

**IMPACTOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA LABORAL: REVISIÓN SISTEMÁTICA**

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SEMINARIO DE GRADO. MÓDULO GH0206

Cohorte-10

Autoras

Angiela Zapata Leal

Nataly Aristizabal Avendaño

Docente

Adriana Acosta Ramos

Valledupar, Cesar, Colombia

2026

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Abstract	3
1. Introducción	5
1.1 Pregunta de investigación	6
1.2 Objetivo general.....	6
2. Metodología	6
3. Resultados	8
3.1 Efectos positivos sobre la cultura organizacional	9
3.2 Efectos negativos sobre el clima laboral.....	9
3.3 Variabilidades entre organizaciones	10
3.4 Liderazgo y gestión del cambio cultural	10
3.5 Ética, bienestar y rol humano.....	11
4. Discusión.....	12
5. Conclusiones	13
6. Recomendaciones	14
Referencias.....	15
Anexo. Matriz de análisis de artículos	19

Resumen

La inteligencia artificial se ha consolidado como una tecnología transversal que reorganiza las formas de trabajar y, con ello, incide en el ambiente y en los valores compartidos dentro de las organizaciones. Este artículo de revisión examina cómo influye sobre el clima organizacional y la cultura laboral, a partir de la literatura científica arbitrada publicada entre 2022 y 2026. La búsqueda se realizó en doce bases de datos en español e inglés y, luego de aplicar criterios de inclusión y exclusión bajo un protocolo de revisión sistemática, se seleccionaron veintisiete artículos que se organizaron en una matriz de análisis y se agruparon en cinco categorías temáticas. Los hallazgos muestran un efecto de doble filo: la tecnología favorece culturas más innovadoras, ágiles y orientadas al aprendizaje, pero al mismo tiempo puede generar sobrecarga, tecnoestrés, temor a la sustitución y percepciones de trato injusto por parte de los algoritmos. El estudio concluye que ese efecto no está predeterminado, sino que depende de cómo cada organización gestiona el cambio, ejerce el liderazgo, regula el uso ético de la herramienta y forma a sus equipos. Para la gestión humana, el reto consiste en conducir esa incorporación situando a las personas en el centro.

Palabras clave: inteligencia artificial, clima organizacional, cultura laboral, tecnoestrés, gestión humana, transformación digital.

Abstract

Artificial intelligence has become a cross-cutting technology that reshapes the way people work and, in doing so, affects the climate and the shared values within organizations. This review article examines how it influences organizational climate and workplace culture, drawing on peer-reviewed scientific literature published between 2022 and 2026. The search covered twelve databases in Spanish and English; after applying inclusion and exclusion criteria under a systematic review protocol, twenty-seven articles were selected, organized in an analysis matrix and grouped into five thematic categories. The findings reveal a double-edged effect: the technology fosters more innovative, agile and learning-oriented cultures, yet it can also produce work overload, technostress, fear of replacement and perceptions of unfair algorithmic treatment. The study concludes that this effect is not predetermined but depends on how each organization manages change, exercises leadership, governs the ethical use of the tool and trains its teams. For

human resource management, the challenge lies in leading that adoption while keeping people at the center.

Keywords: artificial intelligence, organizational climate, workplace culture, technostress, human resource management, digital transformation.

1. Introducción

La inteligencia artificial reúne un conjunto de sistemas y algoritmos capaces de apoyar a las personas en el aprendizaje, el análisis de datos, el reconocimiento de patrones y la toma de decisiones, y en pocos años pasó a ocupar un lugar central en la operación de las organizaciones. A partir de 2022, con la difusión de la inteligencia artificial generativa y la aceleración digital posterior a la pandemia, numerosas empresas la incorporaron en plazos muy breves, sin disponer del tiempo necesario para preparar sus estructuras, a sus líderes y a sus equipos (Murire, 2024; Briones-Pincay et al., 2025). Esa rapidez explica por qué la misma herramienta produce efectos contrarios: en un sentido impulsa culturas más innovadoras, ágiles y orientadas al aprendizaje permanente (Rostamzadeh et al., 2025; Hernández Cortes et al., 2024); en otro, deja a su paso sobrecarga, miedo a ser reemplazado, tecnoestrés, sensación de injusticia algorítmica y un desgaste de la confianza entre colaboradores y directivos (Soulami et al., 2024; Bankins et al., 2024).

Esta tensión recae sobre dos dimensiones que la gestión humana considera decisivas. La primera es la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores y modos compartidos de actuar; la segunda es el clima organizacional, que corresponde a la percepción colectiva del ambiente de trabajo, de la equidad y del bienestar. Ambas condicionan el compromiso, la productividad y la permanencia del talento (Contreras Contreras y Olaya Guerrero, 2025; Rodríguez Mansilla, 2016). El problema que da origen a esta revisión es que las organizaciones adoptaron la inteligencia artificial con mayor velocidad de la que tardaron en construir marcos para administrar sus efectos sobre las personas, lo que ha producido culturas desiguales según el sector, el tamaño, la madurez digital y el estilo de liderazgo de cada entidad.

En el centro de esa desigualdad se encuentra la capacidad organizacional para gestionar la inteligencia artificial, entendida como el conjunto de condiciones previas —madurez digital, infraestructura de datos, gobernanza, formación del talento y estilo de liderazgo— que determinan si la tecnología fortalece o erosiona el ambiente de trabajo. La evidencia sugiere que una integración exitosa exige capacidades desarrolladas con antelación (Wuisan et al., 2023) y que las organizaciones sin estructuras de gestión del cambio ni de gobernanza, como muchas pequeñas y medianas empresas latinoamericanas, quedan más expuestas a los efectos adversos sobre el clima (Villarreal Satama y Flor Terán, 2023). En la misma línea, el liderazgo adaptativo (García de Higuera et al., 2026) y los modelos que mantienen a la persona en el centro de la decisión (Bankins

et al., 2024) funcionan como capacidades de gestión que median entre la herramienta y sus efectos. De ahí que el problema no sea tecnológico, sino ante todo de capacidad de gestión: la misma inteligencia artificial produce resultados opuestos según la preparación con que cada organización la incorpore.

La revisión se concentra en organizaciones públicas y privadas que ya han incorporado inteligencia artificial, con un énfasis particular en el contexto latinoamericano y colombiano. En este último, el Documento CONPES 4144 de 2025 fijó la Política Nacional de Inteligencia Artificial y abrió un marco de referencia para su uso responsable (Departamento Nacional de Planeación, 2025). El periodo de análisis se delimita a la producción científica de 2022 a 2026. Reunir y ordenar esta evidencia, todavía muy centrada en lo técnico y con escasa atención a lo cultural y climático, resulta pertinente para los resultados de aprendizaje (RAP1, RAE4, RAE5) y las competencias (CE4, CE5) de la Especialización en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Universidad Popular del Cesar.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los impactos de la inteligencia artificial sobre el clima organizacional y la cultura laboral en organizaciones contemporáneas, según la literatura científica publicada entre 2022 y 2026?

1.2 Objetivo general

Analizar los impactos de la inteligencia artificial sobre el clima organizacional y la cultura laboral en organizaciones contemporáneas, a partir de una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre 2022 y 2026, con el fin de identificar consensos, tensiones y vacíos en la producción académica reciente.

2. Metodología

El presente trabajo corresponde a un artículo de revisión de literatura, de enfoque cualitativo y alcance descriptivo-analítico. El proceso siguió los lineamientos del protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), se apoyó en los criterios de rigor propuestos por Creswell y Creswell (2018) y adoptó, para la citación, la séptima edición del Manual de la American Psychological Association (APA, 2020).

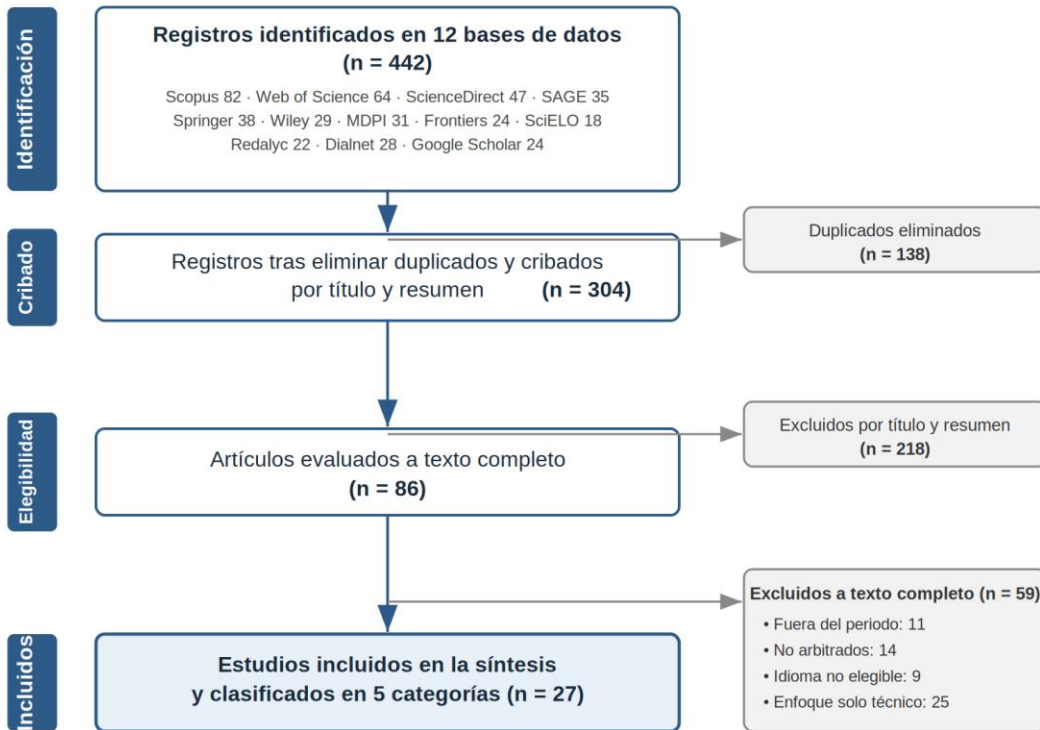
La recolección de información se llevó a cabo durante las tres primeras semanas de mayo de 2026, en doce bases de datos académicas: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SAGE, Springer, Wiley, MDPI, Frontiers, SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. Para cada base se combinaron descriptores en español e inglés mediante operadores booleanos. La ecuación de búsqueda básica fue la siguiente: (“inteligencia artificial” OR “artificial intelligence”) AND (“clima organizacional” OR “cultura laboral” OR “organizational climate” OR “workplace culture”) AND (“tecnoestrés” OR “bienestar laboral” OR “technostress” OR “wellbeing”). Esta expresión se ajustó a la sintaxis de cada plataforma y se complementó con filtros de año (2022 a 2026), idioma (español e inglés) y tipo de documento (artículo o revisión arbitrada).

Se incluyeron los artículos arbitrados publicados entre 2022 y 2026, redactados en español o inglés, que abordaran el efecto de la inteligencia artificial sobre el clima, la cultura o dimensiones próximas como el bienestar, la comunicación, el liderazgo o la ética. Se excluyeron los textos de opinión sin sustento empírico, el material de carácter promocional, los registros duplicados y los estudios concentrados de manera exclusiva en aspectos técnicos sin lectura organizacional.

La selección recorrió las cuatro etapas del protocolo PRISMA 2020 (identificación, detección, elegibilidad e inclusión), que se sintetizan en la Figura 1. Los veintisiete artículos finalmente incluidos se vaciaron en una matriz de análisis (Anexo) en la que se registró el autor y el año, el objetivo, la metodología, los hallazgos centrales y la categoría asociada. A partir de esa lectura se construyeron cinco categorías de síntesis: efectos positivos sobre la cultura; efectos negativos sobre el clima; variabilidades entre organizaciones; liderazgo y gestión del cambio; y ética, bienestar y rol humano.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA 2020. Proceso de selección de los artículos.



Nota. Elaboración propia con base en Page et al. (2021).

3. Resultados

Los hallazgos se presentan a continuación, organizados en las cinco categorías temáticas definidas, integrando la evidencia y contrastando los puntos de mayor consenso con aquellos que aún generan debate. De manera transversal, la literatura converge en un efecto de doble filo: la inteligencia artificial impulsa la cultura con más innovación, agilidad, aprendizaje continuo e intercambio de conocimiento, pero al mismo tiempo tensiona el clima, al introducir tecnoestrés, miedo al reemplazo e injusticia algorítmica. Que el balance se incline hacia un lado u otro no depende de la tecnología en sí, sino de la capacidad de cada organización para gestionarla, como se detalla en las categorías siguientes.

3.1 Efectos positivos sobre la cultura organizacional

La literatura coincide en que la inteligencia artificial opera como un acelerador de culturas orientadas a la innovación, la agilidad y el aprendizaje continuo. Murire (2024) plantea que, al liberar a los empleados de tareas rutinarias, la tecnología favorece desplazamientos culturales hacia la creatividad, mientras que Li et al. (2022) evidencian que la capacidad organizacional en inteligencia artificial se asocia de manera positiva con la creatividad, con el conocimiento compartido y la cohesión actuando como mediadores. Desde la mirada latinoamericana, Contreras y Olaya Guerrero (2025) y Hernández Cortes et al. (2024) confirman que la herramienta optimiza la eficiencia y mejora el clima cuando viene acompañada de buenas prácticas de gestión humana. La inteligencia artificial también habilita un aprendizaje personalizado y una reconversión constante de competencias (Gavilánez Cárdenas et al., 2024; Ekuma, 2024; Babashahi et al., 2024) y estimula el intercambio de conocimiento, sobre todo cuando media un liderazgo paradójico (Hu et al., 2025). Al concentrar a las personas en aquello que es propiamente humano, refuerza el sentido de propósito y la autonomía (Dima et al., 2024; Briones-Pincay et al., 2025; Garcés Moreira et al., 2025), una idea que Rostamzadeh et al. (2025) y Wuisan et al. (2023) amplían al vincular innovación, aprendizaje y éxito organizacional siempre que exista preparación previa.

3.2 Efectos negativos sobre el clima laboral

En sentido contrario, Soulami et al. (2024) documentan que la adopción de inteligencia artificial se relaciona con niveles crecientes de estrés cuando los empleados sienten que el ritmo del cambio supera su capacidad de adaptación, lo que configura el tecnoestrés en forma de sobrecarga cognitiva, dificultad para desconectarse y agotamiento (Hu et al., 2025). A ese cuadro se suma el temor a la sustitución: Bankins et al. (2024) advierten que la posibilidad de que las máquinas asuman tareas genera cinismo, menor compromiso y una mayor intención de rotación, fenómeno que se intensifica en los cargos operativos (Babashahi et al., 2024) y que en América Latina resulta más delicado por las brechas de madurez y de regulación que caracterizan la adopción de la tecnología en la región (Rodríguez Alegre et al., 2023). De ahí la necesidad de acompañar su incorporación con comunicación y participación. Por otra parte, cuando las decisiones sobre evaluación o ascenso se delegan en algoritmos sin explicación alguna, el clima de confianza se deteriora: Sony et al. (2025) y Dubey y Vachher (2025) describen riesgos de discriminación que

exigen transparencia, auditorías e inclusión desde el diseño; Naoum et al. (2026) muestran el efecto dual de la tecnología sobre la diversidad y la equidad; y Prasad y De (2024), junto con Chávez Betancourt et al. (2024), confirman que la confianza media los resultados y que la privacidad, los sesgos y el desplazamiento laboral constituyen los principales desafíos.

3.3 Variabilidades entre organizaciones

Los efectos de la inteligencia artificial distan de ser uniformes y dependen de al menos cuatro factores. El primero es el sector: Murire (2024) y Rostamzadeh et al. (2025) reportan diferencias entre las actividades intensivas en conocimiento, donde la tecnología se asimila como un complemento, y las labores repetitivas, donde se percibe más bien como una amenaza; en el ámbito de la salud, Cabrera-Mударra (2025) observa que la herramienta eleva la calidad del servicio solo cuando se combina con un trato humanizado. El segundo es el tamaño de la organización: las grandes empresas suelen contar con gestión del cambio y estructuras de gobernanza, mientras que las pequeñas y medianas adoptan sin esa base, lo que amplifica los riesgos sobre el clima en el contexto latinoamericano (Villarreal Satama y Flor Terán, 2023). El tercero es la madurez digital, pues una integración exitosa requiere capacidades previas (Wuisan et al., 2023). El cuarto es el estilo de liderazgo, ya que un liderazgo adaptativo se vuelve condición clave para que la tecnología potencie la cultura en lugar de erosionarla (García de Higuera et al., 2026; Hu et al., 2025). En conjunto, estos cuatro factores configuran la capacidad organizacional para gestionar la inteligencia artificial: cuando esa capacidad existe, la tecnología tiende a fortalecer la cultura; cuando falta, predominan los efectos adversos sobre el clima (Wuisan et al., 2023; Bankins et al., 2024).

3.4 Liderazgo y gestión del cambio cultural

La adopción de inteligencia artificial es, en el fondo, un proceso de gestión del cambio cultural. Murire (2024) sostiene que el liderazgo efectivo, la comunicación transparente y la inversión en habilidades son las estrategias decisivas para vencer las resistencias, y García de Higuera et al. (2026) resaltan el liderazgo adaptativo, entendido como disposición a aprender, tolerancia a la ambigüedad e involucramiento de los equipos, como el puente entre la tecnología y la cultura. Garcés Moreira et al. (2025) y Del Toro Reyes y López (2023) insisten en la necesidad de unir la automatización con criterios humanistas, mientras que Bankins et al. (2024) proponen el modelo aumentado, en el cual la inteligencia artificial apoya pero no sustituye al profesional de gestión

humana, manteniendo a la persona en el centro de la decisión. En la misma dirección, Briones-Pincay et al. (2025) y Canossa-Montes de Oca y Peraza-Villarreal (2024) afirman que la tecnología es una herramienta impulsadora cuyo valor depende del marco cultural en el que se inserta.

3.5 Ética, bienestar y rol humano

Las consideraciones éticas atraviesan todas las dimensiones del clima y la cultura. Los sesgos algorítmicos y la discriminación (Sony et al., 2025; Dubey y Vachher, 2025; Naoum et al., 2026) reclaman auditorías, datos representativos y revisión humana de las decisiones. La privacidad y la protección de datos adquieren mayor peso frente a marcos como el europeo, que clasifica la inteligencia artificial laboral como un sistema de alto riesgo, en contraste con los vacíos regulatorios que persisten en América Latina (Capasso et al., 2024). La transparencia y la explicabilidad se vuelven condición de un clima de confianza, pues las decisiones algorítmicas opacas debilitan la legitimidad de la gestión humana (Bankins et al., 2024). El bienestar y el tecnoestrés se han convertido en focos centrales de la investigación reciente (Soulami et al., 2024), al tiempo que la reconfiguración del rol humano empuja a las personas hacia la creatividad, la empatía y el juicio ético (Dima et al., 2024).

Tabla 1
Síntesis de las categorías temáticas y los autores que las sustentan.

Categoría	Autores	n
Efectos positivos sobre la cultura	Murire (2024); Li et al. (2022); Contreras Contreras y Olaya Guerrero (2025); Hernández Cortes et al. (2024); Gavilánez Cárdenas et al. (2024); Garcés Moreira et al. (2025); Ekuma (2024)	7
Efectos negativos sobre el clima	Soulami et al. (2024); Bankins et al. (2024); Babashahi et al. (2024); Prasad y De (2024); Chávez Betancourt et al. (2024); Hu et al. (2025)	6
Variabilidades entre organizaciones	Cabrera-Mudarra (2025); Villarreal Satama y Flor Terán (2023); Wuisan et al. (2023); Rodríguez Alegre et al. (2023)	4

Categoría	Autores	n
Liderazgo y gestión del cambio	García de Higuera et al. (2026); Del Toro Reyes y López (2023); Canossa-Montes de Oca y Peraza-Villarreal (2024); Briones-Pincay et al. (2025); Rostamzadeh et al. (2025)	5
Ética, bienestar y rol humano	Sony et al. (2025); Dubey y Vachher (2025); Naoum et al. (2026); Capasso et al. (2024); Dima et al. (2024)	5

Nota. Elaboración propia con base en los artículos seleccionados. Cada artículo se asignó a su categoría temática predominante; el valor n indica el número total de artículos por categoría y la suma de las cinco categorías equivale a los 27 artículos del corpus.

4. Discusión

Los hallazgos confirman que el efecto de la inteligencia artificial sobre el clima y la cultura no es lineal ni está determinado de antemano: una misma tecnología puede fortalecer la cultura de una organización y deteriorar la de otra, según las condiciones en que se adopte (Murire, 2024; Rostamzadeh et al., 2025; Hernández Cortes et al., 2024). Esta falta de neutralidad obliga a desplazar la discusión desde la pregunta de si conviene adoptar la herramienta hacia la pregunta de cómo hacerlo. Dos tensiones ilustran ese giro. La primera enfrenta la eficiencia con la humanidad, pues la sobreautomatización puede deshumanizar procesos que requieren empatía, razón por la cual el modelo aumentado ofrece la combinación más equilibrada (Bankins et al., 2024; Prasad y De, 2024). La segunda opone la innovación al bienestar, ya que la misma capacidad que dinamiza culturas ágiles puede provocar tecnoestrés y miedo al reemplazo, lo que explica que el bienestar se haya convertido en un tema central de la investigación (Soulami et al., 2024).

Una tercera tensión surge entre la innovación y la regulación: mientras la Unión Europea avanza con un marco robusto (Capasso et al., 2024), América Latina apenas empieza a construir el suyo; Colombia dio un paso con el CONPES 4144 de 2025, aunque persisten desafíos para traducirlo en prácticas concretas (Departamento Nacional de Planeación, 2025). Una cuarta tensión es la brecha entre la adopción y la madurez organizacional, pues muchas empresas invierten en inteligencia artificial sin desarrollar primero las capacidades necesarias, con retornos menores y deterioro del clima (Wuisan et al., 2023; Villarreal Satama y Flor Terán, 2023). Desde la gestión humana, la

integración estratégica exige atender de forma simultánea lo tecnológico, lo organizacional y lo humano, con liderazgo adaptativo, comunicación transparente y participación de los equipos (García de Higuera et al., 2026; Ekuma, 2024).

Conviene reconocer también las limitaciones de esta revisión. El periodo analizado es corto, la mayoría de los estudios son recientes y de naturaleza transversal, y la evidencia latinoamericana sobre clima y cultura sigue siendo escasa frente a la producción internacional. La búsqueda se restringió al español y al inglés, lo que pudo dejar fuera trabajos en otros idiomas, y predominan los diseños descriptivos sobre los longitudinales. Estos límites no invalidan los resultados, pero sí señalan la prudencia con que deben leerse y, a la vez, marcan los vacíos que la agenda futura tendría que cubrir.

5. Conclusiones

En respuesta a la pregunta que orientó este trabajo, la evidencia revisada permite afirmar que la inteligencia artificial está reconfigurando el clima organizacional y la cultura laboral de las organizaciones contemporáneas a través de una dualidad bien definida. Por un lado, impulsa culturas innovadoras, ágiles y orientadas al aprendizaje, y libera a las personas de las tareas rutinarias; por otro, produce sobrecarga, tecnoestrés, miedo al reemplazo y erosión de la confianza, sobre todo cuando la adopción no se acompaña de una gestión del cambio adecuada.

Ese impacto no es uniforme, ya que varía según el sector, la forma de implementación, el tamaño de la organización, su madurez digital y el estilo de liderazgo. La inteligencia artificial, en consecuencia, no actúa como una causa determinista, sino como una tecnología cuyos efectos dependen de las condiciones humanas, culturales y estratégicas en las que se inserta. Para la gestión humana, el desafío consiste en liderar esa integración poniendo a las personas en el centro y combinando la potencia analítica de la herramienta con el juicio, la empatía y los valores. En el caso colombiano, los avances normativos recientes ofrecen un marco propicio, pero el éxito dependerá de la capacidad de articular tecnología, cultura y desarrollo del talento. Bien gestionada, la inteligencia artificial no es un fin en sí misma, sino un medio al servicio de las personas y de las organizaciones.

6. Recomendaciones

A partir de los hallazgos se proponen orientaciones para tres destinatarios. A las organizaciones se les recomienda adoptar la inteligencia artificial de manera gradual, partiendo de un diagnóstico previo del clima y la cultura; conformar comités de gobernanza ética con mecanismos para apelar las decisiones algorítmicas; invertir en formación digital y en liderazgo adaptativo; comunicar con transparencia el uso de los algoritmos; y monitorear el clima durante y después de la adopción con instrumentos sensibles al tecnoestrés y a la equidad.

A la academia le corresponde desarrollar estudios longitudinales y de campo en organizaciones latinoamericanas, con atención especial a las pequeñas y medianas empresas, y fortalecer la formación en competencias digitales, analíticas y éticas. A la política pública le corresponde generar guías sectoriales para una adopción responsable que cuide el clima y la cultura, así como promover el diálogo entre el Estado, los empleadores y los trabajadores sobre la transparencia algorítmica, los derechos digitales y la prevención del tecnoestrés.

Referencias

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.^a ed.). Author.
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A., y Souza, J. M. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., y Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Briones-Pincay, C., Segura-Ramos, I., Rivera-Guerrero, A., y Reigosa-Lara, A. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. 593 *Digital Publisher CEIT*, 10(4), 139-156. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3228>
- Cabrera-Mударra, G. N. (2025). Gestión del talento humano con inteligencia artificial y calidad del servicio hospitalario. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(14), 211-230. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.350>
- Canossa-Montes de Oca, H., y Peraza-Villarreal, N. (2024). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2170>
- Capasso, M., Arora, P., Sharma, D., y Tacconi, C. (2024). On the right to work in the age of artificial intelligence: Ethical safeguards in algorithmic human resource management. *Business and Human Rights Journal*, 9(3), 346-360. <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>
- Chávez Betancourt, R. X., Estrada Hernández, J. A., y Guerra Herrera, M. K. S. (2024). Desafíos de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. *GADE: Revista Científica*, 4(3), 190-206. <https://doi.org/10.63549/rg.v4i3.464>
- Contreras Contreras, F., y Olaya Guerrero, J. C. (2025). Revolucionando el desarrollo organizacional: la influencia de la inteligencia artificial en la transformación empresarial.

- Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 8120-8139.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16466
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.^a ed.). Sage.
- Del Toro Reyes, L., y López, J. E. (2023). La inteligencia artificial y la gestión de los recursos humanos. *GADE: Revista Científica*, 3(4), 289-298. <https://doi.org/10.63549/rg.v3i4.253>
- Departamento Nacional de Planeación. (2025). *Documento CONPES 4144 de 2025: Política nacional de inteligencia artificial*. Gobierno de Colombia. <https://www.dnp.gov.co/>
- Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., y Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>
- Dubey, S., y Vachher, L. (2025). Stride towards fair AI: Addressing algorithmic prejudices in human resource analytics. *Abhigyan*. <https://doi.org/10.1177/09702385251389336>
- Ekuma, K. (2024). Artificial intelligence and automation in human resource development: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 23(2), 199-229. <https://doi.org/10.1177/15344843231224009>
- Garcés Moreira, J. A., López Hernández, C. A., Andrade Vera, S. A., Jaramillo García, D. A., y Gómez Mieles, J. M. (2025). La función de la inteligencia artificial en el progreso de la gestión del talento humano: una perspectiva fundamentada en la automatización de procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 11798-11823. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.17788
- García de Higuera, Y., Bracho Petit, D. del C., y Molina Blanco, O. J. (2026). Liderazgo adaptativo e inteligencia artificial: transformando las organizaciones y potenciando el talento humano. *Qualitas Revista Científica*, 31(31), 63-76. <https://doi.org/10.55867/qual31.04>
- Gavilánez Cárdenas, C. V., Alvarado Pacheco, E. S., Sánchez Macías, R. A., y Villagómez Vásquez, G. P. (2024). Inteligencia artificial en la formación y desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas y privadas. *Suplemento CICA Multidisciplinario*, 8(17), 1-19. <https://doi.org/10.56124/scicam.v8i017.101>

- Hernández Cortes, E., Ramírez Vaquero, E. O., Gómez Flores, N. E., Franco Salazar, B. L., y Bolaños Marquez, Y. G. (2024). Impacto de la inteligencia artificial en el clima laboral de las organizaciones: una revisión bibliométrica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 3696-3712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15123
- Hu, X., Gao, H., Agafari, T., Zhang, M. Q., y Cong, R. (2025). How and when artificial intelligence adoption promotes employee knowledge sharing? The role of paradoxical leadership and technophilia. *Frontiers in Psychology*, 16, 1573587. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1573587>
- Li, N., Yan, Y., Yang, Y., y Gu, A. (2022). Artificial intelligence capability and organizational creativity: The role of knowledge sharing and organizational cohesion. *Frontiers in Psychology*, 13, 845277. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845277>
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>
- Naoum, R. F., Szakadati, T., y Balogh, G. (2026). Artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM): A systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00580-y>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., y Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prasad, K. D. V., y De, T. (2024). Generative AI as a catalyst for HRM practices: mediating effects of trust. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1362. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03842-4>
- Rodríguez Alegre, L. R., Calderón-De-Los-Ríos, H., Hurtado-Zamora, M. M., y Ocaña-Rodríguez, Á. W. (2023). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: impacto y realidad

- latinoamericana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 226-241.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2782>
- Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico organizacional* (8.^a ed.). Ediciones UC y Alfaomega.
- Rostamzadeh, R., Alizadeh, F. K., Keivani, S., e Isavi, H. (2025). The role of artificial intelligence in improving organizational behavior: A systematic study. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2025, Article 8094428. <https://doi.org/10.1155/hbe2/8094428>
- Sony, M. M. A. A. M., Amin, M. B., Ashraf, A., Islam, K. M. A., Debnath, N. C., y Debnath, G. C. (2025). Bias in AI-driven HRM systems: Investigating discrimination risks embedded in AI recruitment tools and HR analytics. *Social Sciences and Humanities Open*, 12, 102082. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102082>
- Soulami, M., Benchekroun, S., y Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: a bibliometric and systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1473872. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- Villarreal Satama, F. L., y Flor Terán, G. A. (2023). Inteligencia artificial: el reto contemporáneo de la gestión empresarial. *ComHumanitas*, 14(1), 94-111.
<https://doi.org/10.31207/rch.v14i1.393>
- Wuisan, D. S. S., Sunardjo, R. A., Aini, Q., Yusuf, N. A., y Rahardja, U. (2023). Integrating artificial intelligence in human resource management: A SmartPLS approach for entrepreneurial success. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(3), 334-345.
<https://doi.org/10.34306/att.v5i3.355>

Anexo. Matriz de análisis de artículos

La matriz sintetiza los veintisiete artículos arbitrados incluidos en la revisión y registra, para cada uno, el autor y el año, el objetivo, la metodología, los hallazgos clave y la categoría temática asociada.

Tabla 2

Matriz de análisis de los artículos incluidos.

Autor / Año	Objetivo	Metodología	Hallazgos clave	Categoría
Babashahi et al. (2024)	Revisar la transformación de habilidades por la IA en la industria	Revisión sistemática	La IA exige reskilling y upskilling continuos y genera incertidumbre en los roles operativos	Efectos negativos sobre el clima
Bankins et al. (2024)	Examinar el papel de la IA en las organizaciones a varios niveles	Revisión multinivel	Se requieren modelos híbridos humano-máquina; el miedo y la opacidad erosionan el compromiso	Efectos negativos sobre el clima
Briones-Pincay et al. (2025)	Analizar oportunidades y desafíos de la IA en la gestión del talento	Revisión sistemática (PRISMA)	La IA convierte datos en información estratégica y exige transformación organizacional	Liderazgo y gestión del cambio
Cabrera-Mudarra (2025)	Estudiar la IA y la calidad del servicio hospitalario	Revisión documental cualitativa	La IA mejora la calidad solo si se combina con un trato humanizado	Variabilidades entre organizaciones
Canossa-Montes y Peraza (2024)	Examinar retos y oportunidades en la era de la IA	Revisión documental	La IA aporta valor en todo el ciclo, con riesgos éticos y culturales	Liderazgo y gestión del cambio
Capasso et al. (2024)	Analizar las salvaguardas éticas en la gestión algorítmica	Análisis jurídico-conceptual	El AI Act europeo fija estándares de protección laboral	Ética, bienestar y rol humano
Chávez Betancourt et al. (2024)	Identificar los desafíos éticos de la IA en la gestión humana	Revisión y aplicación empírica	La privacidad, los sesgos y el desplazamiento son los principales desafíos	Efectos negativos sobre el clima
Contreras Contreras y Olaya Guerrero (2025)	Examinar la influencia de la IA en el desarrollo organizacional	Revisión documental	La IA revoluciona el DO al optimizar la eficiencia y personalizar el desarrollo	Efectos positivos sobre la cultura
Del Toro Reyes y López (2023)	Describir la relación entre la IA y los recursos humanos	Revisión teórica	La IA representa un cambio de paradigma en la gestión	Liderazgo y gestión del cambio
Dima et al. (2024)	Analizar la IA y la triada de recursos humanos	Revisión de alcance	La IA redefine los roles del trabajador, del gerente y del profesional de RR. HH.	Ética, bienestar y rol humano
Dubey y Vachher (2025)	Abordar los prejuicios algorítmicos en la analítica de RR. HH.	Revisión crítica	La transparencia y la inclusividad mitigan los sesgos en HR analytics	Ética, bienestar y rol humano

Autor / Año	Objetivo	Metodología	Hallazgos clave	Categoría
Ekuma (2024)	Sintetizar la evidencia sobre IA y automatización en el HRD	Revisión sistemática	La IA transforma el reclutamiento, la formación y el desempeño	Efectos positivos sobre la cultura
Garcés Moreira et al. (2025)	Examinar la IA en la automatización de procesos de talento	Revisión sistemática	La IA mejora la exactitud y la objetividad en la gestión del talento	Efectos positivos sobre la cultura
García de Higuera et al. (2026)	Examinar el liderazgo adaptativo y la IA	Revisión cualitativa	El liderazgo adaptativo potencia el aprovechamiento de la IA	Liderazgo y gestión del cambio
Gavilánez Cárdenas et al. (2024)	Estudiar la IA en la formación y el desarrollo del talento	Revisión documental	La IA personaliza el aprendizaje y reduce las brechas de habilidades	Efectos positivos sobre la cultura
Hernández Cortes et al. (2024)	Analizar el impacto de la IA en el clima laboral	Revisión bibliométrica	La IA mejora el clima si se acompaña de buenas prácticas de gestión humana	Efectos positivos sobre la cultura
Hu et al. (2025)	Estudiar la IA y la compartición de conocimiento	Cuantitativa, modelo de mediación	El liderazgo paradójico y la tecnofilia median los efectos positivos, pero también aparece agotamiento	Efectos negativos sobre el clima
Li et al. (2022)	Examinar la capacidad de IA y la creatividad organizacional	Cuantitativa, PLS-SEM	La IA potencia la creatividad mediante el conocimiento compartido y la cohesión	Efectos positivos sobre la cultura
Murire (2024)	Investigar la IA y la transformación cultural	Revisión sistemática (PRISMA)	La IA reconfigura prácticas y culturas hacia la innovación, la agilidad y el aprendizaje	Efectos positivos sobre la cultura
Naoum et al. (2026)	Revisar el impacto dual de la IA en la DEI	Revisión sistemática	La IA promueve y limita al mismo tiempo la equidad	Ética, bienestar y rol humano
Prasad y De (2024)	Estudiar la IA generativa como catalizador del HRM	Cuantitativa (PLS-SEM)	La confianza media la relación entre la IA y los resultados en gestión humana	Efectos negativos sobre el clima
Rodríguez Alegre et al. (2023)	Describir el impacto de la IA en la gestión organizacional en América Latina	Revisión descriptiva	La adopción en la región enfrenta brechas regulatorias y de madurez que exigen una gestión cuidadosa	Variabilidades entre organizaciones
Rostamzadeh et al. (2025)	Desarrollar un marco sobre IA y comportamiento organizacional	Meta-síntesis cualitativa	Cinco dimensiones del impacto incluyen la cultura y la ética	Liderazgo y gestión del cambio
Sony et al. (2025)	Investigar la discriminación en herramientas de IA en el HRM	Investigación doctrinal	Existen riesgos sistemáticos de discriminación algorítmica	Ética, bienestar y rol humano
Soulami et al. (2024)	Explorar los efectos de la IA sobre los empleados	Bibliometría y revisión sistemática	La ética, la autonomía, el estrés y la salud mental son los focos centrales	Efectos negativos sobre el clima
Villarreal Satama y Flor Terán (2023)	Analizar la IA como reto de la gestión empresarial	Revisión teórica	La IA exige nuevas competencias y reconfigura la cultura	Variabilidades entre organizaciones
Wuisan et al. (2023)	Integrar la IA en el HRM mediante SmartPLS	Cuantitativa, SmartPLS	La integración requiere capacidades organizacionales previas	Variabilidades entre organizaciones

Nota. Elaboración propia con base en los artículos seleccionados. La categoría corresponde a las cinco categorías de síntesis definidas en la metodología.