LA I.A. NOS CORRE...

KÓBILA, MARÍA TERESA

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA).

mtkobila@fcecon.unr.edu.ar

Resumen: la adopción de la IA integrada como herramienta de trabajo está revolucionando la gestión, remplazando recursos humanos y plantea riesgos y desafíos. Nos preguntamos ¿cómo se está atravesando este camino? ¿Qué impactos tiene la IA en la organización? ¿Cómo piensan y actúan las nuevas generaciones? ¿Qué representaciones tienen los directivos en la relación a estos cambios? Con enfoque cualitativo se abordan los siguientes objetivos: a) Describir los cambios impulsados por la infraestructura tecnológica en los últimos tres años en la organización estudiada b) Referir los componentes generacionales de los casos de estudio y las experiencias y expectativas de los colaboradores vinculadas a la modalidad de trabajo y tecnología empleada en el caso de estudio y c) Reflexionar sobre la implementación activa, las brechas y desafíos de la IA en las organizaciones e impacto sobre la cultura organizacional. Como resultados preliminares se detectó que la modalidad de trabajo dejó de ser centro de discusión, admitiéndose que la I.A. es una poderosa herramienta y se teme por la pérdida de empleos. La generación "Z" son personas con dominio tecnológico innato. La cultura organizacional está cambiando y evidencia alta adaptación a la transformación digital. Queda pendiente de investigación los estilos de liderazgo que pareciera orientarse en la misma dirección frente al nuevo paradigma. La I.A. nos corre obligándonos a reinventarnos y reflexionar para que no perder la carrera.

Palabras clave: transformación cultural – inteligencia artificial – gestión organizacional

Abstract: the adoption of integrated AI as a work tool is revolutionizing management, replacing human resources, and posing risks and challenges. We ask ourselves: how do you cross this path? What impacts does AI have on the organization? How do new generations think and operate? What are managers' perceptions regarding these changes? Using a qualitative approach, the following objectives are carried out: a) To describe the changes powered by Technology Infrastructure in the last three years in the organization studied; b) To identify the generational components of the case studies and the experiences and expectations of employees related to the work modality and technology used in the case study; and c) To reflect on the active implementation, gaps, and challenges of AI in organizations and it´s impact on organizational culture. As preliminary results, it was found that the work modality is no longar the center of discussion, A.I. being acknowledged as a powerful tool and job losses a concern. Generation "Z" is characterized by an innate technological aptitude. Organizational culture is changing and demonstrating a high degree of adaptation to digital transformation. Remains research on leadership styles, which appear to be moving in the

same direction in the face of this new paradigm. AI is forcing us to reinvent ourselves and reflect so as not to fall behind.

Keywords: Cultural transformation – Artificial Intelligence – Organizational Management

Introducción

El último lustro de nuestra historia ha registrado cambios turbulentos y a un ritmo sin precedentes en la vida cotidiana, la estructura económica y las relaciones laborales.

La tecnología y la velocidad con la que ocurren las cosas, ha permitido que la sociedad y las organizaciones introducir cambios sustanciales, sin embargo, la transformación digital registrada a partir del año 2020 no ha terminado.

La adopción masiva de la IA generativa integrada como herramienta de trabajo está revolucionando la gestión, reemplazando recursos humanos y planteando riesgos y desafíos.

El contexto y la cultura organizacional intervienen con mayor poderío en las decisiones de los directivos y/o líderes. Las nuevas generaciones impulsan cambios en las relaciones y condiciones laborales.

La modalidad de trabajo remoto adoptada por necesidad durante el año 2020, ha trasmutado en “blend” hacia el año 2022, pasando a estar inadvertida durante este año. Ahora, con la I.A. aumentada se debate en torno a la eficacia laboral personal, siendo aún difícil precisar las consecuencias o medir los impactos.

De caras al año 2026, la gestión y la cultura organizacional, ejes centrales de nuestra labor, se hallan navegando frente a la incertidumbre con más preguntas que respuestas. Todas ellas constituyen el motor para el trabajo de investigación.

En particular, esta ponencia propone un estudio de seguimiento para examinar los cambios producidos en una organización a raíz de la transformación de la infraestructura tecnológica de la I.A.

Marco Teórico

Teniendo en cuenta la complejidad (Morín 2005) se examina el contexto desde una perspectiva holística, considerando el cambio organizacional como proceso (Kotter: 1997) en dónde la cultura organizacional y el liderazgo (Schein, 1985) asumen un fuerte protagonismo en la gestión de las organizaciones (Etkin, 2013).

Actualmente, los cambios se explican como revolucionarios en casi todas las variables, entre ellos: una reconfiguración geopolítica marcada por conflictos, inestabilidad y alta incertidumbre a nivel mundial; la devaluación y la crisis del precio petróleo, en tanto que la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización derivan en mutaciones, educativas, laborales, perfiles y nivel de empleo.

La infraestructura tecnológica de la IA está generando una crisis energética y de agua sin precedentes causando crisis ambiental; al mismo tiempo la movilidad social a nivel mundial y los cambios en la mentalidad de las nuevas generaciones irrumpen con ímpetu dando lugar a los que muchos analistas denominan un "nuevo orden mundial" (Cox, 2018).

Los directivos y/o líderes tienen restricciones provenientes del contexto, pero también limitaciones derivadas de la propia cultura organizacional. Según Schein (1985) la cultura y el liderazgo son dos caras de una misma moneda que irrumpen en la organización como un proceso de creación, gestión y, eventualmente destrucción de la cultura por parte de los líderes.

La tecnología ha aumentado la eficiencia operativa y comercial y la competitividad en las organizaciones (Karolys Cobo y otros, 2024), sin embargo, no todas las organizaciones han mejorado en relación a la gestión del talento y la satisfacción de los empleados, dificultándose la adaptación e integración a los cambios del entorno. También actúa como catalizador principal de los cambios generacionales, moldeando sus formas de comportarse y actuar en cada generación.

El concepto de generación, de gran relevancia en las ciencias sociales, instituido en la sociología moderno por Karl Mannheim y profundizado con diversos enfoques y autores, entre ellos Sánchez de la Yncera, I. (1993) contribuye a entender a un grupo de personas que tienen una conexión y comparten contexto histórico particular.

Ese grupo de personas nacidas en un período de tiempo específico -generalmente 15 a 20 años- que comparten características similares debido a los eventos sociales y culturales que marcaron sus años formativos siente que sus preferencias y sus valores chocan con los mandatos de otra. (Molinari, 2011).

Consideradas esas cuestiones que modelan la forma de ver el mundo y comparten experiencias históricas, sociales y tecnológicas, se revelan ciertas peculiaridades de las generaciones que preponderan en el actual mercado laboral.



Figura 1: Fuente de elaboración propia

La Generación X: son independientes y autosuficientes. Tienen un enfoque pragmático frente a los problemas. Primeros en adoptar las tecnologías como los videojuegos y los ordenadores personales. Enfoque en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Los Millennials (Generación Y): nacieron inmersos en la revolución tecnológica de finales del siglo XX. Crecieron junto con el internet, los teléfonos móviles y las redes sociales. Altamente adaptables a los cambios tecnológicos. Buscan flexibilidad y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Escogen trabajos significativos alineados con sus valores personales, transformando la cultura corporativa con sus prioridades: propósito, innovación y aprendizaje constante. Valoran a los líderes inspiradores, accesibles y emocionalmente inteligentes.

Los Centennials (Generación Z): componen la primera generación nacida y desarrollada completamente en la era digital, con acceso constante a dispositivos inteligentes. Nativos digitales, con un dominio innato de la tecnología. Prefieren contenidos visuales y rápidos, como los de TikTok o Instagram. Es la generación más joven en incorporarse al mundo laboral. Muy conectados a la tecnología, con una fuerte conciencia social tienden a ser más conscientes de su salud mental y bienestar general. Son creativos, autodidactas y demandan un entorno profesional que combine tecnología, agilidad, diversidad y bienestar.

Asumiendo que la tecnología actúa como catalizador de los cambios culturales, moldeando la cultura organización, podría inferirse que una cultura fuerte podría coadyuvar a superar las barreras tecnológicas conjuntamente con un estilo de liderazgo que fomente la creatividad, el desarrollo personal y profesional, priorizando la inteligencia emocional (Goleman, 2000).

Este mapa de conceptos en torno al tema central funciona como soporte a la metodología y los objetivos contemplados en el diseño del presente trabajo de investigación.

Encuadre metodológico

La investigación se realiza con enfoque cualitativo de tipo descriptiva (Hernández Sampieri, Collado Fernández y Baptista Lucio, 2010) y referida a un estudio de caso único (Yin, 1995) y se enmarca en un proyecto de investigación[7] de mayor alcance.

El caso alusivo a una organización que brinda servicios de salud fue estudiado hacía tres años. Por entonces, el trabajo remoto se consolidaba y, a la par, se modificaban ciertas pautas culturales y modalidades de liderazgo. La gestión navegaba en la incertidumbre, en pos de sostener la estructura, afianzar la cultura y darle continuidad a la labor empresarial accedía a negociar ciertas condiciones laborales (Kóbila y otros, 2022).

Este año, se decidió retomar los contactos para dar respuestas a esos interrogantes que transaccionaban hacia acuerdos de supervivencia y nuevos desafíos entre el trabajo virtual y presencial.

La hipótesis de partida fue que las nuevas generaciones, afectas a la virtualidad, fueron redefiniendo otras pautas culturales. En la turbulencia estas transformaciones pasaron

[7] Proyecto 80020220700036UR titulado: “Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones”, dirigido por la Dra. María Teresa Kóbila.

inadvertidas, pero, con el avance de la IA, las circunstancias vuelven a pasar a otro extremo irrumpiendo otras fortalezas y amenazas.

La recopilación de datos se inició a mediados de febrero de este año y aún está en proceso, consecuentemente se expondrán resultados preliminares. Hasta el treinta de abril de 2026, fecha de corte para el análisis, se avanzó el relevamiento de datos en el sector administrativo, quedando pendiente el relevamiento con los mandos medios.

Considerando lo expuesto, se presenta un informe parcial, con resultados preliminares y reflexiones que anticipan tendencias. Se aspira a ampliar el relevamiento y generalizar los resultados para este caso durante los próximos meses.

Interrogantes de investigación

En este presente nos preguntamos ¿cómo pasar de la conmoción por la IA a la medición real de su valor? ¿Cómo emplear estratégicamente las nuevas herramientas digitales? ¿Es confiable la I.A. en la gestión? ¿Qué marcos éticos y de seguridad son necesarios? ¿Es factible aplicarlos? ¿Cómo agregar valor a las personas y organizaciones sin perder la esencia humana? ¿Cómo atraer y retener el talento humano cuando la flexibilidad -negociada aún en ciertos casos- ya no es el único diferencial? ¿Los directivos y/o líderes pueden gestionar estratégicamente estos cambios culturales y estructurales? ¿Cómo trabajan los equipos y/o grupos de trabajo? ¿Cómo lograr la cohesión en la cultura organizacional? ¿Cómo se diseñan los perfiles y puestos de trabajo? ¿Es factible pasar a otros modelos estructurales más flexibles? En entornos de alta rotación ¿hay fuga de talentos? ¿Es factible el aprendizaje organizacional? ¿Cómo nutrir la sostenibilidad de manera práctica y con acciones concretas? Etc., etc.…

Cuan acelerado están los cambios contextuales que no alcanzamos a predecir el alcance efectivo del teletrabajo porque fue transitando hacia modalidades híbridas y hoy dudamos acerca del futuro del trabajo. Sin dudas, los interrogantes son innumerables. Las organizaciones no tienen recetas, están en vías de avance continuo con aprendizajes forzado y resultados impredecibles.

Esencialmente, en este caso nos interesa conocer ¿Cómo se está atravesando este camino? ¿Qué impactos tiene la IA en la organización? ¿Cómo piensan y actúan las nuevas generaciones? ¿Qué representaciones tienen los directivos en la relación a estos cambios?

Objetivos

a) Describir los cambios impulsados por la infraestructura tecnológica en los últimos tres (3) años en la organización estudiada.
b) Referir los componentes generacionales de los casos de estudio y las experiencias y expectativas de los colaboradores vinculadas a la modalidad de trabajo y tecnología empleada en el caso de estudio.
c) Reflexionar sobre la implementación activa, las brechas y desafíos de la IA en las organizaciones e impacto sobre la cultura organizacional.

Resultados preliminares

Desde la mirada de los colaboradores los cambios impulsados por la variable tecnológica han sido incrementales en los últimos tiempos. Cuando se consultó acerca de ¿bajo qué modalidad trabajan? si ¿utilizan IA?, ¿cuál de ellas, en qué tareas, con qué fines?, se obtuvieron las siguientes respuestas.

> *"Yo trabajo tres días en forma presencial y dos home office. No tengo inconvenientes Prefiero trabajar desde mi casa, pero no me molesta venir a la oficina, se respira buen clima, trabajo cómodo. Lo que me preocupa es saber que vamos a hacer cuando no seamos tan necesarias porque la IA está haciendo nuestro trabajo"* (Entrevistada A).

> *"Todo es más rápido con la I.A. pero siento que necesitaría tener más conocimientos [...] estamos aprendiendo un poco por prueba y error y también empezamos a tener capacitamos. [...] Estamos usando Copilot –que es un asistente de Microsoft que nos ayuda a analizar datos y a preparar informes- pero hay que revisar porque encontramos errores cuando nos tira los resultados [...] por eso te digo que ahora estamos teniendo mucho trabajo porque nosotras estamos aprendiendo a usarlo, pero además hay que detectar los errores. […] Por ejemplo yo controlo las conciliaciones bancarias y si no me da, me cuesta encontrar las diferencias. También usamos N8N que tiene una plataforma de automatización, pero aún estamos aprendiendo* (Entrevistada A).

> *"Yo al igual que "A" trabajo tres días en la empresa y dos desde mi casa. Pedí trabajar tres días haciendo home office y venir dos días a la oficina, pero me dijeron que por el momento no y no insistí, después de hablar con otras personas y ver que mucha gente se está quedando sin trabajo, prefiero no tocar el tema. [...] Acá nadie dijo que van a despedir personal, pero también dijeron que no entra más gente, entonces no sé, yo me pregunto cuando todo lo haga la I.A que vamos a hacer nosotras o qué haremos con el tiempo libre"* (Entrevistada B).

> *"Si estamos usando cada vez más la I.A, es una herramienta poderosa que hay que saberla a usar y nosotras estamos aprendiendo; a mí no me da miedo la I.A. creo que todos la usamos, sino de quedarme sin trabajo. Mi novio trabajaba en un banco, en un pueblo, y se quedó sin trabajo porque cerraron la sucursal, es algo que se viene aceleradamente. [...] Acá aprendemos, nos capacitan, pero también estamos al palo, hay mucho trabajo hasta que tengamos más seguridad en que el sistema funcione bien y después creo que vamos a tener menos trabajo y más tiempo libre, pero ese es mi miedo ¿seremos necesarias para la empresa cuando la IA haga todo lo que hacemos nosotras?"* (Entrevistada B).

> *"Trabajo cuatro días acá en la empresa y un día desde mi casa, hace cinco años que estoy en la empresa. Antes nos pedían más trabajo presencial, ahora no hablamos si presencial o virtual, estamos con mucho trabajo, aprendiendo, y creo que por ahora es conveniente estar en la empresa porque nos capacitan, podemos consultar y resolver algunas cosas en forma más inmediata" (*Entrevistada C).

> *"Acá los cambios vienen desde arriba, hasta este momento mi jefe nos alienta en la capación y el aprendizaje de la I.A., la empresa está muy bien equipada en tecnología y sigue invirtiendo en programas y capacitación, incluso nos dicen que la capacitación que recibimos nos va a servir mucho, logramos muchas cosas, mejoramos y ahora por ejemplo se están perfeccionando los prompts para tener mejores resultados. El chat GPT quedó casi obsoleto, se está incorporando N8N para automatizar los flujos de trabajo porque tiene mayor capacidad, por ahora se está ajustando, entonces estamos haciendo mucho trabajo de control, detectando las fallas, pero después se ajustan o mejoran los prompts y se va optimizando. Supuestamente después vamos a tener mucho tiempo libre porque la IA va a hacer esos trabajos, pero no sabemos qué vamos a hacer nosotras aquí"* (Entrevistada C).

Actualmente no está en discusión la modalidad presencial o remota, el debate gira en torno al avance de la I.A. Se reconoce que ha posibilitado la eficacia de las tareas operativas y otras de gestión, pero preocupa el control del trabajo y ¿quién será el dueño del tiempo libre?

Cada una de las entrevistas asocia las ventajas en relación a sus trabajos, pero se cuestionan y preocupan por el futuro del trabajo. Visualizan a la I.A. como una herramienta valiosa para la automatización de los procesos que ahorra tiempo y reduce costos. Creyéndose que la I. A. será cada vez más precisa, pero emergen otras inquietudes: ¿Quién controlará a la IA? ¿Qué harán las personas en el tiempo ociosos? Estas preguntas hoy no tienen respuestas y el riesgo por la pérdida de empleo es la mayor preocupación.

Es importante resaltar que las entrevistas con los mandos medios hay sido pospuestas, "pudiéndose hipotetizar" de que los líderes están ocupándose en alinear la cultura con las nuevas habilidades. Queda pendiente el sondeo de las opiniones, intereses y expectativas de los mandos medios en relación a la I.A, y profundizar en el marco regulatorio de las condiciones laborales actuales.

Se evidenció que la mayoría de los colaboradores son centennials (generación Z). Los millennials (generación Y) y unos pocos de la generación X lideran equipos o son jefes de diferentes sectores. Las entrevistadas se las ubica en dentro de la generación Z, es decir, son personas con dominio innato de la tecnología.

Si bien están hiperconectados, con acceso a información ilimitada, comparten poco tiempo el mismo espacio. Se comunican virtualmente, se sienten comprometidos con sus trabajos, pero rechazan las estructuras rígidas. Prefieren el trabajo a distancia y valoran el tiempo libre. No se identifica una cultura débil, muy por el contrario, tienen objetivos claros, sus valores y acciones armonizan, hay alta motivación, el trabajo es colaborativo y los líderes promueven la I.A. brindando capacitación con la convicción de que hay otras formas más productivas de trabajar.

Los empleados se manifiestan satisfechos con la empresa, aceptan y se adaptan a los cambios del entorno y hacia el interior de la organización. Se registra un cambio cultural en todos los niveles de la cultura según advertía Schein (1985). En el aspecto más visible de la cultura se observa se registra una cultura innovadora, enfocada en los detalles y la transformación digital, en tanto que a un nivel más profundo se demuestra que las nuevas generaciones tienden a ser más conscientes del

bienestar humano, valoran el tiempo libe, eligen estructuras flexibles, son autodidactas y les atrae trabajar en entornos tecnológicos.

Los procesos de transformación actúan como fuertes impulsores a la innovación y el desarrollo organizacional. Para profundizar en este aspecto queda pendiente indagar a los directivos y/o líderes que gestionan la cultura organizacional.

A modo de reflexión

Es verdad de Perogrullo que estamos transitando cambios disruptivos y transformadores a nivel mundial y organizacional. Un contexto que altera los comportamientos, percepciones y resultados en la dimensión externa e interna de los individuos y organizaciones.

Todos los cambios impactan en las organizaciones, aunque la variable tecnológica irrumpe con mayor preponderancia cambiando las creencias preconcebidas, las formas de hacer adoptando nuevas habilidades y tecnologías y también los valores que van configurando una nueva cultura individual que se contagia en la interacción social.

Se evidencia un cambio cultural promovido por el entorno y la propia organización que corrobora nuestra hipótesis de trabajo. Las nuevas generaciones redefinen nuevas pautas culturales hacia la virtualidad, transformando las relaciones y modalidades de trabajo. El cambio cultural alineado a la nueva dinámica muestra adaptación externa e interna a los cambios tecnológicos.

Aún más relevante, es que la organización, en interacción con sus colaboradores, está consolidando su propia cultura organizacional. La cultura cambió porque podría decirse que tiene “resiliencia cultural” es decir, capacidad de adaptación sin perder su esencia, preservando su identidad.

Probablemente, ese cambio cultural está respaldado por un fuerte liderazgo, como diría Schein “la otra cara de la moneda”, que está pendiente de indagación. Investigar el estilo de liderazgo, sus paradigmas de control, entre otros, ayudará a comprender esta nueva filosofía organizacional que pareciera estar orientada con un paradigma nuevo.

Sin dudas, la I.A. sigue cautivando por sus prácticas, sus bondades y riesgos que conlleva. Garantizar la seguridad, alcanzar una verdadera comprensión cognitiva y lo más atemorizante es saber si la IA aprende a trabajar automáticamente sin supervisión humana ¿Quién controlará a las organizaciones? ¿Qué harán los humanos? No tenemos las respuestas.

Creemos que en esta carrera tecnológica triunfará la colaboración humano-I.A. porque la inteligencia artificial posee manejo de datos, celeridad y cierta precisión, pero la inteligencia humana mantiene las ventajas en creatividad, emociones y valores que subyacen en nuestras organizaciones, al menos hasta la actualidad.

La I.A. nos corre obligándonos a reinventarnos y reflexionar para no perder la carrera.

Bibliografía

Cox, R. (2018) *El orden mundial y la reconfiguración hegemónica en el siglo XXI.* Revista mexicana de ciencias políticas y sociales, Vol. 63, Nro.233, ciudad de México, may/ago.2018 Disponible en: https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2018.233.56138

Etkin, J. (2013) Gestión de la Complejidad. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Goleman, D. (2000). La inteligencia emocional. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Hernández Sampieri R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Mc Graw Hill.

Karolys Cobo, J. A.; Karolys Cobo, D.; Vasco Amores, G. A., & Pazuña Naranjo, W. P. (2024). *La Influencia de la Tecnología en la Administración de Empresas Modernas: The Influence of Technology on Modern Business Administration*. Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando, 5(1), 1047–1056. Disponible en: https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.239

Kóbila, M. T. y otros (2022). Expectativas y desafíos en las relaciones laborales actuales. Ponencia presentada en las VII Jornadas de Investigaciones del IIATA en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R., realizada el 16 de noviembre de 2022 en Rosario. Disponible en: https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/24738

Kotter, J. (1997). El líder del cambio. México: Mac Graw Hill Iberoamericana.

Molinari, P. (2011) Turbulencia Generacional. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Morin, E. (2005). Introducción al pensamiento complejo. [8va Reimp.] Barcelona, España: Gedisa.

Sánchez de la Yncera, I. (1993). La sociología ante el problema generacional. Anotaciones al trabajo de Karl Mannheim. Revista REIS, Nro. 62 abril-junio 1993. Disponible en: https://reis.cis.es/index.php/reis/article/view/1977/2298

Schein, E. (1985) *Organizational Culture.* Washington, EEUU: American Psychologist, 45, (2), 109 - 119.

Yin, R. K, (1995). Case study research: Design and methods. [Sec. Ed.] United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc.