



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

 Facultad de
Psicología
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“La composición entre trabajo humano y no humano”

**Perspectivas desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT)
en la era de la inteligencia artificial**

Docente Tutor: Agdo. Mag. Tommy Wittke

Revisor: Prof. Adj. Daniel Fagundez

Estudiante: María Noel Machado

C.I: 2.974.889-3

Montevideo, Uruguay.

Diciembre 2025

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 2 |
| Pregunta de investigación..... | 7 |
| Marco Teórico..... | 8 |
| Marco conceptual..... | 8 |
| Enfoque psicológico desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT)..... | 8 |
| Trabajo no humano: definiciones y evolución..... | 11 |
| Diseño centrado en el humano y ergonomía cognitiva..... | 13 |
| Impactos psicosociales de la inteligencia artificial en el trabajo humano..... | 14 |
| Riesgos y oportunidades psicosociales en entornos híbridos..... | 17 |
| Casos de implementación en distintos sectores..... | 18 |
| Conclusiones..... | 22 |
| Referencias..... | 24 |

Trabajo Final de Grado

“La composición entre trabajo humano y no humano”

Perspectivas desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT)

en la era de la inteligencia artificial

Resumen

La presente monografía examina la transformación profunda del mundo laboral derivada de la incorporación de tecnologías de inteligencia artificial (IA) en distintos sectores productivos. Estos cambios no solo modifican procesos y estructuras organizacionales, sino también las funciones humanas, los perfiles profesionales y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), el análisis se centra en la producción de subjetividad que emerge en la interacción entre humanos y sistemas inteligentes, subrayando la necesidad de repensar conceptos clave como motivación, autonomía, identidad profesional, bienestar y dinámicas de poder en escenarios laborales híbridos. El objetivo de este trabajo final de grado es analizar teóricamente la composición actual y futura del trabajo humano y no humano en el contexto del avance de la IA, evaluando sus implicancias psicológicas, organizacionales y éticas. La hipótesis principal sostiene que la IA no reemplaza de manera absoluta al trabajo humano, sino que transforma su configuración, lo que demanda una actualización de los enfoques psicológicos aplicados a las organizaciones. Mediante una revisión bibliográfica especializada, se busca aportar marcos conceptuales que orienten la práctica profesional y promuevan estrategias de adaptación, desarrollo de competencias y bienestar en contextos laborales cada vez más mediados por tecnologías inteligentes.

Palabras clave: Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT); trabajo humano y no humano; inteligencia artificial en los entornos laborales; transformaciones del trabajo contemporáneo.

Introducción

(...) vivimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. La tecnología, y sobre todo la informática, modifica profundamente el trabajo en las

organizaciones al facilitar las comunicaciones y las interacciones. Ahora más que nunca, las organizaciones forman parte integral de la sociedad. Es más, constituyen el más inspirado de los inventos humanos, que traspasan sus fronteras tradicionales para involucrarse con la sociedad que las rodea. Se vuelven cada vez más visibles y transparentes. Deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, porque, de lo contrario, perderán todo crédito. La responsabilidad social se ha convertido en un imperativo para el éxito de la organización.

(Chiavenato, 2006, p. 467)

— Idalberto Chiavenato, “*Administración de Recursos Humanos*”

Una de las razones para elegir el tema de este trabajo, fue que la inteligencia artificial (IA) constituye una realidad que atraviesa nuestra experiencia como estudiantes. La facilidad de acceso a estas tecnologías transforma los modos de aprender y de producir conocimiento, algo impensado hace apenas unos años. Hace no tanto tiempo atrás, estudiar era más complicado, ya sea porque había que tener tiempo para trasladarse a una biblioteca a conseguir el material (si es que se conseguía), estar horas tomando apuntes a mano, o comprar los libros que no siempre era algo accesible para todos.

Otro punto por el que decidí elegir este tema, fue el observar que cada vez hay más máquinas haciendo el trabajo que antes era exclusivo de humanos, por ejemplo en los supermercados, hay cajas automáticas dónde uno mismo ejerce de cajero y gratis, tal vez hay una caja con una persona cobrando y a veces he observado que ni eso, lo mismo para comprar pasajes en ómnibus interdepartamentales. O si vamos a nivel mundial autos sin chofer, totalmente automatizados, que toman decisiones sin intervención humana en tiempo real, dígase remises, taxis, uber; delivery por dron, por citar algunos ejemplos.

En este marco, surgen interrogantes vinculados con el futuro del trabajo humano frente al avance de la IA, haciendo referencia al tema central de esta tesina sobre el trabajo humano y no humano desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), hay unas preguntas que empezaron a escucharse cada vez con más fuerza, ¿vamos a ser reemplazados por la IA? ¿Seremos obsoletos los humanos dentro de unos años en el ámbito laboral? ¿La IA es nuestra enemiga en el campo laboral, o la podemos usar a nuestro favor? ¿Cómo nos afecta como humanos a nivel subjetivo estos cambios en el ámbito laboral?

Este trabajo a modo de monografía, pretende desde una recopilación de datos de diversos artículos y autores responder alguna de estas interrogantes o por lo menos acercarnos a una respuesta. Teniendo en cuenta que el mundo de la informática es tan cambiante, avanza tan

rápido y constantemente, que no se puede llegar a una conclusión única y cerrada, por supuesto.

El mundo del trabajo atraviesa una transformación profunda debido a la incorporación de sistemas de inteligencia artificial (IA) en diversos sectores laborales. Estas tecnologías no solo modifican los procesos productivos, sino también las funciones humanas, los perfiles profesionales y las relaciones organizacionales. Desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), disciplina que estudia la interacción entre personas, prácticas organizacionales y sistemas sociotécnicos, enfocándose en la producción subjetiva, el bienestar y la eficacia organizacional, modelos como el de Demandas y Recursos Laborales (Job Demands–Resources Model; Bakker & Demerouti, 2007, 2013) permiten comprender cómo la automatización afecta el equilibrio entre exigencias laborales y recursos disponibles. Según Bakker y Demerouti (2013). “Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001).” (Bakker y Demerouti, 2013, p. 108).

En este sentido, la teoría DRL ofrece un marco útil para analizar cómo los cambios tecnológicos generan tanto nuevas tensiones como oportunidades de bienestar en los trabajadores. “Por ejemplo, mientras que las exigencias físicas siguen siendo demandas importantes para profesiones como los trabajadores de la construcción y las enfermeras, las demandas cognitivas son mucho más relevantes para los científicos e ingenieros.”(Bakker & Demerouti, 2013, p. 108).

En este contexto, como se ejemplifica al inicio, surge un interrogante central, ¿la IA reemplaza el trabajo humano o reconfigura sus roles y relaciones? Este trabajo tiene como finalidad analizar teóricamente la composición entre trabajo humano y no humano, explorando sus implicancias psicológicas, organizacionales y éticas desde la perspectiva de la POT. En particular, se adopta como línea de análisis central la producción subjetiva, entendida como la forma en que los trabajadores construyen sentido, identidad, motivación y competencias en entornos de trabajo híbridos humano-tecnológicos.

A medida que los sistemas inteligentes se integran en los entornos laborales, se vuelve crucial examinar cómo se redefinen los roles, las competencias y las formas de colaboración entre personas y tecnologías. El modelo de interacción humano-automatización de Parasuraman, Sheridan y Wickens (2000) resulta útil para explorar los distintos niveles de automatización y su impacto en la supervisión, la toma de decisiones y la confianza del trabajador hacia los sistemas inteligentes. Como señalan los autores,

Comprender los factores asociados con cada uno de estos aspectos del uso humano de la automatización puede conducir a un mejor diseño de sistemas, métodos de capacitación más eficaces y políticas y procedimientos más adecuados para el uso responsable de la

automatización. (Sheridan y Wickens, 2000, p. 287).

Este enfoque permite analizar de qué modo el uso, mal uso o desuso de la automatización influye en la relación entre los trabajadores y las tecnologías inteligentes, y cómo estos procesos afectan la eficacia y el bienestar laboral.

La Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), como disciplina que estudia el comportamiento humano en contextos organizacionales, enfrenta hoy el desafío de comprender e intervenir en entornos atravesados por la automatización y la inteligencia artificial (Peiró, 1996; Prieto, 1996). Tal como advierten los autores, “la innovación tecnológica está contribuyendo a generar cambios en la naturaleza y el significado del trabajo, destacándose las transformaciones que el cambio tecnológico puede suponer en los contenidos y características de los puestos de trabajo” (Peiró, 1996, sección “Resumen”).

Estos procesos obligan a la POT a replantear su papel ante un escenario donde la tecnología redefine tanto las condiciones laborales como las formas de interacción entre las personas y las organizaciones. En este escenario, las organizaciones continúan operando como espacios donde se producen y regulan formas de subjetividad. Como plantea Wittke (2007), “(...)la Organización opera como tecnología en los procesos de producción de subjetividad. En consecuencia, se señala que la Organización produce modos de sujeción correlativos con modos de subjetivación que los sujetos utilizan.” (p.1). Desde esta perspectiva, la incorporación de sistemas inteligentes puede pensarse como la emergencia de un nuevo dispositivo organizacional que redefine el control, la autonomía y el sentido del trabajo.

Mientras que en los modelos industriales clásicos predominaba el disciplinamiento, las tecnologías actuales tienden hacia formas de autogestión digital que reconfiguran las relaciones de poder y los modos en que los trabajadores construyen su identidad profesional. Este proceso puede comprenderse desde el modelo de “Demandas y Recursos Laborales”, donde

(...) las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan determinados costos fisiológicos o psicológicos, mientras que los recursos laborales son aquellos aspectos que facilitan el logro de los objetivos, reducen las demandas y estimulan el crecimiento y desarrollo personal. (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 296).

La hipótesis que guía este trabajo sostiene que la inteligencia artificial no reemplaza completamente al trabajo humano, sino que transforma sus funciones, condiciones y dinámicas, generando una nueva composición laboral que demanda la actualización de los enfoques psicológicos aplicados a las organizaciones.

La revisión de marcos teóricos y evidencia empírica permite comprender cómo se

configuran estas nuevas formas de trabajo híbrido y sus implicancias en aspectos como motivación, bienestar y sentido del trabajo. Como afirman Schaufeli y Bakker (2004), “Suponemos que los recursos laborales se vuelven más relevantes en contextos de altas demandas laborales. Por lo tanto, los recursos laborales pueden amortiguar el impacto de las demandas del trabajo sobre el agotamiento y otras formas de tensión.” (p. 295). Desde esta perspectiva, los recursos laborales asociados al uso de tecnologías inteligentes pueden funcionar como factores protectores frente al desgaste, favoreciendo la adaptación y el bienestar en los nuevos entornos organizacionales.¹

Contextualización del problema

Como humanos, desde nuestros orígenes nuestro trabajo ha estado, mediado, conectado por instrumentos y tecnologías que han modificado no solo los procesos productivos, sino también la relación del sujeto con su propia actividad. No obstante, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) introduce un cambio cualitativo respecto a las tecnologías previas, ya que no solo automatiza tareas físicas, sino también procesos cognitivos, decisionales y relacionales, incidiendo directamente en la experiencia subjetiva de las personas en el ámbito laboral como expresan los autores Peiró y Prieto (Peiró & Prieto, 1996).

En este sentido, De la Garza (2024) advierte que “lo que hoy llamamos inteligencia artificial no es inteligencia, sino un conjunto de habilidades de procesamiento electrónico de información” (p. 118), lo que permite cuestionar el uso mismo del término y comprender que su impacto no se limita a la sustitución funcional del trabajo humano, sino que involucra transformaciones profundas en los modos de pensar, decidir y relacionarse dentro de las organizaciones contemporáneas.

La convivencia cada vez más estrecha entre agentes humanos y no humanos genera nuevas interdependencias laborales que exigen analizar la interacción como un fenómeno híbrido y distribuido, donde la eficiencia técnica y la productividad coexisten con dimensiones psicológicas y sociales que inciden en la motivación, el sentido del trabajo y el bienestar de los empleados (Latour, 2005). Desde la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), esta integración tecnológica invita a reflexionar sobre cómo se reconfiguran los roles, las competencias y las relaciones de poder dentro de las organizaciones. En esta línea, Wittke (2007) señala que “la

¹ **Nota sobre el uso de inteligencia artificial:** Durante el proceso de elaboración de esta tesina, utilicé herramientas de inteligencia artificial (IA), especialmente ChatGPT (OpenAI, versión GPT-5), como recurso de apoyo en la escritura y revisión del texto. La IA fue empleada para mejorar la redacción, organizar ideas y ampliar la revisión de literatura en torno a los autores ya# presentes en el trabajo. Sin embargo, las decisiones teóricas, interpretativas y analíticas son resultado de mi propia reflexión y del proceso de estudio desarrollado a lo largo de la carrera. Las fuentes bibliográficas citadas fueron consultadas y contrastadas con materiales académicos confiables, garantizando su validez. En consecuencia, la inteligencia artificial fue utilizada como herramienta de apoyo académico, sin sustituir el juicio crítico, la interpretación teórica ni la elaboración reflexiva propia de la investigación.

subjetividad tiene un carácter colectivo y naturalizado, resultado de un proceso de producción social e histórica determinado" (p. 2), lo que permite entender que las transformaciones tecnológicas no solo modifican estructuras productivas, sino también los modos en que las personas construyen sentido y se posicionan subjetivamente en el trabajo.

Si bien ha circulado la idea de que las máquinas podrían reemplazar al trabajo humano, investigaciones recientes sugieren que lo que ocurre es una recomposición compleja de funciones y relaciones laborales. Desde la Teoría del Actor-Red, Latour (2008) plantea que "lo social no es un dominio especial o un tipo de sustancia, sino un movimiento muy peculiar de reasociación y ensamblado" (p. 21), en el que se entrelazan actores humanos y no humanos. En esta línea, Tirado y Domènec (1998) sostienen que la acción tecnocientífica constituye "(...) una malla de interacciones simultáneamente prácticas y significativas cuyo resultado no se describe como efecto de un proceso de negociación social, sino más bien como una lucha de poderes que involucra por igual a agentes humanos y no humanos." (p. 333).

Estas perspectivas permiten comprender que la automatización no implica un reemplazo lineal, sino una reconfiguración de vínculos, roles y mediaciones en los entornos de trabajo. Este escenario requiere un análisis desde la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), disciplina que busca favorecer el bienestar y la eficacia organizacional dentro de un marco de equidad y desarrollo sostenible, enfocándose en la producción subjetiva de los trabajadores (Peiró & Prieto, 1996).

Actualmente, los trabajadores conviven con algoritmos, asistentes virtuales, robots colaborativos y plataformas de gestión inteligente, tecnologías que transforman tanto la estructura de las tareas como dimensiones subjetivas vinculadas a la motivación, la autonomía, la percepción de justicia organizacional y el sentido del trabajo (Pérez, 2019).

Desde la Teoría del Actor-Red, Latour (2008) recuerda que "(...) la acción está siempre distribuida, sugerida, influida, dominada, traicionada o traducida por una multitud de agentes" (p. 74), lo cual invita a pensar el trabajo como un proceso híbrido de mediaciones continuas entre humanos y no humanos. Desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), este entramado plantea el desafío de promover intervenciones que integren las dimensiones técnicas y subjetivas del quehacer laboral, asegurando condiciones de bienestar y justicia organizacional.

Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la incorporación de inteligencia artificial en el entorno laboral a la composición entre trabajo humano y no humano, y cuáles son sus implicancias para la POT?

Hipótesis:

La incorporación progresiva de inteligencia artificial en los entornos laborales no reemplaza

completamente al trabajo humano, sino que lo transforma, modificando funciones, competencias requeridas y relaciones laborales, lo que genera nuevos desafíos para la POT en términos de adaptación, bienestar y diseño organizacional.

Marco Teórico

El presente trabajo se realizó a partir de una revisión bibliográfica narrativa. La selección de fuentes se basó en criterios de actualidad (últimos 10–15 años), de relevancia en el campo de la POT y diversidad geográfica, con especial énfasis en autores latinoamericanos y en textos en español complementados con literatura anglosajona.

Con el fin de alcanzar el objetivo planteado, se realiza una revisión de la literatura que facilita la recopilación y organización de información relacionada con el tema elegido. Según Codina (2020), las revisiones “(...) tienen un papel esencial en el avance de la ciencia debido al carácter acumulativo de la misma” (p.141).

Marco conceptual

Enfoque psicológico desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT)

El presente estudio se inscribe en el campo de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), entendida como una disciplina que analiza las interacciones entre las personas, las prácticas organizacionales y los sistemas sociotécnicos que configuran la actividad laboral. Como plantea Peiró (1996), el trabajo debe abordarse desde una perspectiva integradora que considere tanto los factores humanos como los organizativos y tecnológicos que influyen en el bienestar y el desempeño.

En esta línea, la POT contemporánea se distancia de los enfoques centrados en la mera adaptación del individuo al puesto, para concebir el trabajo, tal como propone Dejours (1998), como un espacio de producción de sentido y subjetividad, donde se ponen en juego las dimensiones psicológicas, sociales y éticas de la experiencia laboral. “Porque trabajar no es solamente realizar actos técnicos, sino también hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas indispensables para la psicodinámica del reconocimiento, cuyo carácter necesario para la movilización subjetiva de la personalidad y la inteligencia (...).” (Dejours, 1998, p. 62).

Como plantea Wittke (2007), las organizaciones funcionan como dispositivos que intervienen activamente en la formación de subjetividades, moldeando las formas en que las personas se perciben y actúan en el trabajo. Generando modos de sujeción y subjetivación que orientan las formas de participación laboral. En este sentido, el autor sostiene que “(...) las Organizaciones pueden clasificarse por su modalidad de sujeción, materializada principalmente a través de las prácticas de gestión de los sujetos (...).” (p. 7). Tales como la selección, la capacitación o la evaluación del desempeño.

De este modo, las organizaciones no solo administran recursos, sino que producen modos de ser acordes con los valores dominantes del contexto contemporáneo. Como advierte Wittke (2007) ,en la actualidad, las formas de subjetivación en el ámbito laboral se orientan hacia ideales vinculados con la autoestima y el éxito personal, que funcionan como expresiones del valor social de la excelencia. Lo que revela cómo los ideales organizacionales se inscriben en la subjetividad de los trabajadores.

Desde este enfoque, el trabajo no se reduce a la ejecución de tareas, sino que constituye una práctica social que permite a los sujetos reconstruir su identidad, otorgar sentido a su experiencia y situarse en una red de relaciones simbólicas y afectivas.

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial (IA) en las organizaciones plantea un desafío particular para la POT, ya que introduce nuevos modos de organización, control y comunicación que modifican la experiencia subjetiva del trabajo. Siguiendo a De la Garza (2024), el trabajo contemporáneo se halla atravesado por una “heteronomía tecnológica”, donde la autonomía del trabajador se ve tensionada por la lógica algorítmica y los dispositivos de gestión digital. Desde esta perspectiva, el análisis de la colaboración entre trabajo humano y no humano no puede reducirse a aspectos técnicos o funcionales, sino que debe considerar sus efectos en la identidad, el reconocimiento y la agencia del sujeto.

La POT reconoce que las organizaciones son espacios de regulación simbólica y afectiva, donde se configuran regímenes de subjetivación y modalidades de sujeción específicas. Desde esta perspectiva, Wittke (2007) sostiene que las organizaciones “constituyen tecnologías o artefactos que componen y hacen funcionar regímenes de afectación recursivos y recurrentes que producen sentido” (p. 10), al articular las dimensiones sociales y técnicas del trabajo. En este proceso, las organizaciones no solo gestionan recursos o tareas, sino que modelan afectos, deseos y modos de ser, configurando formas particulares de experiencia subjetiva y de vínculo con el trabajo.

Desde esta perspectiva, este trabajo se centra en entender que la relación entre personas y sistemas inteligentes en el trabajo no es estática, sino un proceso constante donde se reconfiguran significados, emociones y vínculos. Estudiar cómo la IA transforma el trabajo desde la POT implica preguntarse cómo cambian las formas de reconocimiento, la cooperación entre los trabajadores y la manera en que se construye sentido en la actividad laboral.

Históricamente, la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT) ha evolucionado desde los enfoques centrados en la eficiencia y la selección de personal propios del taylorismo y el fordismo, hacia perspectivas que integran dimensiones emocionales, motivacionales y sociales del trabajo (Peiró, 1996; Muchinsky, 2000). Este recorrido refleja el desplazamiento desde una visión instrumental del trabajador hacia una comprensión más amplia y compleja de la experiencia

laboral, donde intervienen factores subjetivos y organizacionales (Dejours, 1998).

Uno de los principios centrales de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) es que el trabajo no puede reducirse a una mera actividad económica, sino que constituye una experiencia social y subjetiva que otorga identidad, sentido y pertenencia (Dejours, 1998; Peiró, 1996). Desde esta perspectiva, los cambios introducidos por las tecnologías inteligentes y la automatización no solo transforman la eficiencia o la estructura organizacional, sino que inciden directamente en la forma en que los sujetos viven, se reconocen y se vinculan en el ámbito laboral,

Así, el acto sobre el mundo, mediatizado por un instrumento, demanda a cambio, de alguna manera, una transformación un aprendizaje del cuerpo que debe tener una cierta adecuación a la materialidad de lo que hay que transformar, que también es tributaria de una cultura (...) (Dejours, 1998, p. 35).

La POT, en su dimensión aplicada, abarca distintos campos orientados a favorecer el funcionamiento saludable y eficaz de las organizaciones. Entre ellos, se destaca la selección y evaluación de personal, donde el psicólogo del trabajo participa en la identificación, valoración y adecuación de los perfiles a las demandas organizativas. Como señalan Peiró (1996) y Neffa (2015), estos procesos deben sustentarse en criterios de validez, confiabilidad y equidad, garantizando que la evaluación contemple tanto las competencias técnicas como las dimensiones psicosociales del desempeño.

Desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, la capacitación y el desarrollo profesional no se conciben únicamente como instancias de mejora del desempeño, sino como procesos de subjetivación que inciden en la identidad laboral y en las formas de vincularse con el saber y con los otros. En este sentido, los programas de formación pueden entenderse como espacios donde se negocian significados, valores y expectativas sobre el trabajo (Ulloa, 2014).

El estudio del clima y la cultura organizacional, por su parte, adquiere relevancia en tanto posibilita comprender las tramas simbólicas y afectivas que sostienen las prácticas colectivas. Más que medir percepciones, se trata de analizar cómo se construyen los sentidos compartidos que orientan la cooperación, la confianza y el compromiso en contextos atravesados por transformaciones tecnológicas y nuevas formas de gestión (Pérez, 2019). Desde esta mirada, la prevención de riesgos psicosociales no se limita a la detección de factores de estrés o malestar, sino que busca reconocer las condiciones organizacionales y culturales que los producen.

El diseño del trabajo se entiende no solo como la distribución técnica de tareas, sino como una configuración socio-simbólica donde confluyen prácticas, discursos y tecnologías.

El trabajo no es nunca una simple ejecución técnica. Hay una brecha entre el trabajo prescripto y la actividad que deja al descubierto un espacio para realizar ajustes requeridos por la resistencia de la realidad y los defectos de la concepción. Esta situación incita a la creatividad, porque es difícil estandarizar todos los procedimientos. (Neffa, 2015, p. 13).

Analizar su transformación frente a la inteligencia artificial implica interrogar cómo se reconfiguran la autonomía, la cooperación y el sentido mismo del trabajo humano (Latour, 2005; Tirado & Domènec, 2008).

En los procesos de cambio organizacional, el psicólogo cumple un rol estratégico como facilitador, acompañando a los equipos en contextos de innovación, reestructuración o transformación tecnológica. Desde una óptica psicosocial, se reconoce que el cambio implica no solo modificaciones estructurales, sino también transformaciones culturales y emocionales (Fernández García, 2014).

En este sentido, la POT se encuentra en una posición estratégica para abordar los desafíos que plantea la integración de sistemas de inteligencia artificial en el entorno de trabajo. El estudio de la relación entre humanos y tecnologías inteligentes requiere no solo una mirada técnica, sino también una comprensión profunda de los factores humanos involucrados, como motivación, resistencia al cambio, confianza en los sistemas, percepción de justicia y sentido del trabajo, entre otros (Pérez, 2019). De este modo, la POT ofrece un marco analítico idóneo para examinar la composición entre trabajo humano y no humano, permitiendo comprender las implicancias psicosociales de la inteligencia artificial en las organizaciones contemporáneas.

Trabajo no humano: definiciones y evolución

¿A qué nos referimos cuando hablamos de “trabajo no humano”? El concepto de “trabajo no humano” alude a las actividades productivas, logísticas o cognitivas realizadas por entidades distintas al ser humano, como máquinas, algoritmos o sistemas automatizados (De la Garza, 2024). Si bien suele asociarse con la actualidad tecnológica, sus antecedentes pueden rastrearse en los procesos de mecanización industrial, donde las máquinas comenzaron a asumir tareas repetitivas y a modificar la organización del trabajo.

Con la expansión de la informática y la robótica, lo que Castells (1996) denomina la “sociedad red”, estas transformaciones adquirieron una dimensión estructural, alterando las formas de producción y de interacción entre lo humano y lo técnico. En la etapa contemporánea, caracterizada por la integración de inteligencia artificial y automatización avanzada, el trabajo no humano ya no se limita a lo mecánico, sino que interviene en funciones cognitivas y decisionales, generando nuevas configuraciones en la división sociotécnica del trabajo (Neffa, 2015; Dejours,

1998).

Hoy, los sistemas no humanos ya no se limitan a ejecutar instrucciones predefinidas. Gracias a algoritmos de aprendizaje automático, redes neuronales y procesamiento del lenguaje natural, son capaces de analizar datos, reconocer patrones, tomar decisiones adaptativas e incluso interactuar con personas en entornos organizacionales, como ocurre con chatbots y asistentes virtuales (Russell & Norvig, 2021; Becerra, 2020). Esto plantea la necesidad de redefinir la noción de “trabajador” y de repensar la composición del trabajo en escenarios híbridos donde coexisten agentes humanos y tecnológicos (De la Garza, 2024; Kreimer, 2019).

En la actualidad, diversas formas de trabajo no humano se materializan en algoritmos que gestionan la selección de personal, sistemas automatizados de monitoreo del rendimiento, robots colaborativos que comparten tareas con los trabajadores y plataformas inteligentes que organizan turnos o asignaciones mediante análisis de datos. No obstante, como advierte De la Garza (2024), estos sistemas no operan de manera plenamente autónoma, sino que conforman configuraciones híbridas en las que lo humano y lo tecnológico se articulan de manera dinámica.

Desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), esta integración de tecnologías inteligentes implica revisar críticamente los modelos tradicionales centrados en el individuo como único agente productivo. Tal como plantea Peiró (1996), el trabajo debe entenderse como un sistema de interacciones entre personas, tecnología y organización. En este sentido, la POT no se limita a analizar el reemplazo de tareas, sino que busca comprender cómo la introducción de agentes no humanos reconfigura las funciones, los procesos organizativos y las experiencias subjetivas del trabajo, afectando tanto el bienestar como las relaciones interpersonales (Dejours, 1998; Neffa, 2015).

La noción de “composición laboral” se consolida así como un concepto central para describir la coexistencia y colaboración entre humanos y sistemas no humanos en los entornos de trabajo contemporáneos, reconociendo que la producción laboral es el resultado de una red compleja de relaciones entre diversos actores y elementos, y ofreciendo un marco para diseñar estrategias de intervención que consideren la colaboración entre humanos y sistemas inteligentes (Peiró, 1996; Prieto, 1996).

Interacción humano–tecnología desde la POT

La incorporación de IA y tecnologías inteligentes en los entornos laborales genera un escenario complejo, donde la interacción entre humanos y sistemas no humanos constituye una red de mediaciones cognitivas, sociales y organizacionales que impactan directamente en la motivación, el bienestar, la autonomía y el sentido del trabajo (De la Garza, 2024). Desde la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), es fundamental comprender estas

mediaciones para diseñar estrategias que integren productividad tecnológica con la preservación del capital humano y la salud laboral (Peiró & Prieto, 1996).

Los modelos cognitivos de interacción destacan que la adopción de tecnologías depende de la percepción que los usuarios tienen sobre su uso y funcionalidad. Norman (1988) sostiene que los modelos mentales de los usuarios y la usabilidad percibida median la relación con los artefactos tecnológicos, mientras que Parasuraman y Riley (1997) muestran que la aceptación de sistemas automatizados depende del equilibrio entre confianza y dependencia. Estos enfoques permiten diseñar programas de formación y retroalimentación que reduzcan la ansiedad y favorezcan la confianza calibrada en sistemas inteligentes.

Desde la perspectiva sociotécnica, el trabajo se concibe como un sistema integrado en el que elementos humanos y tecnológicos coevolucionan (Chiavenato, 2006). Los sistemas inteligentes no solo automatizan tareas, sino que reconfiguran roles, relaciones y flujos de trabajo, como evidencian los robots colaborativos en centros logísticos de Amazon (De Stefano, 2019). La teoría del actor-red (Latour, 2005) enfatiza que los artefactos tecnológicos actúan como “actantes” capaces de modificar dinámicas sociales y organizacionales, influyendo en jerarquías, decisiones y relaciones de poder.

La cultura organizacional también condiciona la integración tecnológica. Schein (1988) plantea que los cambios no solo afectan tareas visibles, sino también valores, supuestos y significados profundos. Ejemplos en universidades latinoamericanas muestran que la implementación de plataformas adaptativas transforma el rol del docente, exigiendo nuevas competencias pedagógicas y socioemocionales, donde los docentes actúan como mediadores del aprendizaje y fomentan la colaboración y autonomía de los estudiantes (Universidad de los Andes, 2022; Martínez, 2020).

La evidencia empírica en el ámbito laboral subraya que la coexistencia de humanos y sistemas inteligentes requiere intervención activa en entornos híbridos. En Uruguay, la implementación de chatbots en el Banco República (BROU) agilizó operaciones simples, pero también exigió que el personal humano desarrollara competencias avanzadas en resolución de conflictos y atención personalizada (Santos, 2022). Estos casos evidencian la necesidad de promover supervisión, cooperación y desarrollo de competencias, más allá de la mera eficiencia técnica.

Desde la POT, analizar la interacción humano-tecnología implica considerar cómo estas mediaciones reconfiguran prácticas laborales, cooperación, supervisión y modos de subjetivación, equilibrando productividad tecnológica con bienestar, autonomía y sentido del trabajo.

Diseño centrado en el humano y ergonomía cognitiva

El enfoque de diseño centrado en el humano sostiene que toda tecnología debe desarrollarse a partir de las capacidades, limitaciones y necesidades de las personas (Norman, 2013; Rebelo, 2004). Desde la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), esto implica reconocer a los trabajadores como actores competentes, preservando su autonomía, participación y control sobre las herramientas que median su labor.

La ergonomía cognitiva complementa esta perspectiva al estudiar los procesos de atención, memoria, percepción y toma de decisiones en contextos organizacionales complejos (Hollnagel & Woods, 2005). Cuando los sistemas inteligentes no consideran estas dimensiones, pueden generar sobrecarga cognitiva, fatiga mental o pérdida de habilidades, afectando tanto el bienestar como la eficiencia (Bainbridge, 1983; Parasuraman & Riley, 1997; Neffa, 2015).

Los riesgos para la salud provenientes del medio ambiente pueden ser físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, o provocados por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos. Las condiciones de trabajo (resultantes de factores socio-técnicos y organizacionales) pueden compensar o intensificar dichos riesgos e impactan en la duración y configuración del tiempo de trabajo, la organización y el contenido del trabajo, el sistema de remuneración, el efecto del cambio científico y tecnológico y el aprendizaje en el uso de nuevas tecnologías (...) (Neffa, 2015, p. 36).

Por el contrario, la integración de principios de diseño centrado en el humano permite fortalecer la confianza en los sistemas, preservar la agencia y mantener el sentido del trabajo en entornos tecnológicamente mediados (Peiró, 1996; De la Garza, 2024; Dejours, 1998).

Impactos psicosociales de la inteligencia artificial en el trabajo humano

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial (IA) en los entornos laborales no solo transforma procesos productivos y perfiles profesionales, sino que también genera efectos psicosociales significativos que afectan a los individuos, los equipos y la organización en su conjunto (De la Garza, 2024; Martínez, 2020). Desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), estos impactos se analizan considerando dimensiones cognitivas, afectivas, sociales y éticas, reconociendo que el trabajo humano en entornos mediados por IA se configura como un fenómeno híbrido, distribuido entre agentes humanos y no humanos (Latour, 2005; Chiavenato, 2006; Peiró & Prieto, 1996).

Uno de los efectos más documentados es el aumento del tecnoestrés y la sobrecarga cognitiva. La automatización de tareas rutinarias y la integración de algoritmos en la toma de decisiones generan presiones sobre los trabajadores, quienes deben aprender a interpretar resultados, supervisar procesos automatizados y adaptarse continuamente a cambios tecnológicos. Salanova et al. (2019) describen que la exposición prolongada a sistemas

inteligentes puede producir fatiga mental, ansiedad y disminución de la eficacia laboral. Ejemplos en la logística, como los centros de distribución de Amazon, muestran cómo la coordinación con robots colaborativos aumenta la eficiencia, pero al mismo tiempo intensifica la carga cognitiva y física de los empleados (De Stefano, 2019).

El sentido del trabajo y la identidad profesional también se ven afectados. La percepción de reemplazo por sistemas no humanos genera incertidumbre sobre el rol propio, la relevancia de las competencias y el valor de la contribución individual. Bauman (2007) señala que la volatilidad de los roles y la transformación constante de las tareas laborales debilitan los referentes de estabilidad, produciendo sentimientos de vulnerabilidad. La psicología organizacional debe considerar estas transformaciones, evaluando cómo la automatización modifica la percepción de autonomía, control y justicia dentro de la organización (Robbins & Judge, 2019).

Las competencias socioemocionales adquieren un valor central en este contexto. La inteligencia emocional, la comunicación interpersonal, la negociación y la capacidad de gestionar conflictos emergen como habilidades esenciales para equilibrar la eficiencia tecnológica con la dimensión relacional del trabajo. Goleman (2013) y Salas y Henao (2021) destacan que las tareas que requieren interacción humana, empatía y juicio ético no pueden ser reemplazadas completamente por sistemas de IA, y que la valorización de estas competencias contribuye al bienestar y al compromiso de los trabajadores.

Otro impacto relevante es la vigilancia algorítmica y la sensación de control externo. Sistemas de seguimiento de productividad, algoritmos de evaluación de desempeño y herramientas de gestión inteligente pueden generar experiencias de deshumanización, donde los trabajadores perciben que son tratados como datos más que como personas (Blauner, 1964; Etkin & Schvarstein, 2016). En el ámbito bancario, algoritmos de análisis de riesgos y atención al cliente han desplazado tareas rutinarias, pero al mismo tiempo generan presión por cumplimiento de métricas, reduciendo la percepción de autonomía y aumentando el estrés laboral (Deloitte, 2023).

La reducción de la interacción social es otro efecto observado en entornos altamente automatizados. La dependencia de sistemas inteligentes para organizar y ejecutar tareas disminuye las oportunidades de colaboración informal, aprendizaje social y construcción de capital relacional. Peiró, Soler y Tordera (2021) señalan que esta disminución de la interacción significativa puede provocar aislamiento, sobrecarga cognitiva y debilitamiento de la cohesión grupal, afectando tanto la motivación intrínseca como el sentido de pertenencia.

En el sector salud brasileño, la implementación de herramientas de IA para diagnósticos tempranos ha optimizado la eficiencia, pero al reducir el contacto directo entre profesionales y pacientes, plantea desafíos para la experiencia laboral y la construcción de relaciones de confianza (Martínez, 2020).

Desde la perspectiva de la POT, es crucial abordar estos impactos mediante estrategias de intervención que integren bienestar, desarrollo de competencias y supervisión ética de la tecnología. Esto incluye programas de capacitación en habilidades digitales y socioemocionales, diseño de tareas que equilibren automatización y participación humana, y políticas organizacionales que promuevan reconocimiento, autonomía y justicia. Por ejemplo, la experiencia de Globant en Argentina muestra que la selección automatizada de personal puede minimizar sesgos de género y edad si se implementa de manera ética y participativa, pero requiere la mediación de profesionales de psicología organizacional para garantizar transparencia y aceptación por parte de los trabajadores (García & López, 2021).

La incorporación de IA en los entornos laborales transforma profundamente los procesos productivos, las competencias requeridas, las relaciones humanas y la percepción de identidad y sentido del trabajo. Desde la POT, este fenómeno debe ser abordado como una oportunidad para rediseñar organizaciones más justas, humanas y sostenibles, donde la eficiencia tecnológica conviva con la preservación del bienestar, la autonomía y la cohesión social. Tal como señalan Peiró y Prieto (1996), la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo debe orientarse al equilibrio entre eficacia organizacional y bienestar humano.

Desde una perspectiva de gestión, Chiavenato (2006) destaca que las organizaciones sostenibles son aquellas que integran la tecnología con el desarrollo humano, promoviendo entornos donde las personas sigan siendo el eje del sistema productivo. Siguiendo en esta línea, De la Garza (2024) subraya que los entornos mediados por IA requieren una mirada holística, capaz de reconocer tanto los beneficios de la automatización como los riesgos psicosociales, orientando la intervención profesional hacia un equilibrio entre productividad, salud mental y desarrollo humano.

Oportunidades psicosociales de la inteligencia artificial en el trabajo humano

Si bien gran parte de la literatura enfatiza los riesgos asociados a la introducción de la inteligencia artificial (IA) en los entornos laborales, también emergen oportunidades psicosociales que pueden contribuir al bienestar, la motivación y el desarrollo humano en el trabajo. Peiró y Prieto (1996) señalan que las transformaciones tecnológicas pueden generar entornos más estimulantes cuando se orientan al aprendizaje y la participación. De manera similar, Salanova et al. (2019) destacan que la tecnología puede fortalecer la autoeficacia y el compromiso laboral si se utiliza para potenciar recursos personales y organizacionales.

Estas oportunidades no son automáticas, sino que dependen de cómo se diseñen e implementen las tecnologías dentro de los sistemas organizacionales, tal como advierten Chiavenato (2006) y De la Garza (2024), quienes subrayan la necesidad de integrar la innovación tecnológica con políticas centradas en el bienestar, la equidad y el sentido del trabajo.

La IA permite el alivio de tareas rutinarias y repetitivas, liberando a los trabajadores para actividades más complejas, creativas o vinculadas a la toma de decisiones estratégicas (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Esta redistribución de funciones puede favorecer el desarrollo de un sentido renovado de propósito, al permitir que las personas se concentren en tareas de mayor valor agregado. Así, la IA puede convertirse en un facilitador del aprendizaje y el desarrollo profesional. Herramientas inteligentes aplicadas a la capacitación personalizada, la retroalimentación inmediata y la identificación de brechas de competencias permiten potenciar la empleabilidad y la autoeficacia percibida de los trabajadores (Salanova, Llorens & Cifre, 2019).

La IA abre la oportunidad de construir entornos organizacionales más inclusivos y accesibles. Por ejemplo, los sistemas de apoyo inteligente y las tecnologías adaptativas favorecen la integración laboral de personas con discapacidad, ampliando la diversidad en el trabajo y generando beneficios tanto individuales como colectivos (Peiró & Soler, 2020). No debe ser vista únicamente como una amenaza para el bienestar psicosocial, sino también como un recurso que, gestionado de manera ética y humanista, puede contribuir a enriquecer la experiencia laboral y fortalecer la dimensión subjetiva del trabajo.

A pesar de los riesgos señalados, la IA también abre oportunidades para la prevención y promoción de la salud mental laboral. Por ejemplo, puede facilitar sistemas de monitoreo del clima organizacional en tiempo real y programas de intervención psicológica más personalizados (Salanova et al., 2021). Sin embargo, es fundamental que su implementación respete principios éticos, garantice transparencia y proteja la privacidad de los empleados (Papeles del Psicólogo, 2020).

Riesgos y oportunidades psicosociales en entornos híbridos

La incorporación de inteligencia artificial (IA) en los entornos laborales genera tanto desafíos como oportunidades para el bienestar y el desarrollo humano. Como advierte Peiró y Soler (2020), la automatización y la gestión mediada por algoritmos transforman las dinámicas de control y coordinación del trabajo, afectando la percepción de autonomía y la motivación de los empleados. En esta línea, Salanova et al. (2019) señalan que la exposición constante a tecnologías digitales puede derivar en tecnoestrés y sobrecarga cognitiva, especialmente cuando las organizaciones no implementan estrategias adecuadas de acompañamiento y formación. Estos factores, combinados con la sensación de vigilancia permanente, configuran nuevas formas de riesgo psicosocial que inciden en la cohesión grupal y en la calidad de la experiencia laboral.

En los entornos laborales mediados por tecnologías inteligentes, el desarrollo de competencias psicológicas y socioemocionales adquiere una relevancia estratégica. Como plantea Peiró (1996), el trabajo implica un entramado de interacciones humanas que requieren habilidades de comunicación, cooperación y adaptación frente a contextos cambiantes. Estas competencias

no se reducen a destrezas individuales, sino que constituyen recursos relationales y éticos que permiten sostener la cohesión y el sentido colectivo del trabajo.

Desde la perspectiva de Dejours (1998), dichas capacidades son fundamentales para preservar la subjetividad y el reconocimiento en espacios donde la automatización puede diluir el valor simbólico del esfuerzo humano. A su vez, De la Garza (2024) advierte que, en escenarios híbridos donde conviven agentes humanos y no humanos, la gestión emocional y la toma de decisiones éticas se vuelven claves para mantener la agencia y la participación activa de los trabajadores. En conjunto, estas dimensiones psicológicas contribuyen a fortalecer el bienestar, la identidad profesional y la cooperación en organizaciones atravesadas por la transformación tecnológica.

Casos de implementación en distintos sectores

Diversos sectores ilustran cómo la adopción de inteligencia artificial transforma tanto procesos como competencias laborales. En logística, por ejemplo, Amazon ha incorporado robots en sus centros de distribución, aumentando la eficiencia, pero al mismo tiempo intensificando la carga sobre los trabajadores restantes (De Stefano, 2019). En la banca, instituciones como BBVA y JPMorgan Chase utilizan sistemas de IA para análisis de riesgo y atención al cliente, desplazando tareas rutinarias y demandando habilidades cognitivas y socioemocionales más complejas (Deloitte, 2023).

En el ámbito tecnológico de América Latina, Globant en Argentina implementa procesos de selección automatizada considerando criterios éticos para minimizar sesgos, generando debates sobre transparencia y consecuencias psicosociales (García & López, 2021). En Uruguay, el Banco República (BROU) ha introducido chatbots para operaciones simples, mientras capacita al personal humano en resolución de conflictos y asesoramiento personalizado, reforzando competencias interpersonales (Santos, 2022).

En salud, el Sistema Único de Salud (SUS) de Brasil utiliza IA para diagnóstico temprano en regiones remotas, mejorando la eficiencia, pero condicionando la relación entre paciente y profesional según la forma de implementación (Martínez, 2020). Por último, en educación, la Universidad de los Andes en Colombia ha desarrollado plataformas adaptativas de aprendizaje, donde los docentes actúan como mediadores del aprendizaje más que como transmisores de contenidos (Universidad de los Andes, 2022).

Implicaciones desde la POT

Estos casos evidencian que la integración de IA no reemplaza directamente el trabajo humano, sino que reconfigura la estructura laboral al redistribuir funciones y generar nuevas interdependencias entre actores humanos y tecnológicos (Peiró & Soler, 2020). Desde la

Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), esto implica evaluar impactos psicosociales, como la fatiga digital, la presión por rendimiento continuo o la dilución del sentido colectivo del trabajo (Peiró, Soler & Tordera, 2021; Salanova et al., 2019).

Esto requiere diseñar intervenciones éticas y participativas mediante programas de formación y acompañamiento psicosocial que preserven la autonomía, la dignidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Muchinsky & Ocampo, 2016; Rodríguez & Figueroa, 2020). El rol del profesional de la POT se fortalece y complejiza, abarcando el diagnóstico organizacional, el diseño de estrategias de comunicación y participación, el desarrollo de competencias, el monitoreo del bienestar y el asesoramiento ético a los líderes (Schein, 1988; Peiró & Soler, 2020).

Desde esta perspectiva, es fundamental fomentar entornos tecno-humanistas, equilibrando la eficiencia tecnológica con el bienestar humano y promoviendo una cultura organizacional flexible, inclusiva y colaborativa (Robbins & Judge, 2019; Chiavenato, 2017). Desde la POT, la integración de IA debe abordarse como un proceso multidimensional que involucra aspectos técnicos, psicológicos y organizacionales, donde las competencias humanas no solo complementan la tecnología, sino que garantizan que su adopción contribuya a un trabajo más significativo, saludable y justo.

Rol del psicólogo organizacional ante la integración de IA

Desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), el psicólogo organizacional desempeña un papel estratégico en la mediación entre tecnología y bienestar laboral, considerando tanto la adaptación de los sistemas de IA como la experiencia colectiva de los trabajadores y la configuración cultural de la organización (Peiró, 1996; Prieto, 1996).

Su intervención no se limita a funciones individuales, sino que busca alinear la innovación tecnológica con los valores, la identidad organizacional y los procesos de construcción de sentido compartido (Schein, 1988; De la Garza, 2024). Entre sus funciones principales se incluyen el diagnóstico organizacional previo, evaluando clima, valores, prácticas y disposición de los trabajadores frente a la innovación tecnológica, lo que permite identificar resistencias y diseñar intervenciones adaptadas a las características humanas, sociales y estructurales de la organización (Chiavenato, 2017). Esto asegura la participación activa de los empleados en el proceso de adopción tecnológica, fortaleciendo la confianza organizacional y reduciendo la ansiedad frente al cambio (Robbins & Judge, 2019).

El psicólogo organiza programas de formación y desarrollo de competencias orientados al trabajo en entornos híbridos, equilibrando habilidades digitales y socioemocionales para favorecer la resiliencia y la eficacia colectiva (Muchinsky, 2007).

Otro eje fundamental es el monitoreo del clima laboral y la salud organizacional, utilizando

herramientas de evaluación continua para detectar riesgos psicosociales y favorecer el bienestar colectivo (De la Garza, 2024).

El asesoramiento ético y estratégico a los líderes organizacionales resulta esencial para garantizar que la incorporación de tecnologías inteligentes respete la dignidad humana y los valores colectivos, promoviendo decisiones equilibradas y sostenibles (De la Garza, 2024).

Es éticamente deseable que el algoritmo no reproduzca los sesgos sociales discriminatorios, pero acontece que los sesgos se encuentran incrustados en los datos que las personas y la sociedad en su conjunto produce y los algoritmos los reproducirán y en ocasiones los magnificarán. (Dela Garza, 2024, p. 136).

Desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT), la integración de la inteligencia artificial en los entornos laborales no implica simplemente la sustitución del trabajo humano, sino una transformación profunda de los procesos productivos, las relaciones laborales y las competencias profesionales. Tal como advierte Peiró (1996), el trabajo constituye un sistema complejo de interacciones entre personas, tecnología y organización; por ello, la colaboración entre humanos y sistemas inteligentes puede generar mejoras en la eficiencia y en la calidad de los procesos, siempre que se atienda a la experiencia subjetiva y al bienestar de los trabajadores.

Estas transformaciones técnicas y organizacionales también plantean importantes desafíos psicosociales. Como señala Dejours (1998), el trabajo es una fuente de sentido e identidad, por lo que los cambios tecnológicos que alteran su estructura pueden afectar la cooperación, el reconocimiento y la salud mental de los individuos. En este contexto, la POT entiende la relación entre humanos y tecnologías como parte de una configuración sociotécnica más amplia, donde ambos co-determinan los modos de organización y de producción (Neffa, 2015; De la Garza, 2024).

Propuestas futuras desde la POT

Desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), se plantea la necesidad de desarrollar programas organizacionales participativos que integren la inteligencia artificial sin descuidar la autonomía, la participación y el bienestar de los trabajadores. En esta línea, Chiavenato (2006) destaca que la gestión de los recursos humanos debe ser sensible a la cultura organizacional y ajustarse a su contexto, promoviendo entornos laborales éticos, equitativos y saludables que fortalezcan tanto la calidad de vida en el trabajo como la responsabilidad social de las organizaciones.

Cualquier innovación tecnológica debería enmarcarse en una cultura organizacional que articule valores humanos y tecnológicos, reconociendo que la organización “forma parte integral

de la sociedad y debe rendir cuentas de su trabajo a la comunidad que la rodea" (Chiavenato, 2006, p. 467). Este enfoque ético y socialmente responsable permite que las tecnologías emergentes se orienten al desarrollo humano y no únicamente a la productividad.

Se recomienda avanzar en investigaciones empíricas sobre el impacto de la IA en el bienestar subjetivo, el clima laboral y la identidad profesional, incorporando indicadores psicosociales que permitan identificar riesgos y orientar políticas preventivas (Peiró & Soler, 2020).

Se sugiere fomentar modelos organizativos tecno-humanistas, donde la tecnología complemente y potencie la capacidad humana. En palabras de Chiavenato (2006), "La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización."(p. 351), lo que hoy requiere integrar herramientas digitales de forma ética, equitativa y orientada al desarrollo de competencias cognitivas y socioemocionales. De este modo, la POT puede contribuir a equilibrar eficiencia tecnológica con humanización del trabajo.

La implementación responsable de la IA requiere transparencia, equidad y participación activa de los trabajadores, evitando que la digitalización amplíe desigualdades preexistentes. En este marco, la POT aporta estrategias teóricas y prácticas para integrar tecnología de manera ética, sostenible y centrada en las personas, reconociendo que los sistemas inteligentes son actantes que co-determinan la organización y la experiencia laboral (Latour, 2005; Callon, 1986; Bostrom, 2016).

Limitaciones del trabajo

Este estudio de carácter teórico y exploratorio, se fundamenta principalmente en fuentes secundarias, lo que implica la ausencia de evidencia empírica directa. Tal como señalan Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de trabajos cumple un rol inicial de clarificación conceptual y generación de hipótesis, permitiendo establecer marcos de análisis y relaciones teóricas, pero no proporciona datos originales que respalden conclusiones definitivas sobre la realidad organizacional. Por ello, los hallazgos deben interpretarse como aproximaciones conceptuales, útiles para orientar investigaciones futuras, pero no como generalizaciones aplicables a todos los entornos laborales.

Una limitación significativa se relaciona con la selección de casos y sectores analizados. Si bien se abordaron ejemplos de logística, banca, salud y educación, la diversidad de contextos laborales en América Latina y el mundo es mucho mayor. Factores culturales, regulatorios, tecnológicos y organizacionales varían considerablemente entre países y regiones, así como entre empresas de diferentes tamaños y niveles de digitalización (Muchinsky, 2007). Por ejemplo, la implementación de chatbots en el Banco República (BROU) de Uruguay o de plataformas

adaptativas de aprendizaje en la Universidad de los Andes (Colombia) refleja experiencias muy particulares que pueden diferir en otras instituciones o sectores. Esto implica que las conclusiones sobre riesgos psicosociales, adopción tecnológica y desarrollo de competencias deben interpretarse con cautela, reconociendo la necesidad de contextualización.

El carácter dinámico y acelerado del contexto tecnológico constituye otra restricción relevante. La evolución rápida de la inteligencia artificial y los sistemas automatizados genera escenarios inciertos que pueden volver obsoletos ciertos análisis en plazos relativamente cortos (Bostrom, 2016). Además, las herramientas de IA utilizadas en la práctica organizacional cambian constantemente, desde algoritmos de gestión de desempeño hasta sistemas de diagnóstico médico o plataformas de aprendizaje personalizado. Esta volatilidad tecnológica implica que las reflexiones teóricas sobre efectos psicosociales, competencias requeridas y prácticas organizativas deben ser consideradas como marcos flexibles, susceptibles de actualización conforme surjan nuevas evidencias y herramientas.

Los desarrollos analizados reflejan tendencias actuales, pero pueden cambiar rápidamente debido a factores externos como políticas regulatorias, debates éticos, cambios en la infraestructura tecnológica o nuevos modelos organizacionales (Bostrom, 2016; Schwab, 2016). Por ejemplo, la expansión de la automatización cognitiva en el sector financiero o de la salud podría modificar la percepción de riesgos psicosociales y la distribución de tareas, haciendo necesarias revisiones periódicas de los marcos teóricos (Salanova et al., 2019; Martínez, 2020).

Es importante reconocer que la mirada desde la POT, si bien permite comprender en profundidad la dimensión humana del trabajo y su vínculo con la tecnología, también tiene ciertos límites. Al centrarse principalmente en variables psicológicas, organizacionales y psicosociales (Peiró, 1996), puede dejar en segundo plano otros enfoques que también enriquecen la comprensión del fenómeno, como la economía del trabajo, la sociología organizacional o la ingeniería de sistemas (Prieto, 1996).

Conclusiones

A modo de conclusión, la pregunta que guía este trabajo, ¿cómo afecta la incorporación de inteligencia artificial (IA) en el entorno laboral a la composición entre trabajo humano y no humano, y cuáles son sus implicancias para la POT? queda abierta para futuras investigaciones ya que el modelo de tecnologías de la IA es tan cambiante y varía tanto según pasa el tiempo, lo que llevará a que se abran más interrogantes a futuro.

La dinámica del trabajo contemporáneo en sí es cambiante, las transformaciones tecnológicas y organizacionales abren constantemente nuevos interrogantes sobre cómo se componen las relaciones entre trabajo humano y no humano desde la perspectiva de la POT.

La revisión y análisis de la bibliografía evidencia que el trabajo no se reduce a la ejecución de tareas, sino que constituye un espacio de producción de subjetividad, sentido y vinculación social. En este sentido, la inteligencia artificial, cuando se utiliza de manera ética y responsable, no reemplaza al trabajador, sino que se convierte en un complemento capaz de potenciar sus capacidades, facilitar aprendizajes y generar nuevas formas de colaboración.

Esta monografía intenta dejar en evidencia que las nuevas tecnologías introducen desafíos psicosociales que requieren atención, por la adaptación, la autonomía, la motivación y la percepción de los mismos trabajadores como de las organizaciones, ya que deben ser comprendidas para diseñar intervenciones organizacionales justas, sostenibles y centradas en las personas, como se comprobado desde la visión de los autores utilizados en este trabajo.

El trabajo humano y su encuentro con lo no humano constituye un proceso en constante construcción, donde la reflexión crítica y la ética se vuelven herramientas tan importantes como la tecnología misma. Lo que va a llevar a nuevas perspectivas sobre la composición del trabajo humano y no-humano desde la POT. Como se deja constancia en este trabajo, la bibliografía recabada y analizada, evidencia justamente que es una composición, si la IA se utiliza de modo ético y responsable es un gran complemento para el trabajo humano, sin que nos reemplace. Retomando la idea de la introducción y el por qué la elección de este tema, el mundo se ha vuelto más accesible a través de las IA y los avances tecnológicos.

Claramente, no se trata de un punto de llegada, sino de un proceso en constante construcción. Requiere reflexión, diálogo y una ética que sitúe siempre primero a las personas. Tal vez esa sea la mayor enseñanza de este recorrido. A modo personal, diría que el futuro del trabajo dependerá menos de las máquinas que inventemos y de los avances que logremos, y más de la ética y la conciencia con la que aprendamos a convivir con ellas. Darnos prioridad como humanos y utilizarlas como lo que son, herramientas de servicio, y no sustitutas de las personas. Las preguntas que se plantearon en la introducción de este trabajo van a continuar abiertas, porque como ya se explicó, al ser un tema en continua transformación, van a surgir más interrogantes para futuras investigaciones que respuestas cerradas y absolutas.

Referencias

- Bainbridge, L. (1983). *Ironies of automation*. *Automatica*, 19(6), 775–779.
[https://doi.org/10.1016/0005-1098\(83\)90046-8](https://doi.org/10.1016/0005-1098(83)90046-8)
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bauman, Z. (2007). *Miedo líquido: La sociedad contemporánea y sus temores*. Barcelona: Paidós.
- Becerra, L. (2020). *Inteligencia artificial y sus implicancias en el trabajo*. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 25(41), 55-74.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom*. University of Chicago Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Bostrom, N. (2016). *Superinteligencia: Caminos, peligros, estrategias*. Madrid: Ediciones Tecnos.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Codina, L. (2020). *Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas*. *Profesional de la Información*, 29(6), e290608.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.08>
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- De la Garza, L. M. G. (2024). *Inteligencia artificial y educación superior: Posibilidades, riesgos aceptables y límites que no se deben traspasar*. *Revista de Educación y Derecho*, (2 Extraordinario), 8. <https://doi.org/10.1344/REYD2024.2-Extraordinario.49175>
- De Stefano, V. (2019). “Negotiating the algorithm”: Automation, artificial intelligence and labour protection. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1), 15–46.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2016). *Identidad de las organizaciones*. Paidós.
- Fernández García, M. S. (2014). *Rol del psicólogo en el cambio organizacional* [Trabajo final de grado, Universidad de la República].
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/5286>
- García, M., & López, R. (2021). Ética y transparencia en la selección automatizada de personal: Un análisis desde la psicología laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 23(1), 34–48.
- Goleman, D. (2013). *Focus: El motor oculto de la excelencia*. Editorial Kairos.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hollnagel, E., & Woods, D. D. (2005). *Joint cognitive systems: Foundations of cognitive systems engineering*. CRC Press.
- Kreimer, P. (2019). *Ciencia y sociedad en América Latina: nuevas fronteras*. Siglo XXI Editores.
- Latour, B. (2005). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red*. Ediciones Manantial.
- Martínez, A. (2020). Inteligencia artificial y empleo: oportunidades y desafíos para América Latina. *Revista CEPAL*, 132, 35–52. <https://doi.org/10.18356/16840348-2020-132-3>
- Muchinsky, P. (2007). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (8th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio.
- Neffa, J. C. (2015). *Trabajo y sociedad en la era de la globalización: un enfoque crítico*. Miño y Dávila.
- Norman, D. A. (1988). *The design of everyday things*. New York: Basic Books.
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.
- Papeles del Psicólogo. (2020). Ética en el uso de la inteligencia artificial en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 41(3), 201–212.
- Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230–253. <https://doi.org/10.1518/001872097778543886>
- Parasuraman, R., Sheridan, T. B., & Wickens, C. D. (2000). A model for types and levels of human interaction with automation. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans*, 30(3), 286–297. <https://doi.org/10.1109/3468.844354>
- Prieto Alonso, F., Zornoza Abad, A., Orengo Castella, V., & Peiró Silla, J. M. (1996). Trabajo y nuevas tecnologías de la información. En *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 1, pp. 93-123). Editorial Síntesis.
- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). El futuro del trabajo y la digitalización: Retos para la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 41(2), 112–121. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2020.2931>
- Peiró, J. M., Soler, A., & Tordera, N. (2021). *Nuevas tecnologías, trabajo y salud psicosocial. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 67–78. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a8>

- Pérez, G. (2019). *Subjetividad, trabajo y tecnología: transformaciones contemporáneas desde la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Rebelo, F. (2004). Ergonomia cognitiva: uma perspectiva latinoamericana. *Revista Brasileira de Ergonomia*, 1(1), 15–28
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L., & Figueroa, M. (2020). *Impacto de la inteligencia artificial en la salud laboral: Una revisión crítica*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 52(3), 215–228. <https://doi.org/10.14349/rlp.2020.v52.n3.5>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Inteligencia artificial: Un enfoque moderno* (4.ª ed.). Pearson.
- Salas, C., & Henao, G. (2021). Riesgos psicosociales y transformación digital en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 26(42), 45–66.
- Salanova, M., Llorens, S., & Ventura, M. (2019). Tecnologías de la información y tecnoestrés: El papel de la psicología organizacional positiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 93–103. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a7>
- Salanova, M., Llorens, S., & Ventura, M. (2021). *Digitalización, bienestar y competencias para el futuro del trabajo*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 197–209. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a20>
- Santos, P. (2022). Chatbots y transformación del trabajo en Uruguay: Implicaciones para la psicología laboral. *Revista Uruguaya de Estudios del Trabajo*, 15(2), 55–70.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Domènech, M., & Serrano, F. J. T. (Eds.). (1998). *Sociología simétrica: Ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad* (pp. 13-50). Barcelona: Gedisa.
- Ulloa, M. (2014). *Subjetividad, trabajo y organización: perspectivas críticas en Psicología del Trabajo*. Buenos Aires: Paidós.
- Universidad Nacional de Chimborazo. (2019). *La inteligencia artificial y su impacto en la gestión del talento humano*. Repositorio Digital UNACH. <https://repositorio.unach.edu.ec>
- Wittke, T. (2007). *Modelo psicológico de análisis organizacional*. Editorial Universitaria.