradicionales (Jordan & Mitchell, 2015). En el ámbito financiero, por ejemplo, se utilizan algoritmos para detectar fraudes y predecir riesgos crediticios; mientras que, en el área de recursos humanos, la IA permite realizar actividades como filtrar candidatos y anticipar su desempeño potencial (Van Esch et al., 2021). Estos casos evidencian cómo la IA amplía las capacidades analíticas en la toma de decisiones, aunque también plantea desafíos éticos y de confiabilidad.

El uso de la IA no implica la sustitución total del juicio humano. Diversos autores resaltan la importancia de un modelo híbrido en el que la tecnología complementa la intuición, la creatividad y la experiencia de los líderes organizacionales (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Shrestha et al., 2019). Este enfoque evita una dependencia excesiva de los algoritmos, los cuales pueden reproducir sesgos presentes en los datos de entrenamiento (O'Neil, 2016).

A nivel estratégico, la IA impulsa la llamada “toma de decisiones basada en evidencia”, donde los gestores apoyan sus juicios en información cuantitativa, confiable y actualizada

(Pfleeger & Atlee, 2010). Este modelo disminuye la subjetividad y favorece la formulación de políticas y estrategias más coherentes con la realidad organizacional y con el entorno competitivo.

Herramientas de inteligencia artificial para la evaluación del desempeño

La incorporación de herramientas de inteligencia artificial en la gestión del desempeño ha transformado los métodos de evaluación utilizados por las organizaciones. Tradicionalmente, estas evaluaciones se basaban en observaciones netamente subjetivas de los supervisores mediante entrevistas periódicas y análisis de indicadores básicos, sin embargo, estas prácticas estaban expuestas a sesgos humanos y a limitaciones en la recolección de datos verificables. (Pulakos, 2009).

Actualmente, las plataformas impulsadas por IA permiten integrar múltiples fuentes de información, como indicadores de productividad, análisis de comunicaciones digitales y retroalimentación continua entre pares. Los algoritmos de aprendizaje automático procesan estos datos para generar informes más precisos y objetivos (Davenport & Ronanki, 2018). Por ejemplo, los sistemas de people analytics pueden detectar correlaciones entre las horas trabajadas, la interacción dentro de equipos virtuales y el cumplimiento de metas, lo que posibilita predecir el rendimiento futuro de los empleados (Bassi, 2011).

Así mismo, la inteligencia artificial facilita evaluaciones en tiempo real, superando las limitaciones de los sistemas tradicionales que dependían de mediciones periódicas. Esto permite identificar tempranamente problemas de desempeño y diseñar intervenciones oportunas (Levy & Williams, 2004). Del mismo modo, las técnicas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) ofrecen la posibilidad de analizar encuestas abiertas, comentarios de clientes o mensajes internos, aportando información cualitativa sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados (Kellogg et al., 2020).

La integración de estas herramientas no solo aumenta la precisión de la evaluación, sino que también reduce la carga administrativa de los departamentos de recursos humanos, liberando tiempo para tareas estratégicas. No obstante, su efectividad depende de la calidad y diversidad de los datos analizados, lo que obliga a las organizaciones a establecer procesos de recolección de información sólidos y éticamente responsables (Shrestha et al., 2019).

Efectos positivos del uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones

Diversos autores coinciden en que la inteligencia artificial ofrece múltiples beneficios dentro del ámbito organizacional. Uno de los más relevantes es su capacidad para incrementar la eficiencia, al reducir el tiempo necesario para procesar grandes volúmenes de información y generar alternativas de decisión (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Este factor resulta especialmente valioso en contextos empresariales altamente competitivos, donde la rapidez y precisión en la toma de decisiones constituyen una ventaja estratégica.

Otro beneficio significativo radica en la mejora de la precisión en los procesos de predicción, ya que la IA permite identificar patrones y relaciones que resultan imperceptibles para el análisis humano. De esta manera, se pueden anticipar con mayor exactitud las tendencias del mercado, las variaciones en la demanda o los riesgos operativos, lo que contribuye a una planificación estratégica más sólida y a la optimización de recursos (Jordan & Mitchell, 2015).

En el ámbito de los recursos humanos, la inteligencia artificial promueve la equidad en los procesos de selección y evaluación, al disminuir ciertos sesgos conscientes que suelen afectar las decisiones humanas (Van Esch et al., 2021). Además, posibilita la personalización de la experiencia de los empleados, adaptando los planes de formación y desarrollo a las necesidades individuales, lo que incrementa la satisfacción y el compromiso laboral (Kellogg et al., 2020).

Asimismo, la automatización de tareas rutinarias permite que líderes y colaboradores enfoquen sus esfuerzos en actividades de mayor valor agregado, como la innovación, el

liderazgo estratégico o la resolución creativa de problemas (Shrestha et al., 2019). En este sentido, la inteligencia artificial se consolida como un catalizador del aprendizaje organizacional, la productividad y la mejora continua.

Efectos negativos y riesgos en el uso de inteligencia artificial

A pesar de los múltiples beneficios asociados a la inteligencia artificial, su implementación también implica riesgos que deben gestionarse con precaución. Uno de los principales desafíos es la aparición de sesgos algorítmicos, los cuales surgen cuando los datos utilizados para entrenar los modelos reproducen desigualdades sociales, culturales o de género (O'Neil, 2016). Esto puede derivar en decisiones discriminatorias en procesos como la contratación, la promoción o la asignación de recursos dentro de las organizaciones.

Otro riesgo relevante es la falta de transparencia en los sistemas automatizados de decisión, fenómeno conocido como el problema de la “caja negra” (Burrell, 2016). En muchos casos, los modelos de aprendizaje profundo generan resultados o predicciones sin que los usuarios comprendan con exactitud cómo se han obtenido, dificultando así la rendición de cuentas y la trazabilidad de las decisiones.

Asimismo, la sobre dependencia en los algoritmos constituye una amenaza potencial. Algunos estudios advierten que confiar excesivamente en la IA puede reducir la capacidad crítica y el juicio de los directivos, limitando su flexibilidad ante situaciones imprevistas (Shrestha et al., 2019). A esto se suma que la implementación de estas tecnologías requiere inversiones significativas en infraestructura y formación del personal, lo que puede resultar inviable para organizaciones con recursos limitados (Davenport & Ronanki, 2018).

La adopción de inteligencia artificial también genera tensiones laborales. Algunos empleados perciben estas tecnologías como una amenaza a la estabilidad de sus empleos, lo que puede provocar resistencia al cambio, ansiedad y disminución del compromiso organizacional (Frey &

Osborne, 2017). Estas percepciones, si no se gestionan adecuadamente, pueden afectar el clima laboral y reducir los beneficios esperados de la transformación digital.

Desafíos éticos en la aplicación de inteligencia artificial

Uno de los principales desafíos es el debate ético en torno al uso de la inteligencia artificial ha adquirido gran relevancia en los últimos años, dado que los sistemas de IA requieren grandes volúmenes de información personal y organizacional para su funcionamiento. Un manejo inadecuado de dichos datos puede poner en riesgo derechos fundamentales y la confianza de los individuos en las instituciones (Floridi et al., 2018).

Por otro lado, otro desafío ético importante se relaciona con la equidad en el acceso a la tecnología. Las grandes corporaciones suelen contar con mayores recursos financieros y técnicos para implementar soluciones avanzadas de IA, lo que puede profundizar la brecha entre organizaciones grandes y pequeñas o entre países con diferentes niveles de desarrollo tecnológico (Susskind & Susskind, 2015).

Asimismo, surge el dilema de la responsabilidad en caso de errores o daños. Cuando un sistema de inteligencia artificial toma una decisión que genera un perjuicio, resulta complejo determinar quién debe asumir la responsabilidad: el programador, la organización usuaria o el propio sistema (Calo, 2015). Este tipo de situaciones pone de manifiesto la necesidad de establecer marcos regulatorios claros que orienten el uso ético y responsable de la tecnología.

En el ámbito laboral, la ética también implica garantizar que la IA complemente, y no sustituya, las capacidades humanas. Brynjolfsson y McAfee (2017) subrayan la importancia de promover un equilibrio en el que la tecnología amplifique las habilidades del talento humano, potenciando la colaboración y la innovación en lugar de reemplazarlas. De esta manera, la integración ética de la inteligencia artificial se convierte en un factor determinante para su aceptación social y su sostenibilidad en el tiempo.

Integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación significativa gracias a la implementación de tecnologías basadas en inteligencia artificial. Una de las aplicaciones más destacadas se encuentra en los procesos de reclutamiento y selección. Las plataformas impulsadas por IA permiten analizar grandes volúmenes de hojas de vida y perfiles profesionales en cuestión de segundos, filtrando candidatos según competencias, experiencia y adecuación cultural (Van Esch et al., 2021). Este proceso, conocido como e-recruitment, optimiza el tiempo de los reclutadores y mejora la calidad de las contrataciones, aunque plantea desafíos relacionados con la transparencia y la equidad en los criterios de selección.

Otra aplicación clave se centra en la capacitación y el desarrollo profesional. Mediante algoritmos de machine learning, las organizaciones pueden diseñar programas de formación personalizados, adaptados a las fortalezas, intereses y áreas de mejora de cada empleado (Kellogg et al., 2020). Este enfoque fomenta una cultura de aprendizaje continuo y contribuye a incrementar la motivación y la retención del talento.

En cuanto a la evaluación del desempeño, los sistemas de people analytics basados en inteligencia artificial integran múltiples variables como el cumplimiento de metas, la productividad, la retroalimentación 360° y el clima organizacional para construir una visión más completa y objetiva del rendimiento individual y colectivo (Pulakos, 2009). Dichos sistemas permiten identificar empleados de alto potencial, detectar brechas de desempeño y orientar decisiones estratégicas relacionadas con promociones, planes de sucesión y programas de desarrollo.

En conjunto, la integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano no solo incrementa la eficiencia de los procesos, sino que también contribuye a una gestión más estratégica, centrada en datos y orientada al fortalecimiento del capital humano como ventaja competitiva.

IA y productividad organizacional

Diversas investigaciones han demostrado que la adopción de la inteligencia artificial está estrechamente vinculada con incrementos significativos en la productividad organizacional (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Esto se debe, principalmente, a la automatización de tareas rutinarias y a la optimización en la asignación de recursos. Las herramientas predictivas basadas en IA permiten anticipar la demanda, minimizar desperdicios y optimizar las cadenas de suministro, fortaleciendo así la eficiencia operativa (Jordan & Mitchell, 2015).

De igual manera, la inteligencia artificial contribuye a mejorar la colaboración y comunicación entre equipos, especialmente en organizaciones con estructuras distribuidas o remotas. Estas tecnologías facilitan el análisis de interacciones laborales y recomiendan prácticas de comunicación más efectivas, promoviendo la coordinación y el trabajo colaborativo (Davenport & Ronanki, 2018). Su impacto en la productividad no solo se evidencia en indicadores cuantitativos, sino también en aspectos cualitativos, como el aumento de la innovación, la adaptabilidad y la agilidad organizacional (Shrestha et al., 2019).

No obstante, para que la inteligencia artificial genere un impacto real y sostenible, es indispensable que su adopción forme parte de una estrategia integral de transformación digital. La tecnología, por sí sola, no garantiza mejoras en el rendimiento; requiere del rediseño de procesos, de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y de una gestión del cambio efectiva (Susskind & Susskind, 2015). En este sentido, la IA debe concebirse como un medio para potenciar las capacidades humanas y no como un fin en sí misma dentro de la búsqueda de productividad.

METODOLOGIA

PRIMER NIVEL y SEGUNDO NIVEL

El enfoque de nuestra investigación se centra en un método cualitativo, adoptando una perspectiva para interpretar, con el propósito de analizar y comprender las experiencias humanas y significados asociados al uso, la adopción y el impacto de la inteligencia artificial en las organizaciones.

El enfoque permite explorar percepciones, experiencias, actitudes y significados que los trabajadores y directivos están involucrados con la IA en su entorno laboral. A través de esta orientación es posible analizar los cambios en la dinámica de trabajo, la construcción de nuevas competencias, las emociones asociadas a la automatización y la adaptación de los roles.

Asimismo, esta directriz busca comprender la realidad organizacional desde la perspectiva donde se involucran humanos-maquinas. De esta manera, la investigación cualitativa contribuye a generar una visión integral, interpretativa y contextualizada del fenómeno, orientada a la construcción de ideas para poder tomar decisiones al interior de las empresas.

Otra forma de indagar y obtener un análisis son los diferentes cambios culturales y emocionales que esta produce en los diferentes equipos de trabajo; donde el propósito inicial de la medición es poder interpretar significados, procesos o experiencias sociales.

Tipo de estudio

La investigación está dirigida en un estudio cualitativo de tipo descriptivo y interpretativo. Este diseño lo seleccionamos porque permite analizar cómo la implementación de la inteligencia artificial impacta la automatización de procesos dentro de las organizaciones y

comprender, desde la perspectiva de los colaboradores y directivos, cuáles son las oportunidades que surgen para integrarse y complementar las labores realizadas por esta tecnología.

El tipo de análisis descriptivo, pretende precisar las alteraciones, cambios y dinámicas que la IA produce en los procesos organizacionales, así como las nuevas funciones, roles y competencias que exige a los trabajadores. A la vez el componente interpretativo es necesario porque el fenómeno estudiado no puede ser conocido sólo a partir de datos observables; es necesario interpretar las percepciones, experiencias, expectativas, miedos, resistencias, y oportunidades que los colaboradores identifican en torno a la incorporación de la IA. Esta metodología para analizar facilita encontrar sentidos y significados que personas le endilgan a la automatización, lo cual permite acercarse a una comprensión más detallada o situada del fenómeno. El enfoque cualitativo permite comprender las percepciones, resistencias, valores y adaptaciones que surgen en los diferentes grupos y ante escenarios como el anteriormente mencionado buscando interpretar la realidad desde los que están activamente involucrados en este tipo de situaciones sin imponer categorías que no miden realmente la situación. (Denzin & Lincoln 2018)

Diseño de investigación

La investigación será de naturaleza no experimental, ya que no se modifica ninguna variable, sino que los fenómenos son estudiados en su faceta experimental. El objetivo es observar y examinar cómo la IA se integra en los procesos organizativos y cómo los empleados interactúan con esta tecnología. Esta forma posibilita la obtención de datos directamente de los mismos actores implicados tales como: colaborador, líder de área o responsable de transformación digital, a través de técnicas con grupos focales y por medio de observación en las oficinas, lo cual acuerda con la parte cualitativa del trabajo.

La población está compuesta por empleados, líderes de procesos y ejecutivos de organizaciones que se encuentre en proceso de implementación. Este grupo incluye a los trabajadores de áreas tales como financieras, recursos humanos, tecnología y planeación de otras oficinas que tienen relación con los procesos automatizados o sistemas de IA. Muestra Al ser una investigación cualitativa, se aplicará un muestreo no probabilístico por criterios o muestreo intencional, en donde se seleccionarán los participantes que posean características relevantes para la investigación. Los criterios para el análisis están los siguientes, personas que trabajen en organizaciones donde se esté implementando IA, colaboradores con sus funciones modificadas por la automatización.

Trabajadores con distintos niveles de formación y experiencia para obtener diversidad de perspectivas.

El tamaño de la muestra será corto ya que las empresas que hacen procesos de implementación en Colombia son escasas y/o de acceso limitado.

Técnicas de recolección de datos

Grupos focales

Se realizarán grupos focales con colaboradores de distintas áreas para generar discusión colectiva sobre experiencias compartidas y percepciones comunes respecto a la automatización. Esto facilitará identificar coincidencias, divergencias y dinámicas grupales frente a la IA.

Observación no participante

Se aplicará observación en los espacios laborales donde interactúan personas y sistemas automatizados.

Técnicas de análisis cualitativo

Para analizar los datos, se empleará un análisis de contenido temático, adecuado para organizar e interpretar información verbal y textual. El análisis se realizará en las siguientes etapas.

	Propósito	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Fenomenológico	Comprender las experiencias vividas	Experiencia laboral frente a la implementación de la IA	Conjunto de percepciones, emociones y significados que los empleados atribuyen al uso de IA en sus tareas diarias.	Interpretaciones y relatos expresados por los trabajadores en entrevistas sobre su vivencia ante la IA.	- Percepción del cambio - Emociones asociadas - Sentido del trabajo - Adaptación personal
Estudio de caso	Analizar una organización o proyecto específico	Implementación organizacional de IA	Proceso mediante el cual una empresa adopta, adapta e integra herramientas de IA en sus operaciones internas o externas.	Descripción y análisis del caso real de una organización mediante entrevistas, documentos y observaciones.	- Estrategia de adopción - Procesos modificados - Resultados percibidos - Factores facilitadores o limitantes
Etnográfico	Observar la cultura organizacional	Cultura organizacional frente a la IA	Conjunto de valores, prácticas y creencias compartidas que definen cómo las personas se relacionan con la tecnología en el entorno laboral.	Observación directa de comportamientos, interacciones y discursos dentro de la organización tras la introducción de la IA.	- Normas y valores tecnológicos - Roles laborales - Comunicación y cooperación - Adaptación cultural
Teoría fundamentada	Generar una teoría a partir de los datos	Aceptación de la inteligencia artificial	Proceso mediante el cual los miembros de la organización comprenden, evalúan y legitiman el uso de tecnologías de IA.	Identificación de categorías emergentes a partir de entrevistas y codificación teórica de los datos.	- Creencias y actitudes hacia la IA - Factores de aceptación o rechazo - Aprendizaje organizacional - Procesos de legitimación
Narrativo	Recoger historias individuales	Relato de transformación digital	Construcción discursiva de las experiencias personales y profesionales vividas durante la adopción de la IA en la organización.	Análisis de narrativas obtenidas a través de entrevistas o historias de vida de líderes organizacionales.	- Trayectoria profesional - Cambios en el liderazgo - Visión del futuro tecnológico - Aprendizajes y retos personales

INFORME TECNICO FINAL DE INVESTIGACION

Datos recolectados empresa 1

Los datos recolectados se tomaron de la empresa Titanium SAS el objeto social de la empresa es la importacion de Ferreteria a colombia desde china; la implementacion consta de un desarrollo de software el cual abarca gran parte del parte operativa de la empresa (Planeacion, financiera, recursos humanos) se encuentra en proceso de implementacion desde 2025 dentro de sus funciones estan divididas en:

FINANCIERA

Cartera-Elaboracion de egresos, notas credito, notas debito, llamadas de gestion de cobro

Tesoreria-Elaboracion de egresos, archivos planos para pago de proveedores, envio automaticode soportes de pago.

PLANEACION

Estimados en cargas por contenedores con cubicaje, aranceles y logistica(costos transportes-fletes-gastos aduaneros)

Datos recolectados empresa 2

Los grupos focales se realizaron en la empresa CGR Doña Juana, responsable de la administración del relleno sanitario Doña Juana, con el objetivo de identificar cómo se está integrando la inteligencia artificial en los procesos organizacionales. Se conformaron cuatro grupos, cada uno con 8 participantes: dos grupos incluyeron personal administrativo y líderes de proceso, y los otros dos estuvieron compuestos por personal operativo.

A partir de las discusiones, se identificaron los siguientes hallazgos:

- En el área de Recursos Humanos, se observó que la empresa está utilizando tecnologías para optimizar procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitación, lo que ha permitido una gestión más eficiente y una mejor asignación de talento.
- En los procesos de compras, los participantes señalaron oportunidades de automatización mediante IA, como gestión de solicitudes de compra, análisis de proveedores, control de inventarios y generación automática de órdenes de compra, con el objetivo de reducir errores, agilizar los tiempos administrativos y mejorar la planificación de insumos.
- Para los procesos operativos, se identificaron posibles aplicaciones de IA enfocadas en la actividad principal de la empresa, la disposición final de residuos. Entre estas se mencionaron: optimización de rutas de recolección de residuos, monitoreo en tiempo real de celdas de disposición y maquinaria, clasificación automática de residuos y detección de materiales peligrosos o no permitidos, lo que contribuiría a una operación más segura, eficiente y sostenible.

En general, los participantes coincidieron en que la integración de la inteligencia artificial podría mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y fortalecer la seguridad, tanto en las áreas administrativas como en las operativas de la empresa.

Grupos focales

Reúne de 6 a 10 colaboradores para conversar sobre su experiencia con la IA en la organización.

Se profundizo en percepciones, miedos, expectativas, sentimientos, la interaccion social y opiniones compartidas.

Análisis documental cualitativo

Se solicito registro de Políticas de transformación digital, registros de capacitaciones, Informes de desempeño relacionados con IA

Diario de campo (bitácoras de observación)

Se registra por medio de visitas, procesos, reuniones o interacciones, en esta oportunidad se logro ingresar a dos reuniones donde se evidencio:

Etnografía organizacional (o mini-etnografía)

Se realizo una inmersión del investigador en el entorno del trabajo Para obtener una visión profunda del impacto de la IA en la cultura laboral.

ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Método	Coincidencias con otros métodos	Diferencias o aportes únicos	Contribución al análisis del impacto de la IA
Grupo Focal	<ul style="list-style-type: none"> • Coincide con observación y diario de campo en la percepción de ansiedad y falta de capacitación. • Coincide con análisis documental en la falta de programas formales de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta verbalizaciones directas sobre miedo al reemplazo. • Identifica oportunidades percibidas por los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer el sentir colectivo, tensiones y expectativas frente a la IA.
Observación (participante/no participante)	<ul style="list-style-type: none"> • Coincide con el análisis documental en que la IA sí se utiliza con frecuencia. • Coincide con diario de campo en la brecha generacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia comportamientos reales (uso real vs. uso percibido). • Identifica resistencia práctica (preferencia por métodos manuales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibiliza cómo la IA afecta dinámicas laborales y la interacción humano-tecnología.
Análisis Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Coincide con grupo focal en que la capacitación es insuficiente. • Coincide con observación en que la automatización sí está en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra datos formales como informes, políticas y registros internos. • Aporta cifras de mejora operativa (18% reducción tiempo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite contrastar discursos organizacionales con la experiencia real de los empleados.
Diario de Campo	<ul style="list-style-type: none"> • Coincide con grupo focal y observación en emociones y percepciones (ansiedad, curiosidad, resistencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta descripciones profundas de situaciones reales. • Muestra momentos clave (errores de IA, desconfianza). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece contexto cualitativo y evidencia narrativa del impacto emocional y comportamental de la IA.

Fue

Fuente: Elaboración propia

Análisis y discusión de los resultados

El análisis de los resultados obtenidos a partir de los grupos focales realizados en las empresas CGR Doña Juana y Titanium SAS permite identificar cómo la implementación de la inteligencia artificial (IA) impacta tanto en la eficiencia operativa como en la percepción de los colaboradores frente a la automatización de procesos. En el caso de CGR Doña Juana, los participantes destacaron que la IA ha agilizado tareas operativas relacionadas con atención al cliente, análisis de datos básicos y control de inventarios, liberando tiempo para actividades que requieren mayor valor estratégico. Esta percepción evidencia que la automatización de procesos repetitivos contribuye a mejorar la eficiencia y productividad, al mismo tiempo que optimiza la asignación de recursos y reduce errores. Sin embargo, también se observó que

algunos colaboradores experimentan ansiedad y presión debido a la necesidad de desarrollar nuevas competencias, reflejando una dimensión importante de adaptación al cambio tecnológico y de desarrollo de habilidades.

En cuanto a Titanium SAS, los grupos focales revelaron que la implementación de un desarrollo de software integral, que abarca gran parte de la operación de la empresa, ha tenido impactos significativos en las áreas financiera y de planeación. En el área financiera, la automatización ha permitido optimizar procesos de cartera, incluyendo la elaboración de egresos, notas crédito y débito, así como la gestión de llamadas de cobro. En tesorería, se han automatizado la elaboración de egresos, la generación de archivos planos para pago a proveedores y el envío automático de soportes de pago, aumentando la eficiencia y reduciendo tiempos administrativos. Por su parte, en planeación, la IA facilita la estimación de cargas por contenedores considerando cubicaje, aranceles y costos logísticos, incluyendo fletes y gastos aduaneros, lo que permite una mayor precisión en la planificación y un control más efectivo de los costos de importación.

A pesar de estos avances, en ambas organizaciones se identificaron desafíos relacionados con la gestión del cambio y la comunicación interna. Los colaboradores manifestaron que la implementación de la IA en algunos procesos se realizó sin suficiente explicación, generando incertidumbre y, en ciertos casos, resistencia al cambio. La percepción de que la tecnología “quita trabajo repetitivo” se acompaña de un sentimiento de presión por adaptarse y aprender nuevas competencias, lo que refleja un ambiente mixto de curiosidad, entusiasmo y ansiedad. En CGR Doña Juana, este fenómeno se manifiesta principalmente en el personal operativo, mientras que en Titanium SAS, la resistencia se observa de manera más marcada en colaboradores involucrados en la transición de procesos financieros y de planeación que antes requerían intervención manual intensiva.

Los hallazgos permiten identificar oportunidades claras para mejorar la adopción de la IA en ambas empresas. En CGR Doña Juana, se destaca la posibilidad de optimizar rutas de recolección de residuos mediante algoritmos predictivos, monitorear maquinaria y celdas de disposición, y automatizar la clasificación de residuos y detección de materiales peligrosos. En Titanium SAS, la IA puede continuar ampliando su alcance en las áreas financiera y de planeación, incorporando análisis predictivos de pagos y cartera, optimización de flujos de caja, planificación logística más precisa y generación automatizada de reportes estratégicos. Estas aplicaciones no solo aumentan la eficiencia operativa, sino que también mejoran la calidad de la gestión y contribuyen a una mayor sostenibilidad en la operación de ambas organizaciones.

Asimismo, los resultados indican que el éxito de la IA depende en gran medida de un enfoque integral que combine capacitación, comunicación clara y acompañamiento constante. La evidencia de los grupos focales sugiere que los colaboradores requieren formación estructurada que fortalezca competencias digitales, así como canales de comunicación transparentes que expliquen los objetivos, beneficios y cambios asociados a la automatización. La participación activa de los empleados en los procesos de implementación se identifica como un factor crítico para generar sentido de pertenencia, reducir resistencia y fomentar un ambiente organizacional receptivo frente a la transformación tecnológica.

En ambos contextos, la IA representa un potencial significativo para mejorar la eficiencia y competitividad organizacional, pero su impacto no se limita a la optimización de procesos. También influye en la percepción del trabajo, la motivación y el desarrollo profesional de los colaboradores. Los hallazgos muestran que, para maximizar los beneficios, la implementación de la IA debe ser gradual, estratégica y acompañada de políticas de gestión del cambio que consideren tanto los aspectos técnicos como humanos de la organización. De esta manera, se garantiza que los colaboradores perciban la automatización como un apoyo en lugar de una amenaza, integrando la tecnología de manera ética, transparente y sostenible.

En síntesis, los resultados de los grupos focales en CGR Doña Juana y Titanium SAS confirman que la IA tiene un efecto positivo en la eficiencia operativa y administrativa, pero su adopción exitosa requiere un equilibrio entre tecnología, desarrollo de competencias y gestión organizacional. La evidencia permite sustentar las conclusiones y propuestas de la investigación, resaltando la importancia de un enfoque integral que considere las percepciones, necesidades y capacidades de los colaboradores como elementos esenciales para lograr una implementación efectiva y sostenible de la inteligencia artificial en las organizaciones.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de los grupos focales evidencian que la implementación de la inteligencia artificial (IA) en la empresa ha generado mejoras significativas en la eficiencia operativa, particularmente en áreas como atención al cliente, análisis de datos y control de inventarios. La automatización de tareas repetitivas ha permitido liberar tiempo para actividades de mayor valor agregado, consolidando a la IA como una herramienta estratégica para optimizar procesos internos.

No obstante, la investigación revela desafíos clave en la adopción de estas tecnologías. Se identificó un incremento en la presión percibida por los colaboradores para desarrollar nuevas competencias, así como un sentimiento de ansiedad y resistencia frente a la automatización. Asimismo, parte del personal percibe que la implementación de la IA se realizó sin una comunicación adecuada, lo que ha generado incertidumbre y desigualdad en la percepción de sus beneficios.

Los hallazgos también muestran una división clara entre colaboradores entusiasmados y colaboradores resistentes, reflejando la necesidad de un enfoque integral de gestión del cambio que contemple tanto la capacitación técnica como el acompañamiento emocional y organizacional.

Con base en estos hallazgos, se concluye que para asegurar una adopción efectiva, ética y sostenible de la IA, es necesario implementar estrategias que incluyan:

Programas de capacitación estructurados y continuos, orientados a fortalecer competencias digitales y habilidades para trabajar junto a la IA.

Comunicación clara, transparente y oportuna, que informe sobre objetivos, beneficios y cambios asociados a la automatización.

Mecanismos de acompañamiento y soporte para el personal, especialmente para aquellos más reticentes, que faciliten la adaptación y reduzcan la resistencia.

Participación activa de los colaboradores en la implementación de la IA, fomentando retroalimentación, sentido de pertenencia y colaboración en la transformación digital.

Automatización gradual y estratégica de procesos repetitivos, priorizando aquellas áreas que generen mayor impacto operativo y liberando tiempo para tareas de mayor valor agregado.

En general, la IA representa una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia y competitividad de la organización, pero su adopción exitosa depende de un enfoque equilibrado que integre capacitación, comunicación, acompañamiento y participación activa del personal, garantizando que la tecnología potencie el desempeño organizacional sin generar barreras o desmotivación entre los colaboradores.

Referencias

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton & Company.

Burrell, J. (2016). How the machine 'thinks': Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>

PERSPECTIVAS CUALITATIVAS EN LA INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *IA, Educación y Medios De Comunicación: Modelo TRIC*, 19–41.

Coeckelbergh, M., & Reijers, W. (2016). Narrative Technologies: A Philosophical Investigation of the Narrative Capacities of Technologies. *Human Studies*, 39(3), 325–346

Calo, R. (2015). Robotics and the lessons of cyberlaw. *California Law Review*, 103(3), 513–563.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & 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>

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons.

Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.

<https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

Kim, Y. J. (2018). The impact of artificial intelligence on organizational decision-making. *Journal of Business Research*, 95, 328–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.002>

Kunc, M., & O'Brien, F. (2019). The development, use, and abuse of organizational performance measurement. *Journal of Business Research*, 97, 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.017>

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21–32.

McKinsey Global Institute. (2018). *Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning*. McKinsey & Company.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing Group.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Free Press.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
<https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.). Free Press.
- Smith, A., & Anderson, J. (2017). AI, robotics, and the future of jobs. Pew Research Center.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
- Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2021). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 122, 106843.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.
- Rodríguez García, F. (2024). PERSPECTIVAS CUALITATIVAS EN LA INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *IA, Educación y Medios De Comunicación: Modelo TRIC*, 19–41. Pérez León, E. V., & Rojas Arévalo, D. I. (2019). Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global.
- Ruiz-Talavera D, Cruz-Aguero JED la, García-Palomino N, Calderón-Espinoza R, MarínRodríguez WJ. Artificial intelligence and its impact on job opportunities among university students in North Lima, 2023.
- Rodríguez García, F. (2024). PERSPECTIVAS CUALITATIVAS EN LA INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *IA, Educación y Medios De Comunicación: Modelo TRIC*, 19–41.

La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales. (2021). *Revista De Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52-69.

Castillo-Amores, D., Pérez-Andrade, R., & Romero-Hidalgo, O. (2025). El comportamiento organizacional y su adaptación a la inteligencia artificial en las Empresas de Machala. 593 *Digital Publisher CEIT*, 10(3), 1313-1324.

Quirola Tinoco, A. P., Vásquez Zhingre , I. A., Arias Montero, J. E., & Carmenate Fuentes, L.

Coeckelbergh, M., & Reijers, W. (2016). *Narrative Technologies: A Philosophical Investigation of the Narrative Capacities of Technologies*. *Human Studies*, 39(3), 325–346

Garcia Serrano, A., & Menta Garuz, A. (2022). La inteligencia artificial en las Humanidades

Tenés Trillo, Eduardo (2023). *Impacto de la inteligencia artificial en las empresas*. Trabajo Fin de Grado / Proyecto Fin de Carrera, E.T.S. de Ingenieros Informáticos (UPM), Boadilla del Monte

Digitales: dos experiencias con corpus digitales. *Revista de Humanidades Digitales*, 7, 19–39.

Castillo-Amores, D., Pérez-Andrade, R., & Romero-Hidalgo, O. (2025).