



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“PERSPECTIVAS INTERGENERACIONALES SOBRE LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: UN ANÁLISIS
CUALITATIVO”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

CPA. WENDY ROXANA GAVILANES VARAS

Guayaquil – Ecuador

2025

DEDICATORIA

A mi ángel en el cielo, mi querido padre, te dedico este logro con el corazón rebosante de alegría. Estoy convencida de que, desde donde te encuentras, te sientes orgulloso de mí y tu amor me acompañará en cada paso que dé en mi vida profesional.

A mis hermosos hijos: Alexander, Samantha y Derek, les entrego este triunfo con todo el amor que cabe en mi corazón. Ustedes son mi motor para luchar y superarme cada día, porque quiero que vean en mí a una madre y a una mujer capaz de vencer las adversidades con determinación y perseverancia.

A la niña que fui, que alguna vez dudó de su potencial y no imaginaba hasta dónde podía llegar: **¡lo logramos, mi niña!** Y a la gran profesional que espero ser, este es apenas el inicio de un largo camino dentro de esta noble profesión que nos mueve: trabajar para las personas. Recordando que *quien no vive para servir, no sirve para vivir*.

Y a todas las niñas y mujeres del mundo que sienten miedo de levantar su voz, de defender sus ideales o que ven sus sueños estancados por la enfermedad o la adversidad, les dedico este logro como símbolo de esperanza, fortaleza y perseverancia

Inicié este proyecto con una visión distinta de la vida y hoy lo concluyo con la certeza de que las adversidades no lograron vencerme, sino que me enseñaron a crecer y a seguir adelante con determinación.

Con profundo amor

Wendy Gavilanes

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza y sostenerme durante toda esta trayectoria académica y personal, guiando cada paso con sabiduría y esperanza.

A mi madre, mi fan número uno, por su fe infinita en mí, por sus palabras de aliento en los momentos de duda y por recordarme siempre que era capaz de lograrlo. A mi padre, quien inició conmigo este camino y que hoy me acompaña desde el cielo.

A mi esposo Daniel Gabriel y a mis hijos, quienes fueron mi mayor inspiración y compañía en este camino. Gracias por su paciencia, amor incondicional y por alentarme cuando el cansancio intentaba vencerme. Este logro es también suyo.

A mis compañeros de la Cohorte XIII, con quienes compartí vivencias, aprendizajes y desvelos, y con quienes construí no solo un espacio de estudio, sino también una amistad sincera y duradera.

A todos los profesores que compartieron sus conocimientos y experiencias, les expreso mi más sincero agradecimiento. De manera especial, a Claudia, quien trascendió el rol de educadora para convertirse en una amiga y guía en este camino.

Mi profundo agradecimiento también a mi tutor, quien con paciencia y claridad me ayudó a encaminar mis ideas y me brindó la confianza necesaria para consolidar este trabajo con rigor académico.

A los expertos que participaron en esta investigación, quienes no dudaron en compartir generosamente sus experiencias.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes en este recorrido, alentándome a no rendirme.

Con cariño y gratitud,

Wendy Gavilanes Varas

COMITÉ DE EVALUACIÓN

MSc. Jacob Hidrowoh

Tutor del Proyecto

MSc. María Cecilia Moreno Abramowicz

Evaluador 1

MSc. María Claudia Márquez Pinargote

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo Wendy Roxana Gavilanes Varas acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 3 de septiembre del 2025

Wendy Roxana Gavilanes Varas

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
INDICE GENERAL	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
INDICE DE TABLAS	xi
ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO I	13
INTRODUCCION.....	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Definición del problema	14
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación	16
1.5. Alcance del estudio	18
CAPÍTULO II	19
REVISIÓN DE LITERATURA	19
2.1. Inteligencia artificial	19
2.1.1. Definiciones y conceptos	19
2.1.2. Aplicaciones actuales en diferentes grupos.....	20
2.2. Definición de generaciones.....	22

2.2.1.	Baby Boomers.....	22
2.2.2.	Generación X.....	22
2.2.3.	Millennials.....	23
2.2.4.	Generación Z.....	23
2.2.5.	Percepciones intergeneracionales sobre la IA.....	24
2.3.	Gestión del cambio	25
2.3.1.	Definiciones y conceptos	25
2.3.2.	Enfoque efectivo para gestionar el cambio	25
2.3.3.	Desafíos en la implementación de la IA.....	26
2.3.4.	Modelo de Lewin y su aplicabilidad con la implementación de la IA.....	26
2.4.	Gestión del talento humano	27
2.4.1.	Definiciones y conceptos	27
2.4.2.	Teoría de la tecnología organizacional de Leonard-Barton	28
2.4.3.	La influencia de la IA en la gestión del talento humano.....	28
CAPÍTULO III.....		31
METODOLOGÍA		31
3.1.	Tipo de investigación.....	31
3.2.	Diseño de investigación	31
3.3.	Población y muestra.....	32
3.4.	Técnicas de recolección de datos	33
3.4.1.	Entrevistas semiestructuradas	34
3.5.	Análisis de datos	34
3.6.	Validez.....	35
CAPÍTULO IV.....		37
PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS		37
4.1.	Características de la muestra.....	37
4.2.	Análisis del instrumento	38
4.2.1.	Análisis de entrevistas.....	39
Categoría 1: La IA como herramienta de eficiencia operativa.		39
Categoría 2: Resistencias y temores frente a la adopción tecnológica		39

Categoría 3: Diferencias intergeneracionales en la percepción de la IA	40
Categoría 4: Importancia de la gestión del cambio y la capacitación inclusiva	41
Categoría 5: Competencias futuras del talento humano en la era digital.....	42
4.3. Presentación e interpretación de resultados	42
CAPÍTULO V	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5.1. Conclusiones	45
5.1.1. Análisis de los factores que influyen en la percepción intergeneracional de la IA.	45
5.1.2. Implicaciones de la IA en la gestión del talento humano.....	45
5.1.3. Estrategias necesarias para la adopción inclusiva de la IA.	45
5.2. Recomendaciones	46
5.2.1. Buenas prácticas para la integración de la IA en la gestión del talento humano.	46
5.2.2. Recomendaciones teóricas y prácticas.	46
5.2.3. Limitaciones del trabajo de la investigación.	47
5.2.4. Futuros trabajos.	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
GLOSARIO DE TERMINOS.....	53
ANEXOS	55
Anexo 1 Entrevista Semiestructurada para Expertos.....	55
Anexo 2 Consentimiento informado para la participación en entrevistas grabadas con fines académicos.....	56

RESUMEN

La integración de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión del talento humano ha transformado procesos organizacionales, generando nuevas dinámicas intergeneracionales. Sin embargo, la adopción de esta tecnología varía según las cohortes generacionales, planteando oportunidades y resistencias en su implementación. Este estudio, de carácter cualitativo y exploratorio-descriptivo, analiza las percepciones intergeneracionales sobre la IA en empresas ecuatorianas, con el fin de comprender cómo dichas diferencias influyen en la aceptación o resistencia hacia esta tecnología. Para ello, se realizaron 8 entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión del talento humano e inteligencia artificial, distribuidos entre Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. El análisis de datos se llevó a cabo mediante un proceso de codificación abierta, axial y selectiva, lo cual permitió identificar categorías emergentes sobre beneficios, barreras y estrategias de adopción inclusivas. Los hallazgos aportan recomendaciones prácticas para líderes de recursos humanos, orientadas a facilitar una transición tecnológica efectiva en entornos laborales intergeneracionales, y contribuyen al desarrollo teórico sobre la interacción entre diversidad generacional y tecnologías emergentes en América Latina.

***Palabras clave:** Inteligencia Artificial, Gestión del Talento Humano, Perspectivas Intergeneracionales, Adopción Tecnológica, Cambio Organizacional.*

ABSTRACT

The integration of Artificial Intelligence (AI) into human talent management has reshaped organizational processes, creating new intergenerational dynamics. However, AI adoption varies across generational cohorts, leading to both opportunities and resistance. This qualitative, exploratory-descriptive study examines intergenerational perspectives on AI in Ecuadorian companies, seeking to understand how generational differences influence acceptance or resistance toward this technology. Eight semi-structured interviews were conducted with experts in human talent management and AI, representing Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z. Data analysis followed open, axial, and selective coding procedures, allowing for the emergence of categories regarding benefits, barriers, and inclusive adoption strategies. Findings provide practical recommendations for HR leaders to foster effective technological transitions in intergenerational work environments and contribute to the theoretical development of research on generational diversity and emerging technologies in Latin America.

Keywords: *Artificial Intelligence, Human Talent Management, Intergenerational Perspectives, Technology Adoption, Organizational Change.*

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Esquema del problema de investigación	15
FIGURA 2 Aplicaciones de la IA en la Gestión del Talento Humano	21
FIGURA 3 Modelo de Lewin aplicado a la implementación de la inteligencia artificial	27
FIGURA 4 Distribución de expertos por generación.....	38

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Comparativa de Generaciones.....	14
TABLA 2 IA: beneficios y oportunidades por generación.	17
TABLA 3 Principales definiciones de inteligencia artificial.	20
TABLA 4 IA en talento humano: aspectos positivos y desafíos.....	29
TABLA 5 Resumen de los expertos entrevistados.....	33
TABLA 6 Ventajas y limitaciones de las entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa.....	34
TABLA 7 Criterios de rigor cualitativo	35
TABLA 8 Síntesis de categorías, hallazgos y citas representativas.....	44

ABREVIATURAS

IA	Inteligencia Artificial
RRHH	Recursos Humanos
OIT	Organización Internacional de Trabajo

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

La gestión del talento humano ha sido transformada significativamente por el avance de tecnologías digitales, en especial por la inteligencia artificial (IA), que se ha integrado en procesos de selección, desarrollo y retención de personal. Sin embargo, su adopción genera reacciones adversas entre generaciones, lo que supone desafíos para los líderes de RRHH. En Ecuador, resulta esencial analizar cómo estas innovaciones impactan en la gestión del talento, ya que ofrecen eficiencia, pero también plantean dilemas éticos y prácticos (Tambe et al., 2019).

En América Latina, investigaciones recientes evidencian que la IA está revolucionando la selección, formación y retención del talento humano, al favorecer decisiones personalizadas y basadas en datos (García Chuqui, 2023). Briones-Pincay et al. (2025) indican que al automatizar las tareas repetitivas se genera mayor disponibilidad de tiempo para enfocarse en funciones estratégicas, lo cual enriquece la vivencia laboral de los empleados. Del mismo modo, Garzón-Franco et al. (2025) indican que la IA apoya la planificación y captación de personal, fortaleciendo la eficiencia organizacional.

Este estudio ofrece una mirada cualitativa a las percepciones de distintas generaciones de expertos en talento humano y tecnología. Se busca analizar los retos y las oportunidades que acompañan a la adopción de IA dentro de las empresas. Con este enfoque, la investigación busca aportar al entendimiento de las dinámicas generacionales frente al cambio tecnológico, y proponer recomendaciones que favorezcan una transición más eficiente y equitativa hacia el uso de IA.

La diversidad generacional en las organizaciones representa una realidad cada vez más común e importante (Lyons & Kuron, 2014). En este contexto, la investigación analiza las percepciones y barreras intergeneracionales frente a la adopción de la IA en la gestión del talento humano, con el fin de comprender cómo las diferencias generacionales influyen en la aceptación o resistencia hacia esta tecnología. La *Tabla 1* resume las características de cada generación frente a la tecnología y su actitud hacia la IA.

TABLA 1
Comparativa de Generaciones

Generación	Años de nacimiento	Rasgos frente a la tecnología	Actitud ante la IA
Baby Boomers	1946–1964	Prefieren interacciones presenciales, menor familiaridad digital	Posible resistencia por temor a la obsolescencia
Generación X	1965–1980	Adaptables, transición analógica-digital	Aceptación moderada
Millennials	1981–1996	Alta familiaridad digital, valoran flexibilidad	Alta aceptación
Generación Z	1997–2012	Nativos digitales, alta dependencia tecnológica	Muy alta aceptación

Nota: Adaptado de Lyons y Kuron (2014); Hidrowoh (2018); Schweyer (2004). Elaboración propia (2025)

1.2. Definición del problema

La transformación digital impulsa a las organizaciones a integrar la IA en sus prácticas de gestión del talento humano, con el fin de perfeccionar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones. Esta tendencia responde a la necesidad de manejar grandes volúmenes de datos, automatizar tareas repetitivas y perfeccionar la selección, evaluación y desarrollo del personal (Davenport & Ronanki, 2018).

Desde la década de 2010, la integración de la IA en la gestión del talento humano ha ido en aumento, sobre todo en grandes empresas tecnológicas y multinacionales (García & López, 2019). La pandemia de COVID-19 intensificó esta tendencia, ya que las organizaciones buscaron gestionar a sus colaboradores de manera remota y eficiente (Pérez, 2021). Este cambio evidenció la importancia de la adaptabilidad tecnológica en todas las generaciones (Carnevale & Hatak, 2020).

La economía globalizada ha propiciado una fuerza laboral diversa integrada por múltiples generaciones dentro de una misma organización (Hidrowoh, 2018). En este contexto, conviven Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z, cada una con distintos niveles de familiaridad tecnológica. Cabe destacar que Schweyer (2004), en una de las referencias clásicas sobre este tema, ya identificaba diferencias intergeneracionales en el uso y la adopción de la tecnología, lo que conserva vigencia para comprender los desafíos actuales.

Trabajos académicos recientes en el contexto latinoamericano verifican el efecto que tiene la IA sobre la gestión del talento. Briones-Pincay et al. (2025) documentan cómo la IA optimiza procesos como la selección, formación y retención al automatizar tareas y personalizar el aprendizaje. Por su parte, García Chuqui (2023) resalta que, en Ecuador, la IA mejora la eficiencia y reduce costos en el reclutamiento, además de ofrecer experiencias más satisfactorias a los candidatos.

La IA en la gestión del talento humano abarca aplicaciones como algoritmos de selección, chatbots para consultas y sistemas de análisis predictivo que anticipan necesidades de capacitación (Bessen, 2018). Aunque estas herramientas se aplican globalmente, este estudio se centra en empresas con operaciones en Ecuador. Por ello, resulta pertinente examinar cómo las particularidades culturales y organizacionales del país influyen en la adopción de la IA, considerando que estos factores afectan su efectividad.

La disparidad generacional en la adopción de la IA puede generar tensiones internas que afectan la cohesión y colaboración de los equipos. Hidrowoh (2018) advierte que, si bien no todos los jóvenes comparten las mismas características, tienden a mostrar mayor apertura hacia la IA, mientras que generaciones mayores presentan resistencia, motivada por la falta de competencias digitales o el temor a la obsolescencia laboral (Westerman et al., 2014).

La resistencia a la IA por parte de ciertos segmentos puede causar la subutilización de tecnologías, reduciendo el retorno de la inversión y los beneficios esperados (Ehret, 2015). Estas desigualdades impactan directamente en la efectividad de la puesta en marcha de la IA en la gestión de personal. En consecuencia, resulta necesario indagar cómo las percepciones y actitudes intergeneracionales inciden en su adopción en organizaciones ecuatorianas, a fin de identificar tanto barreras como oportunidades.

La *Figura 1* sintetiza los elementos clave del problema de investigación, desde el contexto hasta la formulación de la pregunta central.

FIGURA 1
Esquema del problema de investigación



Nota: Elaboración propia (2025).

A partir de ello, la investigación se orienta en torno a la siguiente pregunta central: *¿Cómo interpretan y viven las generaciones en Ecuador la adopción de la IA en la gestión del talento humano, y qué desafíos u oportunidades se derivan de esas diferencias?*

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Comprender y analizar las perspectivas intergeneracionales de la IA y su impacto en la gestión del talento humano en organizaciones ecuatorianas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar las percepciones y actitudes hacia la IA desde una perspectiva intergeneracional, considerando a colaboradores y expertos en gestión del talento humano.
- Explorar cómo las diferencias generacionales influyen en la adopción y uso de la IA dentro de la gestión del talento humano.
- Proponer recomendaciones prácticas y teóricas, derivadas del análisis cualitativo, que favorezcan la aceptación y eficacia de la IA en entornos laborales diversos.

1.4. Justificación

La integración de la IA en la gestión del talento humano está revolucionando procesos en las empresas, pero su aceptación y efectividad varían entre generaciones. Este estudio resulta esencial porque permite identificar cómo las diferencias intergeneracionales influyen en las percepciones y actitudes hacia la IA, lo cual puede impactar directamente en su integración en el ámbito laboral. Comprender estas dinámicas ofrece a los líderes de talento humano bases para diseñar estrategias inclusivas que promuevan una adopción más equitativa de la tecnología.

La importancia de la investigación se fundamenta en la urgencia de adaptar las estrategias de integración de la IA, de modo que funcionen adecuadamente en entornos donde conviven distintas generaciones. Entender las diferencias en la receptividad hacia la IA permitirá a los gestores de talento humano optimizar su uso, maximizando su potencial y reduciendo resistencias. Además, el estudio proporcionará recomendaciones que fomenten una

cultura organizacional que valore la diversidad generacional y promueva la colaboración en el proceso de transformación digital.

Los hallazgos de este estudio contribuirán a una mejor comprensión de cómo gestionar el cambio tecnológico en las organizaciones. Esto beneficiará tanto a los colaboradores como a los líderes de recursos humanos (RRHH), generando un entorno más inclusivo y eficiente para todos. Asimismo, la investigación puede servir de base para futuras políticas de gestión del talento que consideren la diversidad generacional como un factor clave en la adopción de nuevas tecnologías (Hidrowoh, 2018; Rudolph et al., 2018).

En América Latina, estudios recientes evidencian el valor estratégico de la IA en la gestión del talento humano. Gavilánez Vega (2025) señala que su adopción aún debe superar desafíos relacionados con la resistencia organizacional y la insuficiencia de recursos de infraestructura, lo que evidencia la necesidad de estrategias adaptadas a contextos diversos. De forma complementaria, el Observatorio DCH (2024) reporta que la IA alcanza un 70,97 % de adopción en procesos de atracción de talento, confirmando su rol emergente en las prácticas de RRHH en la región.

En este marco, resulta relevante identificar cómo cada generación percibe las bondades y las barreras de la integración de IA en la gestión del talento humano. La *Tabla 2* sintetiza estas percepciones, lo que permite visualizar con mayor claridad las diferencias intergeneracionales en torno a la adopción tecnológica.

TABLA 2
IA: beneficios y oportunidades por generación.

Generación	Beneficios percibidos de la IA	Barreras percibidas de la IA
Baby Boomers	Optimización de procesos; reducción de carga operativa	Resistencia al cambio; temor a la obsolescencia laboral
Generación X	Apoyo en la toma de decisiones; mejora en la planificación	Desconfianza en algoritmos; necesidad de capacitación continua
Millennials	Mayor eficiencia; personalización del aprendizaje y desarrollo	Preocupaciones éticas y de privacidad de datos
Generación Z	Innovación; rapidez en la gestión; afinidad con herramientas digitales	Alta dependencia tecnológica; ansiedad por estabilidad laboral

Nota: Adaptado Hidrowoh (2018); Gavilánez Vega (2025). Elaboración propia (2025).

Desde el punto de vista científico, este estudio aporta a la construcción de teoría sustantiva sobre la interacción entre diversidad generacional y adopción tecnológica en la gestión del talento humano. Se trata de un tema poco explorado en el contexto latinoamericano, y en Ecuador, los estudios académicos son escasos. En este sentido, este estudio constituye una

contribución novedosa y necesaria que enriquece tanto la práctica profesional como el debate académico en torno al talento humano y la adopción de la IA.

1.5. Alcance del estudio

El presente estudio tiene como objetivo analizar las perspectivas intergeneracionales sobre la IA y su impacto en la gestión del talento humano en las empresas ecuatorianas. Para ello, se explorarán las diferencias en las percepciones y actitudes de expertos en gestión del talento humano, pertenecientes a diversas generaciones, hacia la implementación de la IA en el ámbito organizacional.

Este análisis permitirá identificar cómo estas diferencias afectan su uso y, en consecuencia, proponer recomendaciones para mejorar la aceptación y eficacia de la tecnología en un entorno intergeneracional. De esta forma, la investigación no solo aporta al entendimiento del fenómeno, sino que también busca generar propuestas aplicables al contexto empresarial nacional.

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo, cuyo propósito fue analizar fenómenos recientes relacionados con la incorporación de la IA en la gestión del talento humano. El diseño es no experimental y de corte transversal, lo que implica que las percepciones de los expertos serán observadas en un solo momento temporal sin intervención sobre las variables. Además, este enfoque permite capturar la riqueza de las experiencias y generar hallazgos útiles para comprender la complejidad del fenómeno en Ecuador.

La obtención de datos permitirá detectar patrones que sustenten el desarrollo de lineamientos y acciones estratégicas que promuevan la adopción tecnológica en el ámbito empresarial. De esta manera, se busca promover la colaboración intergeneracional, potenciar el uso eficaz de la IA en los entornos organizacionales y contribuir al fortalecimiento de una gestión del talento humano más inclusiva y sostenible

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Inteligencia artificial

2.1.1. Definiciones y conceptos

La IA se define como la capacidad de las máquinas para ejecutar funciones cognitivas asociadas a la mente humana, como el aprendizaje y la resolución de problemas (Russell & Norvig, 2021). Este concepto sugiere que la IA no solo replica, sino que también puede mejorar las capacidades humanas en distintos contextos, convirtiéndose en una herramienta clave para el desarrollo organizacional.

En la práctica, se manifiesta en algoritmos que realizan tareas rutinarias, optimizando la eficiencia de procesos, como la toma de decisiones y la automatización de funciones repetitivas (Kaplan & Haenlein, 2019). De esta manera, la IA se posiciona como un recurso estratégico en la gestión moderna de las organizaciones.

De acuerdo con Canossa y Peraza (2024), la IA debe comprenderse como un complemento de la fuerza laboral y no como un sustituto. Su aplicación fomenta la cooperación entre trabajadores y máquinas para incrementar la productividad. Este enfoque es especialmente relevante en la gestión del talento humano, donde la IA no solo ejecuta tareas mecánicas, sino que también posibilita la realización de análisis predictivos que apoyan decisiones estratégicas.

Investigaciones recientes destacan que la IA incorpora capacidades de inteligencia contextual y emocional, lo que facilita la toma de decisiones humanas en entornos complejos (Jarrahi, 2018). En América Latina, Rodríguez Alegre et al. (2023) confirman su impacto en la gestión organizacional, subrayando la importancia de considerar factores culturales y estructurales en la adopción tecnológica.

Para sintetizar estas aproximaciones, la *Tabla 3* presenta un cuadro comparativo con las principales definiciones de IA de distintos autores. De este modo, se puede observar cómo la IA ha sido abordada en la literatura académica, destacando sus aplicaciones en la gestión del talento humano y los elementos diferenciadores de cada enfoque.

TABLA 3*Principales definiciones de inteligencia artificial.*

Autor(es) y año	Definición / Enfoque de IA	Aplicación en gestión del talento humano
Russell & Norvig (2021)	Capacidad de ejecutar funciones cognitivas humanas	Ampliar capacidades humanas en procesos organizacionales
Kaplan & Haenlein (2019)	Algoritmos para automatizar y optimizar procesos	Automatización de tareas repetitivas y soporte a decisiones
Jarrahi (2018)	Inteligencia contextual y emocional	Apoyo a decisiones en entornos complejos
Canossa & Peraza (2024)	Complemento de la fuerza laboral	Cooperación personas-máquinas para productividad
Rodríguez-Alegre et al. (2023)	Impacto en gestión organizacional latinoamericana	Considerar factores culturales y estructurales

Nota. Adaptado de Russell & Norvig (2021), Kaplan & Haenlein (2019), Jarrahi (2018), Canossa & Peraza (2024) y Rodríguez-Alegre et al. (2023). Elaboración propia (2025)

2.1.2. Aplicaciones actuales en diferentes grupos

La IA se ha implementado en la gestión del talento humano, abarcando actividades como el reclutamiento de personal, la medición del rendimiento laboral y la programación del desarrollo de competencias. Según Jarrahi (2018), la automatización de tareas rutinarias y el uso de análisis predictivos permiten mejorar la eficiencia operativa y personalizar los programas de capacitación y desarrollo de competencias. Estas aplicaciones contribuyen a una toma de decisiones más informada y reducen el sesgo humano en la evaluación de los colaboradores.

En el contexto ecuatoriano, el uso de la IA en procesos de gestión del talento humano aún es incipiente. Villón Suárez (2022) identificó que el 65 % de las empresas encuestadas nunca ha implementado IA en sus procesos, aunque el 88 % de los profesionales reconoce su potencial para optimizar el área de RRHH. Los resultados muestran que la IA no reemplaza la función humana, sino que constituye un soporte al hacer más ágil la búsqueda, disminuir equivocaciones y garantizar mayor precisión en la contratación de personal.

A nivel internacional, Vargas Zúñiga (2023) en su publicación para la Organización Internacional del Trabajo subraya que la adopción de IA, *big data* y tecnologías emergentes será una realidad para más del 75 % de las empresas en los próximos cinco años. Sus beneficios incluyen la eficiencia en el emparejamiento laboral, la reducción de sesgos mediante criterios objetivos y la automatización de tareas rutinarias. Sin embargo, advierte sobre riesgos como sesgo algorítmico, discriminación, vulneraciones a la privacidad y desplazamiento laboral, lo que exige políticas éticas y regulatorias.

La diversidad generacional es otro reto para la gestión del talento humano, especialmente en la denominada “era del acceso” caracterizada por la conectividad y el flujo

inmediato de información (Maldonado & Osio, 2018). La coexistencia de generaciones con valores, estilos de trabajo y competencias tecnológicas distintas requiere estrategias de gestión flexibles y diferenciadas. Este enfoque favorece la integración y reduce tensiones derivadas de la adopción desigual de tecnologías como la IA.

Comprender los atributos y expectativas de cada generación es fundamental para diseñar políticas que fomenten la colaboración intergeneracional. La diversidad debe considerarse como una oportunidad para enriquecer la cultura organizacional, y no como una barrera. De este modo, las organizaciones pueden aprovechar las particularidades de cada cohorte para generar innovación y valor compartido.

Sin embargo, la adopción de la IA enfrenta desafíos, entre ellos la resistencia al cambio, sobre todo en generaciones mayores. Berrío Delgado (2021) sostiene que este fenómeno puede ser resultado del temor a la obsolescencia laboral o la falta de familiaridad con las tecnologías avanzadas. A ello se suman preocupaciones por la privacidad y seguridad de los datos, lo que añade complejidad a la implementación (Davenport & Ronanki, 2018).

Dentro de la gestión del talento humano, la IA se aplica en procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño y planificación del desarrollo de habilidades (Bessen, 2018). Estas aplicaciones aumentan la eficiencia y reducen tareas operativas además de facilitar el trabajo remoto, tendencia que se intensificó con la pandemia de COVID-19 (Pérez, 2021). Según Tambe et al. (2019), la IA mejora la experiencia del empleado, personaliza el aprendizaje y optimiza la planificación de la fuerza laboral, contribuyendo a entornos más inclusivos y centrados en las personas.

De manera ilustrativa, la *Figura 2* sintetiza las principales aplicaciones de la IA en la gestión del talento humano, destacando su impacto en selección, evaluación del desempeño y experiencia del empleado.

FIGURA 2

Aplicaciones de la IA en la Gestión del Talento Humano



Nota: Elaboración propia (2025).

2.2. Definición de generaciones

2.2.1. *Baby Boomers*

Los Baby Boomers, correspondiente a los nacidos entre 1946 y 1964, se caracterizan por valorar la permanencia en el empleo y la lealtad institucional. Twenge (2010) en una de las referencias clásicas sobre generaciones señala que muestran cierta resistencia a la adopción de nuevas tecnologías, dado que tuvieron menor exposición a ellas durante su desarrollo profesional. Sin embargo, con programas de capacitación adecuados, muchos logran adaptarse a la innovación tecnológica y aportar al desarrollo organizacional.

Zemke et al. (2013) destacan que esta generación tiende a ser pragmática y basa su desempeño en la experiencia acumulada. Esto puede generar tensiones al enfrentarse a herramientas como la IA, que desafían sus métodos tradicionales de trabajo. En este sentido, la gestión del cambio debe considerar estas percepciones para facilitar una transición efectiva hacia la adopción digital.

Investigaciones recientes confirman que los Baby Boomers presentan menor apertura tecnológica; no obstante, programas de formación graduales mejoran su integración en entornos digitales. De acuerdo con el informe global de Salamanca Garay y Sagredo Lillo (2022), reducir la brecha tecnológica fortalece la confianza y favorece una mejor adaptación digital.

2.2.2. *Generación X*

La Generación X, que comprende a quienes nacieron entre 1965 y 1980, se caracteriza por su adaptabilidad y pragmatismo. Ng y Parry (2016) señalan que crecieron en un entorno en el que la tecnología comenzó a cobrar relevancia, lo que les permite ser más receptivos a la implementación de IA en su entorno laboral. A diferencia de los Baby Boomers, la Generación X tiende a ver la IA como una herramienta que puede facilitar su trabajo y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

Salahuddin (2010), en una de las referencias clásicas sobre generaciones, sostiene que esta cohorte mantiene una actitud pragmática hacia la adopción tecnológica, siempre que perciban que incrementa la eficiencia sin afectar su autonomía en la toma de decisiones. Además, Ng y Johnson (2015) destacan que la Generación X valora el equilibrio entre la vida laboral y personal, y percibe la IA como un medio para reducir la carga de trabajo al automatizar tareas repetitivas, enfocándose en actividades de mayor valor estratégico.

Hidrowoh (2018) señala que ciertas percepciones, sobre todo en torno a liderazgo, se manifiestan de manera diferente entre hombres y mujeres de esta generación, algo que no es tan evidente en otras cohortes generacionales. Este aporte complementa la visión general sobre las actitudes pragmáticas de esta generación frente al cambio tecnológico.

Salamanca Garay & Sagredo Lillo (2022) señalan que la Generación X muestra apertura al uso de TIC, pero demanda acompañamiento en procesos de capacitación. Asimismo, el informe de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2023) destaca que su experiencia y adaptabilidad los convierten en un puente clave entre generaciones, favoreciendo la integración tecnológica en entornos laborales diversos.

2.2.3. Millennials

Los Millennials, nacidos entre 1981 y 1996, son la primera generación en crecer con acceso constante a la tecnología digital, lo que los hace más receptivos a la IA en el lugar de trabajo. Howe y Strauss (2000), en una de las referencias clásicas sobre generaciones, sostienen que adoptan rápidamente nuevas tecnologías, viendo en la IA, a la que consideran una herramienta para mejorar la productividad e impulsar la innovación. De manera similar, Tapscott (2008) resalta que, al haber crecido rodeados de tecnología, se sienten cómodos utilizando sistemas basados en IA en sus actividades cotidianas.

Schroth (2019) afirma que esta generación prefiere empleos que integren tecnologías avanzadas, debido a que valoran ambientes dinámicos que faciliten la toma de decisiones y promuevan el desarrollo profesional. A su vez, Twenge (2010) señala que los Millennials priorizan la transparencia y la retroalimentación continua, lo que influye en su percepción positiva de los sistemas de evaluación basados en IA, al considerarlos útiles para potenciar su crecimiento personal y profesional.

Francis y Hoefel (2018) destacan que los Millennials impulsan la transformación digital en las organizaciones al demandar experiencias laborales más tecnológicas e inclusivas. Asimismo, la International Labour Organization (2023) reporta que esta generación es clave en la adopción de IA y *big data*, pues muestra alta disposición a integrarlos en procesos de gestión del talento humano, contribuyendo a culturas organizacionales más innovadoras.

2.2.4. Generación Z

La Generación Z, correspondiente a los nacidos entre 1997 y 2012, es considerada la más joven dentro del ámbito laboral actual y ha crecido completamente inmersa en el mundo digital. Schroth (2019) menciona que esta generación es la más receptiva a la IA debido a su

contacto permanente con la tecnología desde edades tempranas. Por ello, suelen percibir la IA como una extensión natural de las herramientas que emplean en su vida diaria.

Francis y Hoefel (2018) destacan que la Generación Z valora la eficiencia y la rapidez, atributos que se alinean con las ventajas de la IA para optimizar procesos y tomar decisiones basadas en datos. Además, Seemiller y Grace (2019) señalan que esta generación se caracteriza por demandar inmediatez, aspecto que los sistemas impulsados por IA facilitan mediante experiencias personalizadas y comunicación en tiempo real.

En la práctica laboral actual, el informe del Observatorio DCH (2024) indica que la Generación Z lidera la adopción de IA en procesos de atracción y desarrollo de talento, mostrando una alta disposición a utilizar herramientas digitales avanzadas. Asimismo, Vargas Zúñiga (2023) advierte que su apertura tecnológica también plantea el reto de garantizar marcos éticos y regulatorios que aseguren un uso responsable de la IA en los entornos laborales.

2.2.5. Percepciones intergeneracionales sobre la IA

Las diferencias generacionales son evidentes en la adopción y percepción de la IA en el entorno laboral. Ng y Parry (2016) señalan que los Baby Boomers suelen mostrar cierta desconfianza hacia la IA, mientras que los Millennials y la Generación Z tienden a adoptarla con mayor entusiasmo. Este contraste resalta la necesidad de gestionar el cambio, considerando las particularidades de cada cohorte generacional.

Berrio Delgado (2021) afirma que la percepción de la IA está influenciada por la seguridad en el empleo y la confianza en las herramientas tecnológicas. Así, las generaciones mayores pueden resistirse por temor a la obsolescencia laboral, mientras que las más jóvenes ven la IA como una oportunidad de crecimiento. Asimismo, Gursoy et al. (2008), en una de las referencias clásicas sobre generaciones, advierten que estas diferencias también inciden en la ética de la IA, especialmente en aspectos como la supervisión automatizada y la toma de decisiones algorítmicas.

Lyons y Kuron (2014) sostienen que, aunque existen diferencias generacionales en la adopción tecnológica, estas no son tan pronunciadas como suele asumirse. Plantean que factores como la experiencia laboral, el nivel educativo y la exposición tecnológica pueden ser más determinantes que la edad. En línea con ello, el Observatorio DCH (2024) confirma que la aceptación de la IA se fortalece cuando las organizaciones impulsan políticas de capacitación inclusivas, favoreciendo la colaboración intergeneracional.

2.3. Gestión del cambio

2.3.1. Definiciones y conceptos

La gestión del cambio consiste en aplicar de manera sistemática conocimientos, herramientas y recursos para afrontar transformaciones organizacionales, que abarcan desde la planificación hasta la implementación de nuevas tecnologías o estrategias. Hayes (2018) sostiene que este proceso es esencial para asegurar transiciones exitosas, minimizando la resistencia e impulsando la aceptación del personal.

Moran y Brightman (2001), en una de las referencias clásicas sobre el tema, describen la gestión del cambio como un proceso continuo que debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, Burnes (2017) plantea que la gestión del cambio constituye una disciplina multifacética que involucra la reestructuración de procesos, la implementación de nuevas tecnologías y la modificación de actitudes y comportamientos organizacionales, lo que contribuye a una mayor agilidad y competitividad empresarial.

La literatura reciente refuerza esta visión. Silva-Sánchez (2025) destaca que la gestión del cambio es un factor crítico en la transformación digital de las empresas latinoamericanas, al promover la agilidad y la resiliencia organizacional. De igual forma, el informe del Observatorio DCH (2024) subraya que gestionar el cambio de manera inclusiva es clave para favorecer la integración intergeneracional y la adopción responsable de la IA en entornos de trabajo.

2.3.2. Enfoque efectivo para gestionar el cambio

Uno de los enfoques más efectivos para gestionar el cambio es el enfoque centrado en las personas, que promueve la participación activa de los empleados en el proceso. Cameron y Green (2020) proponen un liderazgo participativo, donde los colaboradores intervienen en la toma de decisiones y en la construcción de una visión compartida. Según los autores, el éxito depende tanto de la cultura organizacional como de la calidad de las relaciones interpersonales.

Armenakis y Harris (2009), en una de las referencias clásicas sobre gestión del cambio, resaltan la importancia de mantener una comunicación abierta y transparente durante los procesos de transformación. La participación de los empleados es clave para asegurar la aceptación de nuevas tecnologías como la IA, alinear expectativas y minimizar la resistencia. Este enfoque fomenta compromiso y facilita la transición hacia entornos más digitales.

Carnevale y Hatak (2020) enfatizan la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la gestión del cambio, especialmente en crisis como la pandemia de COVID-19. De igual manera, Silva-Sánchez (2025) indica que la gestión del cambio en América Latina debe

enfocarse en el desarrollo de capacidades dinámicas para responder con rapidez a la transformación digital. Así, la adopción de tecnologías como la IA se convierte en un proceso eficiente e inclusivo para todas las generaciones de colaboradores.

2.3.3. Desafíos en la implementación de la IA

Las principales limitaciones en la integración de la IA en la gestión del talento humano se relacionan con la resistencia al cambio y la preocupación por la seguridad de los datos. Davenport y Ronanki (2018) sostienen que muchos empleados temen que la automatización de procesos afecte su estabilidad laboral, generando resistencia a la adopción tecnológica. De igual manera, Canossa y Peraza (2024) destacan que la falta de capacitación y la adaptación cultural son factores críticos que limitan el éxito en la implementación de la IA.

El manejo responsable de los datos personales representa otro desafío clave. Berrío Delgado (2021) sostiene que las organizaciones deben establecer políticas de seguridad robustas y transparentes para ganar la confianza de los colaboradores. Además, el Observatorio DCH (2024) advierte que la gestión ética de la información puede transformarse en un diferenciador competitivo, al fortalecer la cultura organizacional y fomentar una adopción más sostenible de la IA en el entorno laboral.

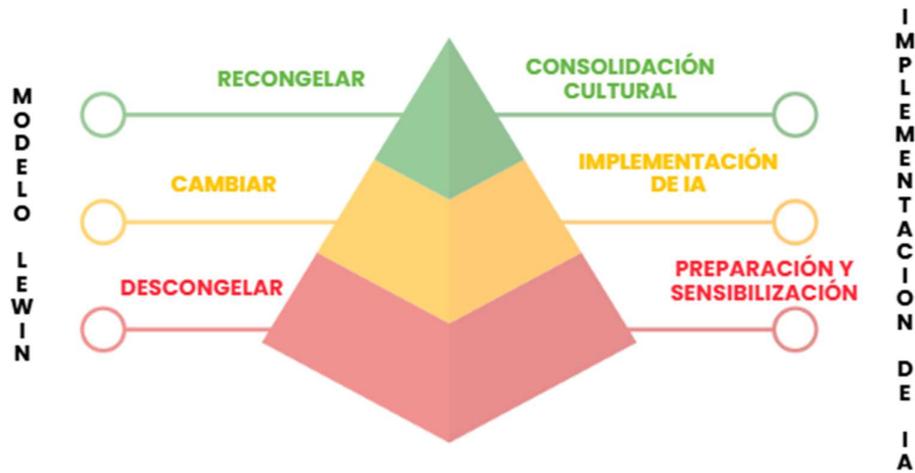
2.3.4. Modelo de Lewin y su aplicabilidad con la implementación de la IA

El modelo de cambio de Lewin (1951) es un referente en la gestión del cambio organizacional y propone tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. En el caso de la IA, la fase de descongelar implica sensibilizar a los empleados sobre la necesidad de adoptar la IA, mediante capacitación y campañas de concienciación. La fase de cambio incluye la implementación de herramientas de IA junto con los ajustes necesarios en los procesos operativos.

Finalmente, la fase de recongelar busca consolidar los cambios en la cultura organizacional garantizando su sostenibilidad en el tiempo. La figura 3 presenta una adaptación del modelo de Lewin aplicado a la integración de la IA en la gestión del talento humano, con acciones específicas en cada una de sus fases.

FIGURA 3

Modelo de Lewin aplicado a la implementación de la inteligencia artificial



Nota: Adaptado del Modelo de Lewin (1951). Elaboración propia (2025)

Schein (1996) también en un aporte clásico, amplió el modelo de Lewin al introducir el concepto de *miedo al aprendizaje*, relevante cuando los empleados deben adquirir nuevas habilidades para adaptarse a la IA. Este autor destaca la importancia de una comunicación efectiva y de un apoyo continuo durante el proceso de adaptación.

Rudolph et al. (2018) sostienen que el modelo de Lewin puede complementarse con enfoques que consideren la naturaleza dinámica y continua del cambio digital. De forma similar, Silva-Sánchez (2025) propone realizar ajustes constantes basados en el *feedback* de los empleados de diferentes generaciones. Este planteamiento resalta la necesidad de integrar marcos adaptativos de gestión del cambio que respondan a la velocidad de las transformaciones tecnológicas actuales.

2.4. Gestión del talento humano

2.4.1. Definiciones y conceptos

La gestión del talento humano se entiende como el conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados, con el propósito de maximizar su aporte a la organización. Armstrong y Taylor (2014) sostienen que la gestión del talento humano debe alinearse con la estrategia organizacional para asegurar que las competencias del personal respalden los objetivos empresariales. Esto implica la planificación del talento, la gestión del desempeño, el desarrollo de liderazgo y el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida.

Dessler (2020) añade que la gestión del talento incorpora herramientas tecnológicas y análisis de datos para apoyar decisiones en la selección y capacitación de empleados. Estas herramientas permiten identificar patrones de desempeño y anticipar necesidades de desarrollo de forma más precisa. De este modo, la tecnología se posiciona como un recurso estratégico que contribuye a optimizar la gestión del talento humano en contextos digitales y altamente competitivos.

González Garcés et al. (2024) destacan que la transformación digital en instituciones como las de educación superior en Ecuador exige un enfoque resiliente en la gestión del talento humano, que integre la innovación tecnológica con el desarrollo sostenido del capital humano. Este planteamiento subraya la importancia de aprovechar la IA y otras tecnologías para potenciar el capital humano, al tiempo que se mantiene el foco en la innovación y la sostenibilidad organizacional.

2.4.2. Teoría de la tecnología organizacional de Leonard-Barton

La teoría de la tecnología organizacional de Leonard-Barton (1988) sostiene que la tecnología, las personas y las tareas deben alinearse para maximizar el rendimiento organizacional. Según la autora, la introducción de innovaciones como la IA solo será efectiva si las competencias del personal y la cultura organizacional se adaptan en consonancia. Este enfoque resalta la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales que faciliten la integración tecnológica.

En el marco de este estudio, la teoría de Leonard-Barton (1988) ofrece una base útil para implementarse con éxito en la gestión del talento humano. Al transformar procesos como selección, evaluación y desarrollo, la IA exige no solo adquirir tecnología, sino también la inversión en la formación de competencias que permitan a los empleados de diferentes generaciones adaptarse a su uso.

2.4.3. La influencia de la IA en la gestión del talento humano

La implementación de IA ha transformado diversos aspectos de la gestión del talento humano. Canossa y Peraza (2024) destacan que la IA posibilita la automatización de procesos administrativos, mejora la eficiencia y facilita la toma de decisiones estratégicas en la contratación y el desarrollo de competencias. No obstante, también plantea desafíos relacionados con la privacidad y el uso ético de los datos.

La integración de la IA y el aprendizaje automático ha favorecido la automatización de tareas rutinarias y optimizado los procesos de reclutamiento, asignación de personal y

retención de empleados. Estas herramientas incrementan la productividad y la satisfacción laboral, y facilitan decisiones basadas en datos que se alinean con los objetivos estratégicos de la organización (Suwandita et al., 2023).

Asimismo, la IA genera un impacto positivo en la eficiencia de los equipos al optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Estas tecnologías posibilitan estructuras organizacionales más flexibles y prácticas de gestión de talento más eficaces, como la evaluación del rendimiento y la planificación de la sucesión. Sin embargo, exigen además nuevas habilidades en los empleados y plantean desafíos éticos que deben ser gestionados adecuadamente (Manoharan et al., 2024).

En este contexto, la adopción de la IA requiere no solo inversión tecnológica, sino también estrategias de capacitación y marcos de regulación que aseguren un uso responsable y sostenible. Chávez Betancourt et al. (2024) resaltan la importancia de desarrollar políticas claras sobre el uso de IA en RRHH, priorizando la transparencia, la equidad algorítmica y la capacitación digital de todas las generaciones.

A partir de la literatura revisada, se identifican impactos positivos y desafíos derivados de la integración de la IA en la gestión del talento humano. La *Tabla 4* se presenta una síntesis de estos hallazgos, considerando tanto las oportunidades como los riesgos asociados a su aplicación en las organizaciones.

TABLA 4
IA en talento humano: aspectos positivos y desafíos.

Impactos positivos	Desafíos y riesgos
Automatización de procesos administrativos y de apoyo a la toma de decisiones estratégicas (Canossa & Peraza, 2024).	Preocupaciones sobre privacidad y uso ético de los datos en procesos de gestión de talento (Canossa & Peraza, 2024).
Optimización de reclutamiento, asignación de personal y retención de empleados, incrementando productividad y satisfacción laboral (Suwandita et al., 2023).	Riesgo de inequidad algorítmica y necesidad de políticas claras de transparencia en RRHH (Chávez Betancourt et al., 2024).
Fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas y creación de estructuras organizacionales más flexibles (Manoharan et al., 2024).	Exigencia de nuevas competencias digitales y adaptación intergeneracional (Manoharan et al., 2024).
Mejora en la evaluación del desempeño y en la planificación de la sucesión mediante herramientas inteligentes (Manoharan et al., 2024).	Requerimiento de marcos regulatorios y estrategias de capacitación continua para un uso sostenible (Chávez Betancourt et al., 2024).

Nota. Basado en Canossa y Peraza (2024), Chávez Betancourt et al. (2024), Suwandita et al. (2023) y Manoharan et al. (2024).
Elaboración propia (2025)

De esta manera, el impacto de la IA en la gestión del talento humano se configura como un fenómeno dual: por un lado, ofrece herramientas que fortalecen la eficiencia y la

flexibilidad organizacional; y por otro, plantea retos éticos, regulatorios y formativos que requieren atención prioritaria. Su adecuada incorporación dependerá de la capacidad de las organizaciones para equilibrar innovación tecnológica con políticas responsables y estrategias de desarrollo de competencias que aseguren una adopción inclusiva y sostenible.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo aborda el enfoque metodológico que sustentó la investigación, detallando los elementos centrales que guiaron el proceso: el tipo de investigación, diseño, población, muestra, técnicas de recolección de datos y el análisis de la información. Asimismo, se explican las estrategias implementadas para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Al tratarse de un trabajo cualitativo, la investigadora desempeñó un rol activo tanto en la recolección como en la interpretación de los datos. Esta participación es inherente a los enfoques cualitativos, ya que permite dar significado a las experiencias y percepciones compartidas por los participantes, en coherencia con los objetivos de la investigación (Creswell & Poth, 2018; Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

3.1. Tipo de investigación

Se optó por un enfoque cualitativo para la realización de este estudio, orientado a comprender y describir las percepciones intergeneracionales respecto al impacto de la IA en la gestión del talento humano. Este enfoque permitió captar la riqueza y profundidad de las experiencias de los participantes, aspecto esencial para abordar un tema complejo y multidimensional como la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión organizacional.

En cuanto a su alcance, la investigación fue exploratoria y descriptiva. Fue exploratoria, porque se trató de un campo aún emergente en el contexto ecuatoriano, en el que se buscó identificar cómo los distintos grupos generacionales perciben y experimentan el uso de la IA en sus entornos laborales, y descriptiva, porque permitió identificar patrones y tendencias en las respuestas.

Se reconoce, además, que la investigadora desempeñó un rol activo en el proceso, ya que en los estudios cualitativos la perspectiva de quien investiga influye en la forma de recolectar, analizar e interpretar los datos. Este aspecto aportó mayor significado a las experiencias compartidas, permitiendo construir una visión integral y contextualizada del fenómeno estudiado (Creswell & Poth, 2018; Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

3.2. Diseño de investigación

Se optó por un diseño de tipo no experimental, en el cual las variables no fueron manipuladas, sino examinadas en su propio contexto con el fin de analizar su comportamiento.

Este enfoque se ajusta a la naturaleza cualitativa del estudio, dado que buscó explorar y describir las percepciones tal como emergieron de la realidad, sin alterar los factores analizados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En correspondencia con ello, se optó por una **estrategia de observación** en lugar de intervención, lo cual resultó pertinente para los objetivos exploratorios planteados. Según Creswell y Poth (2018) este tipo de diseño es idóneo cuando se pretende otorgar significado a las experiencias sin introducir variables externas que modifiquen el fenómeno estudiado.

De igual manera, el estudio tuvo un corte transversal, lo que significó que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento en el tiempo. Esta estrategia permitió capturar una “fotografía” de las opiniones y percepciones de los expertos sobre la incidencia de la IA en la gestión del talento humano, considerando su influencia en las áreas de trabajo más recientes. Tal enfoque posibilitó obtener una visión clara y representativa del fenómeno en el contexto temporal en el que se desarrolló la investigación.

3.3.Población y muestra

La población de este estudio estuvo conformada por empresas públicas y privadas del Ecuador, con énfasis en profesionales clave como directivos, gerentes de talento humano y especialistas en IA. Dado que se trata de ámbitos interrelacionados y multidisciplinarios, se incluyeron perfiles diversos que aportaran una visión integral del fenómeno.

El muestreo utilizado fue no probabilístico por bola de nieve, lo que permitió que los primeros participantes recomendaran a otros expertos que cumplieran con los criterios de selección. Esta estrategia resultó adecuada para acceder a una población especializada, caracterizada por contar con experiencia en gestión del talento humano y adopción tecnológica.

La muestra final estuvo conformada por 8 participantes, distribuidos entre Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Esta representación intergeneracional facilitó el análisis de percepciones desde distintas perspectivas, lo que enriqueció la comprensión del fenómeno.

La suficiencia de la muestra se sustentó en el criterio de saturación teórica, alcanzado cuando las entrevistas adicionales ya no aportaban categorías nuevas o significativas para el análisis (Corbin & Strauss, 2015). La conformación respondió a la necesidad de incluir voces calificadas que representaran distintas generaciones y roles estratégicos.

De esta manera, se aseguró que los hallazgos reflejaran no solo percepciones individuales, sino también tendencias intergeneracionales relevantes para el objeto de estudio.

La *Tabla 5* resume a los expertos entrevistados, destacando su generación, experiencia profesional y sector de desempeño.

TABLA 5
Resumen de los expertos entrevistados

Experto	Generación	Sector	Años de experiencia
Experto 1	Intergeneracional (Baby Boomer/GenX)	Salud	25
Experto 2	Millennial (límite Gen X)	Multinacional	18
Experto 3	Generación X	Consultoría	33
Experto 4	Millennial	Sector Público	10
Experto 5	Generación X	Educación	7
Experto 6	Generación X/Millennial	Educación	20
Experto 7	Generación Z	Multinacional	5
Experto 8	Baby Boomer	Retail	40

Nota: Algunos expertos se ubican en el límite entre dos cohortes generacionales; en estos casos se indicó la doble pertenencia. La información fue sistematizada a partir de los datos obtenidos en las entrevistas. Elaboración propia (2025).

3.4. Técnicas de recolección de datos

Se emplearon entrevistas semiestructuradas como estrategia de recolección de datos, ampliamente reconocida en la investigación cualitativa por generar información profunda y versátil. Este formato combina una guía de preguntas previamente diseñada con la posibilidad de que los participantes profundicen en los temas desde su propia perspectiva, lo que permite capturar matices que podrían no emerger en formatos más rígidos (Brinkmann & Kvale, 2015).

Las entrevistas fueron diseñadas con el propósito de explorar las percepciones de los expertos sobre los efectos de la IA en la gestión del talento humano, con énfasis en las diferencias generacionales. Esta estrategia metodológica favoreció un diálogo abierto que permitió identificar tanto puntos de convergencia como divergencias entre generaciones con distintos niveles de experiencia (Martínez-Salgado, 2012).

La aplicación de esta técnica también implicó un proceso cuidadoso en la elaboración de la guía de preguntas, orientada a explorar tanto aspectos generales como específicos relacionados con la adopción de IA en los procesos de gestión del talento humano. Se buscó un equilibrio entre preguntas abiertas, que permitieran la libre expresión de los expertos, y un orden temático que garantizara la coherencia en la información obtenida.

De esta forma, se aseguró que las entrevistas proporcionaran datos comparables entre sí, sin perder la riqueza interpretativa que caracteriza a los estudios cualitativos (Creswell & Poth, 2018). En la *Tabla 6* se presenta una síntesis de estos aspectos, lo que clarifica las razones de su selección en este estudio.

TABLA 6*Ventajas y limitaciones de las entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa*

Ventajas	Limitaciones
Permiten obtener información profunda y detallada sobre las percepciones de los participantes (Brinkmann & Kvale, 2015).	Requieren mayor tiempo en la recolección y transcripción de datos (Martínez-Salgado, 2012).
Combinan una guía estructurada con flexibilidad para explorar nuevas ideas emergentes (Martínez-Salgado, 2012).	El nivel de fiabilidad de los datos depende considerablemente de la pericia del entrevistador. (Brinkmann & Kvale, 2015).
Favorecen un ambiente de diálogo que facilita la expresión libre y genuina de los entrevistados (Brinkmann & Kvale, 2015).	La presencia de sesgos del investigador constituye un riesgo potencial, tanto en la redacción de preguntas como en el análisis de las respuestas (Martínez-Salgado, 2012).
Permiten identificar tanto coincidencias como divergencias entre diferentes grupos de participantes (Martínez-Salgado, 2012).	Dificultan la comparación estricta entre entrevistas debido a la flexibilidad del formato (Brinkmann & Kvale, 2015).

Nota. Basado en Brinkmann y Kvale (2015) y Martínez-Salgado (2012) Elaboración propia (2025)

3.4.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron tanto de manera presencial como virtual, según la ubicación y disponibilidad de los expertos seleccionados. Para su desarrollo, se diseñaron preguntas sobre la implementación de la IA y las diferencias generacionales en su aceptación y uso. También se exploraron los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones al integrar estas tecnologías en la gestión del talento humano.

El instrumento de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, elaborada a partir de una guía de preguntas (véase *Anexo 1*). Este formato proporcionó un marco de referencia común que guio la conversación, pero a la vez otorgó libertad a los participantes para expresar sus experiencias y percepciones de manera abierta y espontánea.

Cada entrevista fue grabada con el consentimiento informado de los participantes, lo que facilitó una revisión detallada y un análisis posterior más riguroso. Las grabaciones fueron transcritas para asegurar la precisión en la interpretación de las respuestas y evitar pérdidas de información.

Para garantizar la confidencialidad de los datos, todos los participantes firmaron un consentimiento informado (véase *Anexo 2*). Este documento estableció las condiciones éticas de uso académico de la información, asegurando el respeto a la privacidad y la transparencia del proceso de investigación.

3.5. Análisis de datos

Las entrevistas realizadas a los expertos fueron transcritas de manera íntegra para garantizar la fidelidad de la información y evitar la pérdida de aportaciones relevantes. Una vez

obtenidas las transcripciones, se aplicó un análisis de contenido, técnica que permitió identificar categorías, patrones y temas vinculados con las variables de estudio —inteligencia artificial y gestión del talento humano—. También se consideraron percepciones intergeneracionales y aspectos relacionados con la gestión del cambio (Saldaña, 2021).

El proceso analítico se desarrolló en tres fases: codificación abierta, axial y selectiva. En la primera, se identificaron conceptos clave a partir de los relatos de los participantes. En la segunda, se organizaron y relacionaron las categorías emergentes. Finalmente, en la tercera, se integraron los hallazgos en torno a los ejes centrales de la investigación (Corbin & Strauss, 2015).

Este procedimiento permitió reconocer coincidencias y contrastes entre generaciones, además de comprender los factores que influyen en la aceptación o resistencia frente al uso de la IA en entornos organizacionales. El análisis se efectuó de manera manual, complementado con el uso de herramientas digitales simples, como hojas de cálculo, que facilitaron la organización de los datos y la sistematización de categorías.

3.6. Validez

Para garantizar la calidad metodológica y la solidez de los resultados, esta investigación adoptó los criterios de rigor en estudios cualitativos: credibilidad, transferibilidad, dependibilidad y confirmabilidad (Moser & Korstjens, 2018). Estos criterios orientaron la aplicación de estrategias específicas que fortalecieron tanto la recolección como el análisis de los datos. De esta forma, se aseguró que los hallazgos fueran consistentes, transparentes y respaldados por un proceso metodológico riguroso.

La *Tabla 7* resume los criterios de rigor cualitativo y las acciones implementadas para asegurar la credibilidad, transferibilidad, dependibilidad y confirmabilidad en la investigación.

TABLA 7
Criterios de rigor cualitativo

Criterio	Descripción
Credibilidad	Grado en que los hallazgos reflejan fielmente las percepciones de los participantes.
Transferibilidad	Posibilidad de aplicar los hallazgos en otros contextos con características similares.
Dependibilidad	Consistencia y trazabilidad del proceso investigativo.
Confirmabilidad	Neutralidad del investigador; los hallazgos se basan en los datos y no en sesgos personales.

Nota: Adaptado de Moser y Korstjens (2018). Elaboración propia (2025).

La credibilidad se fortaleció mediante la transcripción íntegra de las entrevistas y el análisis comparativo entre las diferentes generaciones participantes. Este procedimiento permitió identificar convergencias y divergencias en los discursos. Gracias a ello, se aportó mayor rigor en la interpretación de los hallazgos.

La transferibilidad se aseguró describiendo de manera detallada el contexto ecuatoriano en el que se desarrolló el estudio, así como los perfiles generacionales y los criterios de selección aplicados. Con esta información, los resultados pueden ser considerados en otros escenarios organizacionales. De este modo, se facilita su valoración en contextos con características semejantes.

La dependibilidad se garantizó a través de un registro sistemático de las etapas del proceso analítico, desde la codificación inicial hasta la construcción de categorías. Este procedimiento permitió seguir la ruta metodológica empleada. A su vez, facilitó evaluar la coherencia en la interpretación de los datos.

La confirmabilidad se respaldó mediante un ejercicio de reflexividad constante por parte de la investigadora, procurando minimizar posibles sesgos. Cada interpretación se fundamentó con fragmentos textuales representativos de las entrevistas. Con ello, se aseguró la trazabilidad y transparencia de los resultados obtenidos.

La aplicación rigurosa de estos criterios garantizó la solidez del proceso investigativo y la coherencia en cada una de sus etapas. Asimismo, aportó confianza en la interpretación de los hallazgos, asegurando que la investigación cumpliera con los estándares metodológicos exigidos en estudios cualitativos de carácter académico.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, destacando las categorías emergentes y las percepciones intergeneracionales sobre la integración de la IA en la gestión del talento humano. Los hallazgos se interpretan en diálogo con la literatura revisada, con el fin de responder a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados.

Este contraste teórico-empírico permite otorgar mayor solidez a las interpretaciones y situar los resultados dentro de un marco académico pertinente. Asimismo, se busca evidenciar cómo las percepciones de los participantes enriquecen la comprensión del fenómeno, además de identificar oportunidades y desafíos en su implementación

4.1. Características de la muestra

La muestra estuvo conformada por ocho expertos en gestión del talento humano e IA, provenientes de sectores diversos como salud, educación superior, retail, empresas multinacionales, consultoría y entidades públicas. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve. Este procedimiento garantizó la representación de distintas generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z.

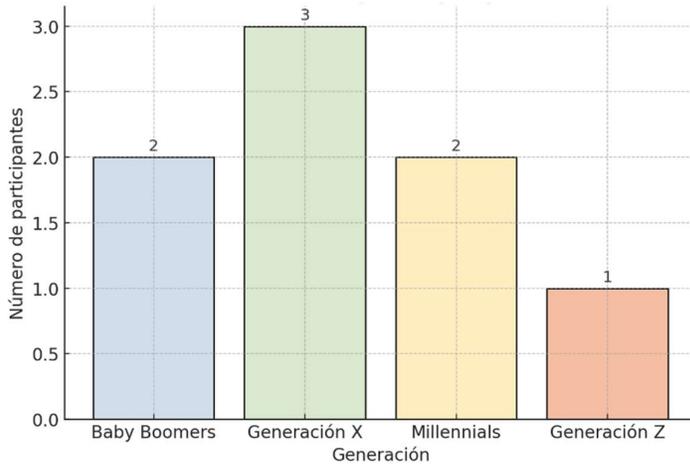
En la distribución generacional participaron dos Baby Boomers con trayectorias de más de 25 y 40 años en cargos de dirección de talento humano en sectores hospitalario y comercial. También intervinieron tres representantes de la Generación X vinculados a consultoría, academia y liderazgo empresarial. Además, se contó con dos Millennials del sector público y académico, y una representante de la Generación Z, quien aporta experiencia en desarrollo organizacional en una empresa multinacional.

Respecto a la experiencia profesional, todos los participantes poseen una trayectoria relevante que oscila entre 5 y 40 años. Se han desempeñado en cargos como directores de talento humano, gerentes, consultores, docentes universitarios e investigadores. Esta heterogeneidad de perfiles proporcionó un panorama amplio y enriquecido, lo que favoreció el análisis de percepciones intergeneracionales frente a los beneficios, resistencias y retos de la adopción tecnológica en contextos organizacionales.

La Figura 4 muestra la distribución de los expertos entrevistados por generación, reflejando una mayor representación de la Generación X, seguida de Baby Boomers y Millennials, y en menor medida, la Generación Z.

FIGURA 4

Distribución de expertos por generación



Nota. Elaboración propia (2025). A partir de la información de la muestra del estudio.

4.2. Análisis del instrumento

Se empleó la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos, orientada a indagar las percepciones de expertos sobre la adopción de IA en la gestión del talento humano, considerando la diversidad generacional. A través de una guía de preguntas, los participantes compartieron con libertad sus experiencias, preocupaciones y recomendaciones.

Este formato garantizó un equilibrio entre la estructura necesaria para guiar la entrevista y la flexibilidad requerida para captar matices relevantes en las respuestas. De esta manera, se obtuvo información contextualizada y relevante, que favoreció el cumplimiento de los objetivos del estudio.

El análisis se desarrolló mediante un proceso de codificación abierta, axial y selectiva, lo que permitió organizar las respuestas alrededor de categorías emergentes (Corbin & Strauss, 2015; Saldaña, 2021). Estas categorías reflejaron tanto beneficios percibidos como resistencias y estrategias de adopción inclusiva. El procedimiento combinó la interpretación de la investigadora con el respaldo de citas textuales representativas, asegurando que los hallazgos se fundamentaran en la voz de los participantes.

4.2.1. Análisis de entrevistas

Categoría 1: La IA como herramienta de eficiencia operativa.

Los expertos coincidieron en que la IA contribuye a mejorar la eficiencia operativa en los procesos de gestión del talento humano. Destacaron que la automatización de tareas administrativas libera tiempo para actividades estratégicas, lo que permite focalizar esfuerzos en acciones de mayor valor para la organización. Como señaló un participante: *“El principal beneficio es eliminar la carga operativa y dedicarnos a lo estratégico”* (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre de 2024).

Además, se resaltó que la IA aporta a la optimización de la planificación laboral y la gestión de personal. Un experto indicó que *“ha sido clave para optimizar horarios, prever ausentismo y mejorar la selección masiva de personal”* (Experto 8, Baby Boomer, entrevista personal, 3 de junio de 2025). En esta línea, también se valoró su capacidad de transformar datos en insumos útiles para la toma de decisiones, ya que *“permite tomar datos y convertirlos en análisis y predicciones, una ayuda importantísima en la toma de decisiones”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal, 7 de octubre de 2024).

Otro aporte identificado fue la relación de la IA con el equilibrio entre la vida laboral y personal. Según lo manifestado por un entrevistado: *“Con estas herramientas podemos lograr mayor productividad dentro de la jornada y mejorar el balance trabajo–familia”* (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre de 2024). Este aspecto resulta clave porque resalta que la tecnología no solo optimiza procesos, sino que también contribuye al bienestar de los colaboradores.

Asimismo, se destacó que la IA facilita la personalización de programas de bienestar al ofrecer un análisis más preciso de las necesidades de los empleados. Como expresó un experto: *“La personalización de programas de bienestar es posible gracias al análisis de datos que ofrece la IA”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal, 7 de octubre de 2024). De este modo, la tecnología se convierte en un recurso estratégico que vincula productividad y cuidado del capital humano.

Categoría 2: Resistencias y temores frente a la adopción tecnológica

Las entrevistas reflejaron que uno de los principales obstáculos en la adopción de la IA es la resistencia de los empleados. Dicha resistencia se relaciona con el temor a perder el empleo y con la percepción de que la automatización puede reemplazar funciones humanas. Como expresó un entrevistado: *“El principal temor, en cualquier generación, es perder el trabajo”* (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre de 2024).

En particular, se destacó que los Baby Boomers suelen percibir la IA como una amenaza directa a sus puestos de trabajo. Un participante señaló que *“los Baby Boomers ven la IA como algo complejo y una amenaza para su puesto”* (Experto 3, Generación X, entrevista personal, 17 de octubre de 2024).

También emergieron preocupaciones sobre el uso ético y la transparencia de los algoritmos. Desde la visión de los más jóvenes: *“Lo que más preocupa en los jóvenes es el uso ético de los datos y los sesgos en los algoritmos”* (Experto 7, Generación Z, entrevista personal, 21 de mayo de 2025). Este hallazgo muestra que, a diferencia de las generaciones mayores que temen la sustitución, las nuevas cohortes se enfocan en los riesgos sociales y éticos de la tecnología.

Otro punto relevante identificado corresponde al efecto de la comunicación dentro de los procesos de cambio. La ausencia de mensajes claros puede aumentar la resistencia y generar inseguridad, como lo advirtió un experto: *“Lo peor que puede suceder es que existan rumores; sin una comunicación clara, la resistencia aumenta”* (Experto 5, Generación X, entrevista personal, 12 de febrero de 2025).

Finalmente, la privacidad de los datos surgió como un factor crítico. Un participante advirtió que *“otra preocupación clave es la privacidad de la información, especialmente en un entorno de inseguridad”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal, 7 de octubre de 2024).

Categoría 3: Diferencias intergeneracionales en la percepción de la IA

Las entrevistas revelaron diferencias claras en la forma en que las generaciones perciben la IA. Los Millennials y la Generación Z tienden a verla como una aliada natural en su vida cotidiana y laboral, mientras que los colaboradores de mayor edad muestran mayor cautela. En este sentido, un participante señaló: *“Los jóvenes ven la IA como una herramienta que facilita la vida; en cambio, los mayores sienten temor”* (Experto 7, Generación Z, entrevista personal, 21 de mayo de 2025).

Los entrevistados coincidieron en que las nuevas generaciones rechazan las tareas repetitivas y valoran la automatización. Un experto explicó: *“Las nuevas generaciones no toleran trabajos repetitivos; para ellas la IA es una aliada”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal, 7 de octubre de 2024). Otro agregó: *“Las generaciones que nacieron con tecnología la asumen como parte natural de su vida diaria”* (Experto 5, Generación X, entrevista personal, 12 de febrero de 2025). Estos hallazgos refuerzan la cercanía de las cohortes jóvenes con las herramientas digitales.

Sin embargo, algunos expertos matizaron que la adaptabilidad no depende únicamente de la edad. Como destacó un entrevistado: *“Más allá de la edad, la clave está en la adaptabilidad y flexibilidad para aprender”* (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre de 2024).

De manera complementaria, se señaló que *“la Generación Z confía más en los resultados de la IA, mientras que los mayores tienden a cuestionarlos”* (Experto 6, Generación X, entrevista personal, 21 de mayo de 2025). Estas percepciones muestran que el aprendizaje y la apertura al cambio son factores determinantes en la aceptación tecnológica.

Categoría 4: Importancia de la gestión del cambio y la capacitación inclusiva

Los expertos coincidieron en que el éxito de la implementación de la IA depende en gran medida de una adecuada gestión del cambio. Señalaron que no basta con introducir capacitaciones aisladas, sino que los líderes deben involucrarse activamente en el proceso. Como expresó un entrevistado, *“no basta con capacitación; los líderes deben ser sponsors del cambio”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal 7 de octubre de 2024).

La importancia del acompañamiento también fue destacada en varias entrevistas. Para algunos expertos, es necesario apoyar con paciencia a quienes presentan mayores dificultades de adaptación. En palabras de un participante, *“hay que acompañar con paciencia a quienes no se adaptan rápido, fomentando su curiosidad”* (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal 24 de septiembre de 2024).

Asimismo, se resaltó que la comunicación clara y los planes piloto son fundamentales antes de aplicar cambios a gran escala. Un entrevistado señaló que *“lo fundamental es comunicar los beneficios y hacer pilotos antes de implementar”* (Experto 4, Millennial, entrevista personal 18 de octubre de 2024). Otro agregó que *“el acompañamiento debe ser constante; un taller aislado no garantiza que las personas adopten la tecnología”* (Experto 5, Generación X, entrevista personal 12 de febrero de 2025).

Finalmente, se destacó que el reconocimiento a quienes adoptan la IA puede convertirse en un motor de compromiso organizacional. Como puntualizó un experto, *“el reconocimiento a quienes adoptan la IA es clave para generar compromiso en el resto de colaboradores”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal 7 de octubre de 2024). Esta visión refuerza la idea de que la motivación y la gestión inclusiva son esenciales para asegurar la sostenibilidad del cambio tecnológico.

Categoría 5: Competencias futuras del talento humano en la era digital

Los expertos coincidieron en que la adaptabilidad y la resiliencia son competencias fundamentales para el futuro del talento humano. Señalaron que la capacidad de ajustarse a cambios constantes será lo que diferencie a los profesionales en entornos cada vez más digitalizados. Como expresó un entrevistado, *“la adaptabilidad al cambio y la resiliencia sobresalen sobre las demás competencias”* (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre de 2024).

El aprendizaje continuo también fue destacado como una competencia indispensable. Según un experto, *“el aprendizaje permanente es fundamental; las maestrías caducan en pocos años”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal 7 de octubre de 2024). Este hallazgo refuerza la necesidad de que los profesionales de talento humano desarrollen una mentalidad de actualización constante para no quedar rezagados frente a la innovación tecnológica.

Asimismo, se resaltó la relevancia de la creatividad, la empatía y la innovación como atributos que la IA no puede reemplazar. Un entrevistado señaló que *“lo esencial es mantener la creatividad, la empatía y la innovación, porque eso no lo reemplaza la IA”* (Experto 4, Millennial, entrevista personal 18 de octubre de 2024). De esta forma, se evidencia que las competencias humanas seguirán siendo el núcleo diferenciador frente a la automatización.

Por último, los expertos destacaron la importancia de la ética en el manejo de datos y las competencias digitales como parte del perfil básico en la gestión del talento humano. En palabras de un entrevistado, *“el profesional de RR. HH. debe cuidar el uso ético de la información y garantizar la privacidad de datos”* (Experto 2, Millennial–límite Gen X, entrevista personal 7 de octubre de 2024). En complemento, otro añadió que *“las competencias digitales se vuelven parte del perfil básico de todo profesional de talento humano”* (Experto 6, Generación X, entrevista personal 7 de marzo de 2025).

4.3. Presentación e interpretación de resultados

Los hallazgos muestran percepciones heterogéneas sobre la incorporación de la IA en la gestión del talento humano, mediadas por factores generacionales y por la experiencia profesional de los expertos consultados. De forma general, se identificó que la IA es reconocida como un recurso que aporta eficiencia operativa al reducir tiempos y automatizar tareas.

En este sentido, se valoró su capacidad para generar información útil en la toma de decisiones estratégicas, lo que coincide con lo expuesto por Davenport y Ronanki (2018),

quienes sostienen que la IA permite a las organizaciones enfocarse en actividades de mayor valor agregado.

Al mismo tiempo, emergieron resistencias asociadas al temor de reemplazo laboral y a la percepción de falta de competencias digitales, especialmente en Baby Boomers y parte de la Generación X. Estas barreras coinciden con lo expuesto por Hidrowoh (2018), quien advierte que las diferencias en la forma de interactuar con la tecnología generan tensiones en los espacios laborales intergeneracionales. Por el contrario, Millennials y Generación Z destacaron las oportunidades de innovación y aprendizaje que brinda la IA, lo que refleja una mayor disposición hacia su uso.

Los expertos subrayaron la importancia de diseñar procesos de gestión del cambio y capacitación diferenciados que atiendan a las características de cada generación. Esta necesidad coincide con lo planteado por Berrío Delgado (2021), quien enfatiza que la comunicación clara, el liderazgo visible y el acompañamiento constante son elementos determinantes para reducir la resistencia. De este modo, se resaltó que la adaptación tecnológica requiere estrategias específicas que fortalezcan la disposición de los colaboradores hacia la adopción de nuevas herramientas.

Asimismo, la investigación identificó competencias emergentes como la adaptabilidad, la resiliencia, el pensamiento crítico y la ética digital, consideradas claves para los profesionales de talento humano en un entorno donde la IA no reemplaza, sino que complementa la labor humana.

En concordancia con García-Peñalvo (2021) se reconoce que el aprendizaje continuo se convierte en una capacidad esencial para garantizar la vigencia de los profesionales en escenarios laborales dinámicos. Estas capacidades se vuelven indispensables para enfrentar los retos derivados de la transformación tecnológica.

De esta manera, los resultados confirman que la percepción sobre la IA varía entre generaciones, pero también evidencian que la clave de una implementación exitosa radica en integrar las voces diversas. Ello implica valorar las fortalezas de cada cohorte y atender las resistencias que surgen durante el proceso de adopción tecnológica. Más que un reemplazo, la IA se configura como un apoyo estratégico que requiere políticas inclusivas y un liderazgo orientado a generar confianza y colaboración intergeneracional, como señalan Cameron y Green (2020).

Para complementar el análisis narrativo, la *Tabla 8* sintetiza las categorías emergentes, los hallazgos principales y las citas representativas de los expertos, lo que facilita una visión global de las percepciones recogidas.

TABLA 8*Síntesis de categorías, hallazgos y citas representativas*

Categoría	Hallazgos principales	Cita representativa
IA como herramienta de eficiencia operativa	Optimización de procesos críticos, apoyo en decisiones, mejora del equilibrio vida-trabajo y personalización de programas de bienestar.	“El principal beneficio es eliminar la carga operativa y dedicarnos a lo estratégico” (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre 2024).
Resistencias y temores frente a la adopción tecnológica	Miedo a la pérdida de empleo, desconfianza en algoritmos, preocupación por ética de datos y falta de comunicación.	“El principal temor, en cualquier generación, es perder el trabajo” (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre 2024).
Diferencias intergeneracionales en la percepción de la IA	Generación Z y Millennials la asumen como parte natural; mayores muestran cautela. La adaptabilidad depende más de la disposición personal que de la edad.	“Más allá de la edad, la clave está en la adaptabilidad y flexibilidad para aprender” (Experto 1, Intergeneracional, entrevista personal, 24 de septiembre 2024).
Importancia de la gestión del cambio y la capacitación inclusiva	Liderazgo activo, comunicación clara, planes piloto y reconocimiento como factores clave en la adopción tecnológica.	“No basta con capacitación; los líderes deben ser sponsors del cambio” (Experto 2, Millennial-límite Gen X, entrevista personal, 7 de octubre de 2024).
Competencias futuras del talento humano en la era digital	Adaptabilidad, resiliencia, aprendizaje continuo, creatividad, ética en datos y competencias digitales como perfil básico.	“Las competencias digitales se vuelven parte del perfil básico de todo profesional de talento humano” (Experto 6, Generación X, entrevista personal, 21 de mayo 2025).

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de entrevistas (2025).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. *Análisis de los factores que influyen en la percepción intergeneracional de la IA.*

Los hallazgos mostraron que las percepciones sobre la IA están fuertemente influenciadas por la generación a la que pertenece cada experto. Los Millennials y la Generación Z la conciben como un recurso estratégico que potencia la eficiencia y la innovación en la gestión del talento humano.

En contraste, los Baby Boomers y algunos representantes de la Generación X expresaron cautela frente al riesgo de sustitución laboral, así como preocupación por la carencia de competencias digitales. Estas diferencias coinciden con lo señalado por Schroth (2019) y Vargas Zúñiga (2023), quienes sostienen que la apertura tecnológica varía entre generaciones y requiere acompañamiento específico.

5.1.2. *Implicaciones de la IA en la gestión del talento humano.*

La IA fue reconocida por los participantes como un recurso que libera la carga operativa y optimiza procesos clave como la selección, la planificación de personal y la personalización del aprendizaje. También se valoró su aporte en la toma de decisiones estratégicas, al permitir que los líderes se enfoquen en acciones de mayor valor para la organización.

No obstante, se identificaron retos asociados a la capacitación inclusiva, la ética en el uso de datos y la necesidad de adaptación cultural en los entornos laborales. Estos hallazgos coinciden con Manoharan et al. (2024) quienes destacan que la IA debe implementarse con políticas claras que aseguren su sostenibilidad en las organizaciones.

5.1.3. *Estrategias necesarias para la adopción inclusiva de la IA.*

De acuerdo con los expertos entrevistados, el éxito en la implementación de la IA está estrechamente vinculado con una adecuada gestión del cambio, un liderazgo visible y la capacitación diferenciada para cada cohorte generacional. Estas acciones facilitan la aceptación tecnológica y reducen la resistencia en los equipos de trabajo.

Asimismo, se resaltó la importancia de promover competencias como resiliencia, adaptabilidad, pensamiento crítico y ética digital, consideradas esenciales en la era de transformación tecnológica. Estas apreciaciones coinciden con lo planteado Berrío Delgado (2021), García-Peñalvo (2021) y González Garcés et al. (2024), quienes sostienen que el aprendizaje continuo y el fortalecimiento de habilidades digitales son claves para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la gestión del talento humano.

5.2.Recomendaciones

5.2.1. Buenas prácticas para la integración de la IA en la gestión del talento humano.

Se recomienda diseñar planes de capacitación segmentados por generación, adaptados a diferentes niveles de experiencia digital. Esto permite reducir la brecha tecnológica entre cohortes y generar confianza en el uso de herramientas de IA.

Asimismo, es fundamental promover una cultura de comunicación clara y transparente, que reduzca los rumores y la incertidumbre frente a la adopción tecnológica. La información debe difundirse en todos los niveles organizacionales.

También se sugiere implementar proyectos piloto antes de la adopción completa de la IA, de manera que las organizaciones puedan evaluar resultados, corregir errores y disminuir resistencias en el proceso de cambio.

Otra buena práctica consiste en fomentar equipos intergeneracionales de trabajo, aprovechando la experiencia de los colaboradores mayores y la afinidad tecnológica de los más jóvenes. Esta sinergia contribuye a enriquecer la gestión del talento humano.

Finalmente, se recomienda establecer marcos éticos y de seguridad de datos que regulen la aplicación de la IA. Estos deben incluir políticas de transparencia en algoritmos, auditorías periódicas y protección de la privacidad de los colaboradores.

5.2.2. Recomendaciones teóricas y prácticas.

En el plano teórico, los hallazgos de esta investigación aportan a la comprensión del vínculo entre diversidad generacional y adopción de inteligencia artificial en la gestión del talento humano. Se recomienda profundizar en la construcción de marcos conceptuales que integren la gestión del cambio, la ética digital y las percepciones generacionales como dimensiones centrales. Estos enfoques pueden servir de base para futuros estudios comparativos en distintos sectores y contextos latinoamericanos, fortaleciendo la teoría sustantiva sobre la interacción entre generaciones y tecnologías emergentes.

En el ámbito práctico, se sugiere a las organizaciones diseñar programas de capacitación diferenciados por cohortes generacionales, que respondan a los distintos niveles de competencias digitales. Asimismo, es fundamental establecer políticas claras de ética digital y privacidad de datos, con el fin de generar confianza en la adopción tecnológica. También se recomienda conformar equipos de trabajo intergeneracionales que favorezcan la colaboración y el aprendizaje mutuo en los procesos de transformación digital. Adicionalmente, resulta conveniente aplicar proyectos piloto de IA antes de su implementación total y reconocer públicamente a los colaboradores que lideren exitosamente estas iniciativas.

5.2.3. Limitaciones del trabajo de la investigación.

El estudio se centró en ocho expertos en talento humano y tecnología en Ecuador, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados de manera estadística. No obstante, esta delimitación permitió obtener una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

Al tratarse de un diseño cualitativo, los hallazgos reflejan percepciones y experiencias particulares que podrían diferir en otros sectores o países. Esto representa una limitación en términos de alcance, aunque al mismo tiempo aporta riqueza interpretativa al contexto analizado.

5.2.4. Futuros trabajos.

Se recomienda ampliar la investigación mediante estudios mixtos o cuantitativos que permitan medir con mayor precisión el impacto de la IA en la gestión del talento humano. Estos enfoques pueden reforzar la validez de los hallazgos obtenidos.

También resulta pertinente explorar de manera comparativa la implementación de la IA en distintos sectores económicos y en contextos internacionales. Esto permitiría comprender mejor las dinámicas intergeneracionales en escenarios diversos.

Finalmente, futuros trabajos podrían adoptar un enfoque longitudinal para observar cómo evolucionan las percepciones a lo largo del tiempo. De esta manera, sería posible identificar tendencias y estrategias más efectivas para promover la adaptabilidad de todas las generaciones frente a la IA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. ed). Kogan Page.
- Berrío Delgado, N. (2021). *Integración de la Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano*. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3737571>
- Bessen, J. (2018). *AI and Jobs: The role of demand* (No. w24235; p. w24235). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24235>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (Third edition). Sage.
- Briones-Pincay, C., Segura-Ramos, I., Rivera-Guerrero, A., & 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>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (Seventh edition). Pearson.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (Fifth edition). Kogan Page.
- Canossa-Montes, H. A., & 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>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chávez Betancourt, PhD, R., Estrada Hernández, PhD, J., & Guerra Herrera, K. (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>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition). SAGE.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (Fourth edition). SAGE.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. *Harvard Business Review*.

- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (Sixteenth Edition). Pearson.
- Ehret, M. (2015). The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. *The Journal of Sustainable Mobility*, 2(2), 67-70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.2350.2015.de.00007>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies.
- García Chuqui, L. (2023). *La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil* [Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26474>
- García, J. A., & López, M. (2019). La inteligencia artificial en los recursos humanos: Innovación y desafíos. *Revista de Innovación y Gestión del Conocimiento*.
- García-Peñalvo, F. J. (2021). *Enseñanza y aprendizaje en tiempos de COVID-19. Lecciones aprendidas*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4892837>
- Garzón-Franco, A. A., Solano-Peralta, Y. E., Pérez-De Armas, M., & Reigosa-Lara, A. (2025). El rol de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en la banca privada de Guayaquil. *MQRInvestigar*, 9(1), e401. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e401>
- Gavilán Vega, M. (2025). Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional. *evista Científica Hallazgos21*, 10(1), 37-46.
- González Garcés, L. E., Santamaría Freire, E. J., Santamaría Díaz, E. C., & López Pérez, S. D. L. Á. (2024). Transformación digital y resiliencia en la educación superior: Impacto en la gestión estratégica y talento humano en Ecuador. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 811. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024811>
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (Fifth edition). Palgrave.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.
- Hidrowoh, J. (2018). *Shaping the leaders of tomorrow: An assessment of intergenerational perceptions of leadership traits*.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss ; cartoons by R.J. Matson*. Vintage Books.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>

- Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Research Policy*, 17(5), 251-267.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE WORKPLACE. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Maldonado, L., & Osio, L. (2018). *Diversidad generacional y la era del acceso: Un reto para la gestión de gente*.
- Manoharan, G., Sharma, P., Chaudhary, V., Chatterjee Biswas, P., Sharma, M. K., & Lourens, M. (2024). The Future of Work: Examining the Impact of AI/ML on Job roles, Organizational Structures, and Talent Management Practices. *2024 International Conference on Trends in Quantum Computing and Emerging Business Technologies*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/TQCEBT59414.2024.10545125>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9-18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational Research in Human Resource Management. En M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 34, pp. 1-41). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- Ng, E. S. W., & Johnson, J. M. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care? En R. J. Burke, C. Cooper, & A.-S. Antoniou (Eds.), *The Multi-generational and Aging Workforce*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476589.00014>
- Observatorio DCH. (2024). *La gestión del talento y la inteligencia artificial en España, Portugal y Latinoamérica: Barómetro DCH 2023/24*. EAE Business School & DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2024/02/EAE-DCH_2023-24.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023* (1a ed., pp. 70-86). OIT. <https://doi.org/10.54394/YOQB8595>
- Pérez, C. (2021). Transformación digital en tiempos de pandemia: El impacto de la COVID-19 en la gestión de recursos humanos. *Revista de Tecnología y Negocios*.

- Rodriguez Alegre, L. R., Calderón-De-Los-Ríos, H., Hurtado-Zamora, M. M., & 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>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (Fourth edition). Pearson.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2). <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
- Salamanca Garay, I., & Sagredo Lillo, E. (2022). Diversidad generacional y patrón de uso de Tecnologías de Información y Comunicación en cinco generaciones. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, 47, 70-86.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4e ed.). SAGE.
- Schein, E. H. (1996). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (2nd ed). Plaza & Janés.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Wiley.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A Century in the Making* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Silva-Sanchez, O. (2025). *Evolución de la gestión del cambio en las empresas latinoamericanas: Una revisión sistemática*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.16551414>
- Suwandita, A., Pijasari, V., Prasetyowati, A., & Anshori, M. (2023). Analisis data human resources untuk pengambilan keputusan: Penggunaan analisis data dan artificial intelligence (AI) dalam meramalkan tren sumber daya manusia, pengelolaan talenta, dan retensi karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97-111. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2161>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.

- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Vargas Zúñiga, Fernando. (2023). *Inteligencia artificial y gestión de talento humano. OIT/Cinterfor Notas N° 17.*
- Villón Suárez, E, E. A. (2022). *Impacto de la Inteligencia Artificial en la selección del personal para las pymes.*
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation.* Harvard Business Review Press.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2nd ed). American Management Association.

GLOSARIO DE TERMINOS

Adaptabilidad: habilidad para ajustarse de manera flexible a nuevas condiciones, entornos o tecnologías.

Algoritmo: conjunto de instrucciones lógicas y secuenciales que permiten a la IA procesar datos y tomar decisiones.

Análisis predictivo: técnicas estadísticas y algorítmicas que permiten anticipar resultados futuros a partir de datos históricos

Baby Boomers: cohorte generacional nacida aproximadamente entre 1946 y 1964, caracterizada por su preferencia por entornos de trabajo presenciales.

Big Data: conjunto masivo de datos que requiere técnicas avanzadas para su almacenamiento, procesamiento y análisis.

Chatbots: programas informáticos diseñados para simular conversaciones humanas mediante lenguaje natural.

Corte transversal: diseño de investigación que recolecta datos en un único momento temporal.

Diseño no experimental: tipo de diseño metodológico en el que no se manipulan variables, sino que se observan en su contexto natural.

Enfoque cualitativo: método de investigación que busca comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, priorizando significados, contextos y experiencias.

Ética digital: principios y valores que regulan el uso responsable, justo y transparente de la tecnología y de los datos en entornos digitales.

Feedback: retroalimentación que brinda información sobre el desempeño para reconocer aciertos y mejorar aspectos necesarios.

Generación X: grupo nacido entre 1965 y 1980, caracterizado por su adaptabilidad al cambio, y por haber vivido la transición entre lo analógico y lo digital.

Generación Z: nacidos desde 1997 hasta 2012, considerados nativos digitales, caracterizados por su alta dependencia de la tecnología.

Incipiente: que se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, caracterizado por ser emergente o poco consolidado.

Millennials (Generación Y): cohorte nacida entre 1981 y 1996, conocida por su familiaridad con la tecnología, y por la valoración de la flexibilidad laboral.

Modelo de Lewin: teoría de gestión del cambio que propone tres fases: descongelar, cambiar y recongelar.

Muestreo por bola de nieve: técnica de muestreo no probabilística en la que los primeros participantes recomiendan a otros con características similares al perfil buscado.

Pensamiento crítico: proceso de análisis, reflexión y evaluación objetiva de la información para tomar decisiones fundamentadas.

Privacidad de datos: protección de la información personal frente accesos o usos no autorizados.

Resiliencia: capacidad de adaptarse positivamente y recuperarse frente a situaciones de cambio o adversidad.

Resistencia al cambio: reacciones de rechazo, temor o dificultad de adaptación por parte de empleados ante la implementación de nuevas tecnologías.

Saturación teórica: punto en el que nuevas entrevistas o datos dejan de aportar información novedosa o relevante.

Sesgo algorítmico: distorsión en los resultados generados por la IA) debido a datos de entrenamiento incompletos o parcializados, o al diseño del modelo.

Sponsors: líderes o directivos que respaldan activamente un proyecto o proceso de cambio, ofreciendo apoyo, recursos y legitimidad para su implementación.

TIC: siglas de Tecnologías de la Información y la Comunicación; herramientas, recursos y sistemas tecnológicos que facilitan la gestión, el acceso y la transmisión de información.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Semiestructurada para Expertos

Entrevista Semiestructurada para Expertos

Nombre del proyecto:	<i>Perspectivas intergeneracionales sobre la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. Un análisis cualitativo</i>
Institución:	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Investigadora:	Wendy Roxana Gavilanes Varas Estudiante Maestría Gestión Talento Humano, Cohorte XIII
Contacto:	Mail: wendygavilanes@gmail.com; wegavara@espol.edu.ec Telefono: 0984936644
Objetivo de la Entrevista Recopilar información sobre las perspectivas y experiencias de los expertos en inteligencia artificial y gestión del talento humano, enfocándose en cómo diferentes generaciones dentro de las empresas han adoptado o resistido la implementación de la IA en la gestión de personas.	
Sección 1: Datos generales del entrevistado 1.- Nombre completo del entrevistado 2.- Cargo actual 3.- Empresa en la que trabaja 4.- Años de experiencia en el área de Talento Humano / Inteligencia Artificial / Desarrollo de Software 5.- Generación a la que pertenece (Baby Boomers, Generación X, Millenials, Generación Z, Generación Y)	
Sección 2: Perspectivas sobre la IA en la Gestión del Talento Humano 6.- En su opinión, ¿cómo ha impactado la IA en la gestión del talento humano en las empresas? 7.- ¿Considera que hay alguna diferencia en la forma en que las diferentes generaciones perciben el uso de la IA en este ámbito? ¿Podría darnos ejemplos concretos? 8.- Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales beneficios de utilizar la IA en la gestión del talento humano? 9.- ¿Ha observado alguna resistencia o desafío intergeneracional en la adopción de tecnologías de IA en su organización? ¿A qué lo atribuye? 10.- ¿Qué medidas cree que se deben tomar para facilitar la integración de la IA en la gestión del talento humano, especialmente en empresas con múltiples generaciones?	
Sección 3: Percepciones Generales sobre la IA 11.- Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales temores o preocupaciones que ha observado respecto a la inteligencia artificial entre empleados de cada generaciones? 12.- ¿Cree que la inteligencia artificial puede reemplazar ciertos roles dentro del departamento de talento humano? ¿Por qué? 13.- ¿Qué habilidades o competencias cree que se vuelven esenciales en los profesionales de talento humano frente al creciente uso de IA? 14.- ¿Cómo cree que la IA cambiará el futuro del talento humano en los próximos 5 a 10 años?	
Sección 4: Estrategias de Implementación de IA 15.- ¿Qué factores considera clave para implementar con éxito la inteligencia artificial en la gestión del talento humano? 16.- Desde su experiencia, ¿cómo se puede mejorar la capacitación para que los empleados de diferentes generaciones adopten mejor la inteligencia artificial? 17.- ¿Podría compartir un caso de éxito o de fracaso en la implementación de IA en la gestión del talento humano en su empresa u otras con las que haya trabajado?	
Sección 5: Reflexión final 18.- ¿Qué recomendación daría a las empresas que buscan implementar IA en la gestión del talento humano pero enfrentan resistencia por parte de empleados de diferentes generaciones? 19.- ¿Considera que la inteligencia artificial cambiará la relación entre las personas y las organizaciones? ¿De qué manera? 20.- ¿Hay algo más que le gustaría agregar o podría sugerir algún otro experto que considere relevante para mi estudio?	

Anexo 2 Consentimiento informado para la participación en entrevistas grabadas con fines académicos.

Consentimiento informado para la participación en entrevistas grabadas con fines académicos

Nombre del proyecto:	<i>Perspectivas intergeneracionales sobre la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. Un análisis cualitativo</i>
Institución:	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Investigadora:	Wendy Roxana Gavilanes Varas Estudiante Maestría Gestión Talento Humano, Cohorte XIII
Contacto:	Mail: wendygavilanes@gmail.com; wegavara@espol.edu.ec Telefono: 0984936644

Presentación:

Estimado _____

Usted ha sido invitado a participar en el proyecto de investigación titulado *“Perspectivas Intergeneracionales sobre la Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Un Análisis Cualitativo”*

Propósito de la entrevista:

El propósito de este estudio es explorar cómo las diferentes generaciones perciben el uso y la implementación de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en empresas públicas y privadas en Ecuador. La entrevista se enfocará en obtener sus conocimientos y experiencia como experto/a en inteligencia artificial, gestión del talento humano, o en su rol como CEO en el contexto del uso de la IA. Las entrevistas serán grabadas y analizadas con fines académicos para la elaboración de mi tesis de maestría.

Confidencialidad:

Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos. Su identidad y cualquier dato que permita identificarlo/a serán protegidos, salvo que usted autorice expresamente lo contrario. Las grabaciones se almacenarán de manera segura y solo el equipo de investigación tendrá acceso a ellas.

Voluntariedad:

Su participación es completamente voluntaria y usted puede retirarse del estudio en cualquier momento, sin necesidad de dar explicaciones ni enfrentar ninguna consecuencia. Además, tiene derecho a no responder cualquier pregunta que considere inapropiada o con la cual no se sienta cómodo/a.

Duración de la entrevista:

La entrevista tendrá una duración estimada de 45 a 60 minutos.

Si está de acuerdo con participar en esta investigación y en la grabación de su entrevista, le solicitamos que firme este consentimiento informado.

Gracias por su tiempo y colaboración

Firma del entrevistado/a

Fecha: _____

Firma de la investigadora

Fecha: _____