



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

La inteligencia artificial generativa como motor de cambio organizativo y de decisión del consumidor

Autor: Jimena Aguirre Unzueta
Director: Javier Fuertes Pérez

MADRID | Marzo 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	5
1.1 Justificación del tema.....	5
1.2 Objetivos y preguntas de investigación	5
1.3 Metodología	6
1.4 Estructura del trabajo	7
2. Transformaciones introducidas por la inteligencia artificial generativa	8
2.1 Concepto y evolución de la IA generativa	8
2.2 Transformaciones tecnológicas y organizativas derivadas de la IA.....	8
2.2.1 El salto de la eficiencia predictiva a la productividad creativa.....	9
2.2.2 Reconfiguración de las capacidades de marketing y ventas	10
2.2.3 Innovación en la investigación de mercados: la "fidelidad algorítmica"	11
2.3 Nuevas dinámicas de interacción entre tecnología, empresas y consumidores	12
2.3.1 De la transacción a la co-creación de valor	12
2.3.2 El Modelo de Conocimiento de la Persuasión (PKM) y la transparencia.....	13
2.3.3 La paradoja de la autenticidad y el "Feeling AI"	15
2.4 Implicaciones éticas y marco regulatorio de la IAG en la firma	16
2.4.1 Marco legal europeo: la AI Act (AIA)	16
2.4.2 Protección frente a prácticas comerciales desleales.....	17
2.4.3 Gobernanza corporativa y la "Caja Negra".....	18
3. Impacto de la IA generativa en el comportamiento del consumidor	19
3.1 Transformación del perfil y la personalidad del consumidor	19
3.2 Impacto de la IA generativa en el proceso de decisión de compra	21
3.3 Confianza, percepción del riesgo y dilemas éticos desde la perspectiva del consumidor ...	23
4. Riesgos y oportunidades de la IA generativa para las empresas	25
4.1 Aplicaciones actuales de la IA generativa en empresas.....	25
4.2 Oportunidades estratégicas para las organizaciones	26
4.3 Riesgos y desafíos asociados a la adopción de la IA generativa.....	27
4.4 Impacto organizativo de la IA generativa	28
5. Conclusiones y recomendaciones	29
5.1 Principales hallazgos del estudio	29
5.2 Implicaciones para empresas y organizaciones.....	29
5.3 Limitaciones del estudio.....	30
5.4 Líneas futuras de investigación.	31
6. BIBLIOGRAFÍA	33
7. Anexos	35
Anexo 1 – Encuesta impacto de la IA generativa al comportamiento del consumidor.....	35
Anexo 3 – Entrevista 2	41
Anexo 4 – Entrevista 3	45

Resumen

Este trabajo analiza el papel que desempeña la inteligencia artificial generativa en las organizaciones, así como su impacto sobre los procesos internos, la estructura corporativa y la relación entre empresas y consumidores. La elección del tema responde al creciente protagonismo que esta tecnología ha adquirido en el ámbito empresarial y a la necesidad de comprender su alcance real más allá del discurso teórico predominante. La rápida adopción de sistemas generativos ha generado transformaciones significativas en áreas como marketing, atención al cliente, recursos humanos o desarrollo de producto, lo que plantea tanto oportunidades estratégicas como retos operativos y éticos.

El estudio persigue como objetivo principal examinar cómo están integrando las empresas la IA generativa y qué efectos concretos se derivan de su uso. Para ello, se combinan dos aproximaciones metodológicas: una revisión bibliográfica que permite contextualizar la evolución y los fundamentos conceptuales de la tecnología, y un análisis cualitativo basado en entrevistas a profesionales con experiencia directa en su implementación. Asimismo, se complementa con una encuesta exploratoria a consumidores que permite observar cómo la IA generativa influye en sus procesos de decisión y en su percepción de las marcas.

Los resultados muestran que la IA generativa incrementa la eficiencia operativa, acelera la producción de contenido y amplía la capacidad innovadora de las organizaciones. Del mismo modo, facilita interacciones más personalizadas con los consumidores y transforma la manera en que estos buscan información, evalúan alternativas y construyen confianza. No obstante, también se identifican riesgos relevantes, como la dependencia tecnológica, la presencia de sesgos, la opacidad de los modelos o la necesidad de garantizar un uso ético y transparente de los datos.

En conjunto, el trabajo evidencia que la IA generativa constituye un motor de cambio estructural que exige nuevas competencias, marcos de gobernanza sólidos y una comprensión profunda de sus impactos. Su adopción puede generar ventajas competitivas significativas, siempre que las organizaciones combinen el potencial tecnológico con una gestión responsable y centrada en las personas.

Palabras clave:

Inteligencia artificial generativa; transformación organizativa; comportamiento del consumidor; eficiencia operativa; innovación empresarial.

Abstract

This Final Degree Project examines the impact of generative artificial intelligence on contemporary organizations and its influence on both corporate processes and consumer behavior. The study is motivated by the rapid and widespread adoption of generative AI, as well as by the need to understand its real effects beyond the promises frequently highlighted in public and academic discourse. The research aims to identify how companies are integrating this technology, the opportunities it creates in terms of efficiency, innovation and personalization, and the challenges it introduces regarding transparency, governance and ethical decision-making. To achieve this, the study combines a comprehensive review of academic and professional literature with a qualitative analysis based on interviews with professionals who work directly with generative AI systems. This is complemented by an exploratory survey designed to observe how consumers perceive these tools and how they influence their decision-making processes. The results indicate that generative AI enhances operational performance, accelerates content creation, and strengthens the innovative capacity of organizations, while also reshaping how consumers search for information, evaluate alternatives and build trust in brands. At the same time, the findings reveal persistent concerns related to technological dependence, potential biases and the need for responsible and transparent use. Overall, the study concludes that generative AI represents a transformative force that demands new skills, robust governance frameworks and an informed understanding of its implications for businesses, employees and consumers.

Keywords

Generative artificial intelligence; organizational transformation; consumer behavior; innovation; digital governance.

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

En los últimos años, la inteligencia artificial generativa (IAG) ha irrumpido con fuerza en el ámbito empresarial, convirtiéndose en uno de los avances tecnológicos más influyentes y debatidos a nivel global. Su capacidad para producir contenidos complejos, automatizar tareas cognitivas y apoyar procesos de decisión ha transformado profundamente la manera en que las organizaciones diseñan sus estrategias y estructuran sus operaciones y distribuyen su talento. Este proceso de expansión tecnológica coincide con un contexto marcado por la aceleración digital, la presión competitiva y la necesidad creciente de tomar decisiones basadas en información precisa y en tiempo real.

La motivación de este trabajo surge de la creciente presencia de la IAG en el tejido empresarial y de la falta de claridad respecto a su impacto real. Numerosos discursos públicos presentan la IA generativa como una herramienta de alto potencial, pero en la práctica persisten dudas sobre su integración efectiva, los cambios que provoca en los procesos corporativos y los retos a los que se enfrentan los profesionales que la utilizan. A diferencia de otras transformaciones tecnológicas, la IAG afecta simultáneamente a múltiples áreas, desde marketing o recursos humanos hasta programación o atención al cliente, lo que genera interrogantes sobre su alcance y sobre las implicaciones organizativas que acompañan a su adopción.

Este interés se ve reforzado por la velocidad con la que las empresas están incorporando esta tecnología, a menudo sin marcos de referencia claros ni análisis empíricos que permitan comprender cómo se articula su uso en el día a día. La oportunidad de investigar un fenómeno en expansión, todavía poco documentado desde la perspectiva experiencial, ha sido un factor clave para seleccionar este tema como objeto del presente Trabajo de Fin de Grado.

1.2 Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo principal de este TFG es **analizar cómo las empresas están adoptando la inteligencia artificial generativa y cuáles son sus efectos reales en distintos procesos organizativos**. Para ello, se busca identificar las aplicaciones más frecuentes, comprender las oportunidades estratégicas que esta tecnología puede ofrecer, examinar los riesgos

derivados de su uso y estudiar el impacto que genera en la estructura interna de las organizaciones.

Para alcanzar este propósito general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- **Identificar las áreas y funciones empresariales en las que la IA generativa se está utilizando con mayor intensidad**, analizando su papel en tareas relacionadas con la gestión de información, creación de contenidos, soporte al cliente o desarrollo tecnológico.
- **Examinar las oportunidades que los profesionales perciben en el uso de esta tecnología**, especialmente en términos de eficiencia operativa, innovación, personalización y capacidad de respuesta.
- **Analizar los riesgos y desafíos asociados a su adopción**, incluyendo dependencia tecnológica, sesgos, cuestiones éticas y dificultades vinculadas a la supervisión de los sistemas.
- **Evaluar el impacto de la IA generativa en la organización interna**, con especial atención a la redistribución del talento, el cambio cultural y la necesidad de nuevos marcos de gobernanza.

Estos objetivos se articulan de forma complementaria para proporcionar una visión completa del fenómeno y permitir una reflexión crítica sobre el papel actual y futuro de la IA generativa en el entorno empresarial.

1.3 Metodología

Para abordar estos objetivos, se ha utilizado una metodología mixta de carácter cualitativo y documental.

Por un lado, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica a partir de fuentes académicas especializadas, principalmente artículos indexados en plataformas como Google Scholar y ScienceDirect, así como documentos profesionales y reports del ámbito empresarial. Esta revisión ha permitido construir el marco conceptual del estudio, comprender el estado actual de la investigación sobre IA generativa y contextualizar los principales debates existentes.

Por otro lado, con el fin de obtener una perspectiva empírica directa, se ha aplicado una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a profesionales que utilizan o gestionan la IA generativa dentro de sus organizaciones. Este enfoque ofrece información complementaria a la literatura, ya que permite recoger percepciones, experiencias y prácticas reales que no siempre están presentes en los estudios teóricos. El análisis de estas entrevistas se ha realizado mediante lectura comparada y categorización temática, identificando patrones comunes y diferencias relevantes entre los testimonios.

La combinación de ambas metodologías, documental y cualitativa permite desarrollar un estudio sólido que integra el conocimiento teórico existente con evidencia práctica y actualizada.

1.4 Estructura del trabajo

El Trabajo de Fin de Grado se organiza en cinco capítulos. Tras esta introducción, **el capítulo 2 presenta el marco conceptual**, donde se exponen las bases teóricas de la inteligencia artificial generativa, su evolución, sus principales tipos y su relevancia en el ámbito empresarial actual.

A continuación, **el capítulo 3 detalla la metodología empleada**, explicando el proceso de selección de fuentes bibliográficas, los criterios de búsqueda, el diseño de las entrevistas, la elección de los participantes y el método de análisis.

El **capítulo 4 desarrolla los resultados** derivados del estudio, estructurados en cuatro bloques: aplicaciones actuales de la IAG en las empresas, oportunidades estratégicas que genera, riesgos asociados a su adopción e impacto organizativo percibido por los profesionales entrevistados.

Finalmente, **el capítulo 5 presenta las conclusiones**, que recogen los hallazgos más relevantes, reflexionan sobre sus implicaciones y plantean posibles líneas futuras de investigación.

2. Transformaciones introducidas por la inteligencia artificial generativa

2.1 Concepto y evolución de la IA generativa

La inteligencia artificial generativa es un conjunto de tecnologías capaces de crear una serie de contenidos originales, como texto, imágenes, audio o código, a partir del aprendizaje obtenido gracias al análisis de volúmenes de datos insertados. La IA generativa trata de introducir una dimensión creativa que da lugar a un uso mucho más amplio y diversificado de esta tecnología en el ámbito empresarial y en la relación consumidor-marca, siendo esto una clara diferencia con los enfoques tradicionales de inteligencia artificial enfocados principalmente al análisis o la predicción de datos. (Huang & Rust, 2025; Jain & Mogaji, 2024).

La evolución que ha tenido la inteligencia artificial generativa está estrechamente vinculada al desarrollo del machine learning, y de manera más reciente, a la aparición de los denominados **modelos fundacionales de gran escala**, como GPT o DALL·E. En contraste con los modelos tradicionales de inteligencia artificial, diseñados para una serie de tareas específicas de clasificación, predicción y recomendación, estos sistemas avanzados aprenden representaciones genéricas a partir de grandes volúmenes de datos, creando contenidos nuevos y coherentes. La mejora en la capacidad de procesamiento y el acceso masivo a datos han posibilitado que estos modelos se desarrollen desde perspectivas principalmente predictivas hacia sistemas con un elemento creativo cada vez más importante, que tienen la habilidad de involucrarse activamente en procesos de ideación, comunicación y generación de valor para las empresas. (Huang & Rust, 2025).

En el ámbito del consumo, la irrupción de la IAG (inteligencia artificial generativa) ha supuesto un punto de inflexión. Esta, facilita a las compañías la interacción con los clientes de una forma más inmediata, escalable y personalizada. Sin embargo, no solo modifican los procesos internos de las empresas, sino que además reconfiguran la experiencia del consumidor y sus expectativas respecto a las marcas, estableciendo así las bases de una nueva relación entre la tecnología, el consumo y la estrategia corporativa.

2.2 Transformaciones tecnológicas y organizativas derivadas de la IA

Sheikh et al. (2023) nos muestra la irrupción IAG como una tecnología de sistema, dejando de lado la idea de una herramienta iterativa. Esta tecnología al igual que ha

pasado con otras innovaciones deslumbrantes durante la historia científica está generando un cambio estructural en la infraestructura de las organizaciones que proyecta para 2032 un impacto de 1,3 billones de dólares (Bloomberg, 2023). Podemos ver estas transformaciones a través de tres dimensiones imprescindibles:

2.2.1 El salto de la eficiencia predictiva a la productividad creativa

El coste marginal que supone a las firmas crear valor nuevo es casi nulo, a diferencia de la IA analítica, cuya función simplemente era optimizar operaciones a través de la predicción de resultados. Esto siembra las bases para dar el paso del aprendizaje supervisado al auto supervisado, permitiendo a las organizaciones generar activos de marketing (textos, imágenes, video) a través del procesamiento de datos masivos sin intervención humana constante (Cillo & Rubera, 2025).

El efecto de estas innovaciones sobre la productividad se traduce en indicadores de rendimiento organizacional inéditos, descritos en la literatura como “la revolución algorítmica”.

- **Optimización del tiempo:** Las organizaciones han conseguido pasar de necesitar 15 horas para el procesamiento de datos, a 5 horas en tareas de análisis. Esto supone una reducción de más del 66% del tiempo (Quiñónez-Cercado et al., 2025), que se puede utilizar en mejoras estratégicas de producción.

- **Precisión operativa:** Se ha podido observar un aumento significativo (del 60% al 90%) en la precisión en las tareas de apoyo a la decisión. Esto ha mejorado la fiabilidad de las métricas que utilizan las organizaciones a nivel interno (Quiñónez-Cercado et al., 2025).

Desde la perspectiva de este trabajo, se puede entender que la IAG no solo mejora la eficiencia operativa, sino que va a generar un cambio cualitativo en la producción de contenido interno en las organizaciones. Ya no van a buscar solo un beneficio productivo, sino que intentan llegar a uno estratégico.

Con tecnologías anteriores, la producción de contenido de marketing era limitada y con un coste marginal elevado, sin embargo, gracias a las innovaciones actuales dicho coste empieza a tender a cero construyendo un entorno de abundancia algorítmica. En este

contexto, la ventaja competitiva ya no se enfoca en la reducción de costes y el aumento de capacidad productiva, sino que busca la capacidad estratégica de selección y priorización del contenido que se genera, y de integración efectiva de supervisión humana. Esta capacidad va a marcar el nuevo papel del marketing, que ha evolucionado hacia una posición mucho más estratégica, donde la ventaja competitiva recae en evaluar y utilizar de manera eficiente los outputs que genera la inteligencia artificial.

2.2.2 Reconfiguración de las capacidades de marketing y ventas

La reconfiguración de las capacidades de marketing y ventas impulsada por la IA generativa está transformando por completo la forma en que las organizaciones diseñan, ejecutan y optimizan sus estrategias comerciales. Como se ha mencionado con anterioridad, la redefinición de estas capacidades no se limita únicamente a acelerar procesos existentes, sino que introduce nuevas dinámicas que antes eran prácticamente inviabilizadas por las limitaciones temporales y operativas de los equipos humanos. Actividades que tradicionalmente exigían meses de dedicación, coordinación interdepartamental y múltiples etapas de revisión están pasando a resolverse mediante procesos automatizados de alta velocidad, tal como señalan Dhruv Grewal et al. (2025), quienes destacan que la IA generativa está alterando la propia estructura del trabajo creativo y operativo del marketing.

Este cambio no se observa sólo en la eficiencia interna, sino también en la forma en que las empresas gestionan su relación con consumidores, proveedores y otros actores del ecosistema comercial. Existen casos corporativos que ilustran de manera clara cómo la IA está modificando el núcleo de la comunicación empresarial y la interacción externa. Unilever, por ejemplo, ha logrado reducir el tiempo que sus agentes dedicaban a responder mensajes en un 90% gracias al uso de APIs integradas, lo que ha permitido a la compañía ofrecer respuestas más rápidas y uniformes, liberando a los equipos humanos para atender consultas de mayor complejidad o valor añadido. Este tipo de avance evidencia que la automatización no sólo contribuye a gestionar grandes volúmenes de interacción, sino que mejora la experiencia del cliente al mantener un nivel de respuesta consistente y prácticamente inmediato.

Por su parte, Walmart ha ampliado el uso de sistemas generativos hacia procesos que tradicionalmente exigían un alto grado de coordinación humana. Tal y como señalan

Hoek et al. (2022), la empresa ha conseguido automatizar negociaciones con sus proveedores mediante chatbots especializados, lo que ha supuesto un ahorro del 3% en costes y una mejora significativa en la eficiencia de su cadena de suministro. Este caso resulta especialmente relevante porque demuestra que la IA generativa no se limita al ámbito del marketing, sino que afecta también a funciones comerciales críticas, desde la gestión de acuerdos hasta la optimización logística. La automatización de estas interacciones no reemplaza necesariamente el juicio humano, pero sí agiliza la resolución de tareas repetitivas, manteniendo a los profesionales centrados en negociaciones estratégicas o de mayor sensibilidad comercial.

Ambos ejemplos permiten observar cómo la IA generativa no solo incrementa la velocidad y el volumen de las operaciones comerciales, sino que también redefine el rol de los equipos de marketing y ventas. En lugar de invertir grandes cantidades de tiempo en tareas mecánicas o en la producción masiva de contenidos, los profesionales pueden dedicar sus esfuerzos a labores analíticas, creativas y estratégicas. Esta redistribución del trabajo no sólo transforma la naturaleza de los departamentos implicados, sino que refuerza su capacidad para adaptarse a mercados más dinámicos, en los que la velocidad de reacción y la personalización son factores clave de competitividad.

2.2.3 Innovación en la investigación de mercados: la "fidelidad algorítmica"

Dentro de las transformaciones en la estructura de conocimiento de la empresa podemos encontrar el desarrollo de la fidelidad algorítmica. Gracias a la recopilación de datos de manera masiva por las empresas, los Modelos Fundacionales han memorizado diferentes sesgos y perfiles sociodemográficos durante su entrenamiento, dando pie a que las empresas realicen investigaciones de mercado a través de los llamados “consumidores sintéticos”. Estos “consumidores sintéticos” son consumidores virtuales que simulan patrones de respuesta de distintos segmentos de mercado, permitiendo a las organizaciones el previo estudio y análisis de respuesta de los consumidores “reales”. Esto no solo simula las respuestas, sino que también permiten evaluar la aceptación a productos nuevos o cambios en el precio con perfiles específicos. Para la organización esto supone un cambio en las etapas de ideación, eliminando los focus groups o las encuestas en las primeras fases del proceso (Cillo, P., & Rubera, G. 2025).

Desde un punto de vista analítico, el uso de consumidores sintéticos añade una fase previa exploratoria dentro del proceso de investigación de mercados. Tradicionalmente, las empresas validaban ideas de producto o estrategias nuevas con una fase de experimentación, con consumidores reales. No obstante, utilizando estos algoritmos las organizaciones pueden realizar un filtrado y exploración previo, para después recurrir a los métodos tradicionales. Con esto, podemos intuir que la investigación de mercados está evolucionando hacia un modelo híbrido en el que los algoritmos son el “previo” y los humanos son el “final” (human-in-the-loop), ya que, por mucho que se intente reducir el coste y el tiempo mediante la automatización, cuesta pensar en una sustitución total de la mente humana. La precisión de los consumidores sintéticos depende, en su mayor medida, de datos históricos que pueden reproducir sesgos. Lo cualitativo siempre dependerá de lo real, la percepción emocional, la creatividad y la reacción ante nuevas situaciones no se puede replicar, ya que depende de un factor subjetivo que muchas veces no viene en la “historia” de los datos.

2.3 Nuevas dinámicas de interacción entre tecnología, empresas y consumidores

La entrada de la IAG ha dejado de ser un concepto técnico para entenderse como una tecnología sistemática que está transformando las bases de la comunicación empresarial en todos los niveles. La IAG interviene a lo largo de todo el proceso comunicativo, desde la creación de contenido hasta la adaptación personalizada del mensaje (Huang y Rust, 2025). Podemos identificar esto a través de 3 focos principales:

2.3.1 De la transacción a la co-creación de valor

Como se ha mencionado anteriormente, las relaciones consumidor-marca han evolucionado hacia un modelo bidireccional, inmediato y de co-creación. Estas interacciones entre los consumidores y sistemas inteligentes tratan de estar basados en un lenguaje natural, facilitando las interacciones con la tecnología y rompiendo con barreras divisorias entre ambos grupos. La co-creación de valor nace a partir de una simple idea, brindar a los consumidores la oportunidad de sentirse parte de la organización, les ha otorgado la oportunidad de tener un papel activo en los procesos de creación. Investigadores como Lusch y Vargo (2004) sostienen la teoría de la lógica dominante del servicio; el valor surge gracias a diferentes actores dentro de un mismo ecosistema. Los usuarios son ahora capaces de interactuar con campañas publicitarias, slogans y

narrativas, todo basado en sus preferencias. Esto no solo genera contenido mucho más personalizado, sino que establece una conexión emocional entre la marca y el consumidor, ya que este se siente parte de ella.

Un ejemplo práctico es la plataforma Real Magic de CocaCola, donde los consumidores pueden participar en la reinterpretación visual de la marca ya que a través de la IA pueden generar imágenes y contenido visual. Este tipo de iniciativas aumentan el sentimiento de propiedad psicológica en el consumidor, quienes desarrollan una mayor identificación con la marca. Esto fortalece la lealtad del consumidor con la marca fomentando su promoción en escenarios diferentes.

Sin embargo, aunque esto se puede interpretarse como una intensificación de los procesos creativos, podemos entrar en un escenario mucho más riesgoso. Esta co-creación aplica cuestiones como la propiedad intelectual, el uso de datos de los usuarios y la autoría del contenido. El límite que define ambos lados de la moneda es muy ambiguo, y las empresas deben mantener un equilibrio entre la apertura creativa con las estrategias de la marca, evitando que se genere una pérdida de identidad.

No obstante, no solo hay riesgo para la empresa, los consumidores tienen que saber poner el límite en la explotación de sus ideas. Las empresas, tapándolo como vínculo consumidor-marca, pueden apropiarse de las contribuciones generadas por usuarios sin que estos reciban nada a cambio más que una satisfacción emocional. Pero, aunque esta satisfacción pueda ser suficiente, no siempre es justa. En caso de que un cliente “regale” a una marca una visión que ellos no habían contemplado, y se convierta en lo suficientemente estratégica como para generar un claro beneficio, debería estar remunerado. Sin embargo, lo más probable es que los clientes firmen antes de desarrollar su creatividad en plataformas como la de Coca Cola en contra de ellos mismos, sin saber si quiera que estén haciéndolo.

2.3.2 El Modelo de Conocimiento de la Persuasión (PKM) y la transparencia

Uno de los principales retos dentro del contexto actual de la inteligencia artificial es el entendimiento del comportamiento de los consumidores. La ventaja diferencial está en entender como los consumidores interpretan y responden a los estímulos persuasivos, que cada vez están más enfocadas en cada uno. El Persuasion Knowledge Model (PKM) analiza estos procesos, y propone que los consumidores están empezando a desarrollar un

papel más activo gracias a la interpretación, evaluación y la respuesta a mensajes publicitarios. (Friestad & Wright, 1994).

Este modelo distingue tres tipos de conocimiento que los consumidores activan: el *topic knowledge* (relacionado con el producto o servicio), el *agent knowledge* (motivaciones y características del anunciante) y el *persuasion knowledge* (se refiere al reconocimiento de las estrategias persuasivas utilizadas). En caso de que los consumidores perciban la comunicación de las empresas como un indicio de persuasión, activarán mecanismos cognitivos de evaluación crítica del mensaje, lo que puede revertir el efecto esperado de la comunicación. Estas dinámicas pueden generar respuestas defensivas que condicionan el procesamiento del mensaje. (Boerman et al., 2012; Kirmani & Zhu, 2007; Xu & Wyer, 2010).

A esto podemos sumarle la aversión algorítmica, que describe la tendencia de los consumidores a evaluar de forma más crítica los procesos automáticos frente a decisiones humanas.

Sin embargo, aunque una de las estrategias más sencillas que pueden derivar para evitar este rechazo es reducir la visibilidad en el uso de la IA para el consumidor, normalmente limitando la información acerca del uso de la IA, podemos analizar una distinta que acompañe al cliente durante el proceso de comprensión. Si desde el primer momento le hacemos llegar al cliente las bases de la información, es decir, de donde proviene, como se manipula y como ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos no solo para la empresa sino para los propios consumidores (a través de la privacidad o la mejora de la experiencia), puede que los materiales creados por IA sean equivalentes a la creatividad humana.

En este sentido, puede plantearse que no se debe limitar la gestión de la divulgación a informar sobre el uso de la IA en los procesos de comunicación, sino que requiere un proceso de acompañamiento, facilitando así la comprensión por parte del consumidor.

Por el contrario, también es importante entender que, si todo el acompañamiento se hace desde la empresa, puede seguir pareciendo un intento de persuasión. Es la divulgación lo que hace que la mente del consumidor transforme la percepción de dicho mensaje, alterando así su valoración.

Esto pone en manifiesto que no es solamente la información en sí misma, sino como la empresa actúa para que el consumidor la interprete, lo que va a determinar la activación del conocimiento de persuasión y la respuesta final ante el mensaje.

2.3.3 La paradoja de la autenticidad y el “Feeling AI”

La interacción entre los consumidores y los sistemas de IAG ya no solo se queda en lo funcional, sino que, como hemos analizado anteriormente toca una dimensión emocional. Esto ha sido conceptualizado por (Huang y Rust, 2021) a partir de la clasificación de la IA, donde se analiza la capacidad de los sistemas para interpretar, simular y responder a estados emocionales durante la comunicación con los consumidores, denominado “Feeling AI”.

Sin embargo, esto crea una tensión en la relación marca-consumidor que podríamos denominar una paradoja de la autenticidad. Cuanto más se acerca la IAG a la emulación de las capacidades humanas, mayor es el riesgo de una percepción artificial o con falta de sinceridad en la percepción de dichas expresiones.

En este contexto, es muy importante distinguir entre contenido factual y emocional. Los consumidores valoran de manera positiva el uso de la IA en tareas como resolución de problemas o para dar información técnica. Pero, por el contrario, cuando se trata de intervenciones con carga emocional, la evaluación tiende a ser menos favorables reduciendo la autenticidad percibida (Kirk & Givi, 2024).

Este efecto puede explicarse con el concepto del “asco moral”. Este concepto puede entenderse como una respuesta emocional que emerge cuando un individuo percibe una violación de normas sociales o valores éticos, especialmente en contextos donde se espera autenticidad o integridad (Kirk & Givi, 2024).

A partir de este concepto, podemos entender que la reacción negativa del consumidor no proviene únicamente del uso de la tecnología en sí misma, sino de la incongruencia que percibe entre la naturaleza emocional del mensaje y su origen artificial. Esto se debe en su mayor parte a la legitimidad de la IA para expresar emociones donde realmente se está esperando una experiencia humana.

En este sentido, puede plantearse que la aceptación de la inteligencia artificial no es homogénea, sino que está condicionada por el tipo de función que desempeña dentro de la interacción. Así, su integración resulta más natural y aceptada en tareas de carácter cognitivo o instrumental, mientras que encuentra mayores limitaciones en contextos de naturaleza emocional.

Esta diferenciación permite identificar la existencia de un “**límite de autenticidad**”, entendido como el umbral a partir del cual la intervención de la inteligencia artificial deja de percibirse como coherente con las expectativas del usuario.

Desde esta perspectiva, la autenticidad percibida no depende únicamente de la calidad del contenido generado, sino de su adecuación al contexto comunicativo en el que se inserta. En consecuencia, la delimitación del papel de la inteligencia artificial en la comunicación se configura como una decisión estratégica clave para las organizaciones, en la medida en que condiciona la interpretación y valoración del mensaje por parte del consumidor.

2.4 Implicaciones éticas y marco regulatorio de la IAG en la firma

La IAG no solo plantea desafíos tecnológicos, sino que también empiezan a surgir implicaciones éticas y regulatorias de carácter estructural. Ya no se debe solo garantizar la eficiencia operativa, sino que los consumidores exigen para depositar su confianza en las organizaciones, implicaciones éticas cada vez más exigentes. Destacando entre las obligaciones empresariales transparencia, equidad y responsabilidad.

2.4.1 Marco legal europeo: la AI Act (AIA)

La **Ley de IA de la Unión Europea (AI Act, AIA)**, ratificada en 2024, establece un marco regulatorio proporcional al nivel de riesgo de los sistemas de IA. Sus obligaciones estratégicas más relevantes para empresas que implementan IAG se encuentran en los Artículos 50 y 5:

- **Divulgación obligatoria (Art. 50):** Es obligación de la empresa informar a los usuarios de cualquier tipo de interacción con sistemas de IA, salvo en un ámbito legal como prevención de delitos, o salvo que su uso sea evidente. Todo sistema que genere contenido sintético como “deepfakes”, debe etiquetarse como generado artificialmente. También se exige transparencia por parte de las empresas si su uso es para reconocimiento de emociones o categorización

biométrica, salvo fines legales. Desde mi perspectiva, esta obligación transforma la transparencia en un activo estratégico, reforzando así la confianza y legitimidad de la marca, además de mejorar la percepción ética de la organización.

- **Prohibición de prácticas de riesgo inaceptable (Art. 5):** Se prohíben sistemas de IA que manipulen o cambien decisiones humanas, evalúen o clasifiquen personas por comportamiento social o características personales, predigan riesgos delictivos extraigan imágenes faciales de Internet, infieran emociones en el trabajo o la educación, o se clasifiquen por datos biométricos, con excepción legal como la prevención de atentados o búsqueda de personas desaparecidas. Esto muestra como la ética debe ser prioridad para las empresas, anticipando el impacto negativo antes de desplegar la IA.
- **Transparencia y gobernanza interna:** La Oficina de Inteligencia Artificial definirá directrices para detectar y etiquetar contenidos generados artificialmente, facilitando la implementación de procesos internos de trazabilidad y auditoría. Esta transparencia proactiva es un diferenciador competitivo, ya que demuestra que la empresa gestiona la IA de una manera responsable y alineada con los estándares éticos.

Cumplir todas las obligaciones, no solo estos artículos, puede transformarse en un valor corporativo que fortalezca la confianza y reputación de la empresa. Los usuarios pueden sentirse más protegidos por la ley y ver aquellas organizaciones que si cumplen dichos requisitos como más transparentes depositando su confianza y fidelidad en ellas.

2.4.2 Protección frente a prácticas comerciales desleales

El uso de IAG en marketing está regulado por la **Directiva sobre Prácticas Comerciales Desleales (UCPD)** y la **Ley de Servicios Digitales (DSA)**, que establecen obligaciones clave:

- **Evitar prácticas engañosas:** Las empresas deben evitar recomendaciones que lleven a pensar erróneamente sobre la calidad o el origen de un producto. Desde

un enfoque estratégico, la ética ha pasado a ser un activo de marca, protegiendo al consumidor y reforzando la reputación empresarial (Barban, 2025).

- **Transparencia en publicidad personalizada:** Las empresas tienen que explicar claramente a los consumidores los criterios que se han usado para seleccionar usuarios en campañas publicitarias que estén generadas por algoritmos, garantizando así la equidad y trazabilidad. Esto puede verse como una oportunidad de empezar a construir un modelo de publicidad responsable, donde el usuario empiece a entender las decisiones automatizadas que le afectan. (Barban,2025).
- **Prevención de discriminación por diseño:** Los algoritmos deben evitar reproducir sesgos históricos. La auditoría de modelos debería ser un proceso activo de aprendizaje, incorporando mejoras continuas para fortalecer la equidad en la toma de decisiones automatizada (Estrada García & Chuni Gaona, 2025).

2.4.3 Gobernanza corporativa y la "Caja Negra"

La **opacidad algorítmica o “caja negra”** sigue siendo uno de los mayores retos de la IAG, dado que incluso los desarrolladores desconocen cómo se generan ciertas decisiones (Estrada García & Chuni Gaona, 2025; Barban, 2025). Para gestionarlo, las empresas deben enfocarse en:

- **Responsabilidad y trazabilidad:** Las empresas deben definir líneas muy claras de solución ante errores técnicos o violaciones de privacidad. Muchas veces, la idea de contratar seguros especializados pasa por alto, pero es una estrategia que protege y fortalece la confianza de clientes y stakeholders. Además, integrar la responsabilidad de forma estructural ayuda a fortalecer la gobernanza tecnológica.
- **Gobernanza de datos propietarios:** Las empresas están obligadas a respetar la propiedad intelectual y proteger información sensible durante el entrenamiento y el fine-tuning de los modelos. Este enfoque no solo va a prevenir riesgos legales como los mencionados anteriormente, sino que protege activos estratégicos y asegura la sostenibilidad de la innovación corporativa.

Tras analizar todo esto, una ventaja muy competitiva de la IAG no solo reside en la eficiencia tecnológica, sino en cómo se va a integrar la ética, transparencia y la protección de datos en su cultura operativa. Una organización que internaliza estos principios y los transforma en parte del “core” de la empresa, desarrolla resiliencia, reputación y confianza sostenible, esenciales en un entorno digital cada vez más complejo y exigente.

3. Impacto de la IA generativa en el comportamiento del consumidor

La integración de la IAG en el mercado no constituye únicamente un cambio para las empresas, también se está reestructurando el comportamiento del consumidor en múltiples dimensiones. La inteligencia artificial influye en el consumidor de distintas maneras, no solo cambia la manera de acceder a la información, sino que también como los consumidores van a procesarla, interpretarla y utilizarla para la toma de decisiones.

A diferencia de modelos anteriores, el consumidor está pasando a ser un consumidor más activo, asistido y cognitivamente ampliado, capaz de utilizar sistemas inteligentes para optimizar sus procesos de búsqueda y decisión.

3.1 Transformación del perfil y la personalidad del consumidor

La IAG ha traído consigo un nuevo perfil de consumidor, un consumidor sintético que integra herramientas inteligentes en su vida cotidiana con la intención de mejorar su productividad, aprendizaje y toma de decisiones. (Dhruv Grewal et. Al, 2025)

En primer lugar, este nuevo consumidor se establece como más autónomo e informado, ya que utiliza la IAG para filtrar las complejidades del mercado y examinar información en tiempo real. Esto nos lleva a pensar en un consumidor mucho más reflexivo que el tradicional, que, ante todas las opciones que puede tener facilitadas en cuestión de segundos, necesita analizar y evaluar de manera deliberada. Sin embargo, ante la abundancia de alternativas que la IAG pone al alcance del usuario, no basta con aceptar automáticamente lo que se le presenta. Es fundamental que aprenda a reconocer cuáles opciones se ajustan mejor a sus necesidades y contexto particular, evitando dejarse guiar únicamente por los resultados algorítmicos. Esto requiere desarrollar un pensamiento crítico y analítico, capaz de valorar las recomendaciones, contrastarlas con sus propios criterios y considerar las implicaciones de cada elección. De este modo, el consumidor no solo optimiza su decisión de compra, sino que también fortalece su autonomía y

capacidad de discernimiento frente a la sobrecarga de información generada por la tecnología.

No obstante, esta relación con la inteligencia artificial genera un dilema conceptual: ¿la IA incrementa nuestra libertad o, por el contrario, la limita? La respuesta no puede ser absoluta, sino que depende del modo en que cada consumidor decida emplear esta tecnología. La inteligencia artificial generativa puede actuar como un instrumento que optimiza el tiempo, organiza la información y facilita la toma de decisiones; sin embargo, su eficacia está condicionada a la capacidad del usuario para mantener su criterio propio. En este sentido, la clave radica en utilizar estas herramientas como potenciadoras de la autonomía personal, evaluando críticamente las recomendaciones ofrecidas y contrastándolas con los valores, necesidades y experiencias de cada individuo. De esta manera, la IA no sustituye el juicio humano, sino que lo amplifica, permitiendo decisiones más eficientes sin renunciar a la coherencia con los principios y preferencias que guían al consumidor. Así, la autonomía no se ve redefinida por la tecnología en sí misma, sino fortalecida cuando se combina con un pensamiento analítico, reflexivo y consciente.

En esta misma línea, la transformación del consumidor no solo se refleja en su capacidad de análisis y toma de decisiones, sino también en la evolución de sus expectativas y comportamientos. En la actualidad, el comportamiento del consumidor se caracteriza por una marcada preferencia por la inmediatez y la personalización extrema. En un entorno digital saturado de estímulos muchos de ellos generados y optimizados mediante inteligencia artificial, la capacidad de atención se reduce significativamente, lo que provoca que aquellas opciones que no se presentan de forma instantánea pierdan relevancia de manera casi inmediata. Como consecuencia, el consumidor no solo espera obtener respuestas rápidas, sino también experiencias altamente adaptadas a sus preferencias y contexto individual. Esta tendencia implica que la toma de decisiones ya no responde únicamente a una exigencia del propio consumidor, sino que se convierte en un factor estratégico clave para las empresas, que deben ser capaces de ofrecer soluciones ágiles, personalizadas y oportunas si desean captar y mantener la atención en un entorno competitivo y dinámico.

Por último, no siempre se van a dar respuestas o interacciones similares, dependerá de las características del consumidor. En este contexto, se puede proponer una tipología de respuesta. Por un lado, tendremos al consumidor emocional, el cual va a valorar más la

capacidad que tengan los algoritmos para generar respuestas afectivas y adaptar el tono comunicativo. Por el contrario, el consumidor impulsivo valora más la capacidad para la toma de decisiones rápida en momentos concretos. El escéptico en cambio utiliza estas herramientas a modo de verificación, contrasta información y reduce así la incertidumbre generada por la decisión de compra. La IAG no solo va a transformar el comportamiento del consumidor, amplifica también rasgos preexistentes de su personalidad que se van plenamente reflejados en sus métodos de decisión de compra. (Grewal et al., 2025).

3.2 Impacto de la IA generativa en el proceso de decisión de compra

El análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a 50 participantes muestra que, por su tamaño y características, el estudio tiene un carácter descriptivo y exploratorio, que permite identificar varias tendencias relacionadas con el impacto de la inteligencia artificial generativa en el proceso de decisión de compra.

Los datos nos muestran que casi un 45% de los encuestados se ha planteado la compra de un producto que no tenía previsto debido a una recomendación generado por la IAG. Este resultado nos muestra que para una parte de los consumidores la IAG adopta un papel activo en la creación de nuevas necesidades o en las decisiones de compra. No obstante, los consumidores restantes que constituían más del 55%, no ha experimentado nunca este efecto. Esto nos puede indicar que la IA en esta fase no es homogénea y que puede depender de factores individuales como la relación de cada consumidor con la tecnología, hábitos de consumo o el nivel de receptividad de recomendaciones automatizadas.

Durante la búsqueda de información y evaluación de alternativas, la mayoría de los participantes ha declarado que utiliza la IA de forma moderada o frecuente antes de tomar una decisión de compra, ya sea para recomendar o para comparar productos. Asimismo, el 60% asegura que la IA reduce el tiempo dedicado a la búsqueda, lo que sugiere una valoración positiva de la practicidad de su uso en los procesos de compra. Sin embargo, cerca del 70% indica que suele contrastar la información proporcionada por la IA con otras fuentes, lo que muestra un uso prudente y complementario de esta tecnología. Esta combinación de rapidez percibida y necesidad de verificación indica que la IA se usa como apoyo, pero no como fuente principal de información.

En relación con la decisión de compra, se sugiere que alrededor de la mitad de los encuestados afirma confiar bastante o plenamente en la información generado por IA. Sin

embargo, el restante 50% adopta una posición más escéptica, lo que muestra una división respecto a la confianza depositada en estas herramientas. Asimismo, el 40% de los participantes se siente mucho más seguro al tomar decisiones con ayuda de la IA, pero el 60% mantiene una posición neutra o de leve desconfianza. Este hallazgo nos sugiere que, aunque la IAG puede incrementar la sensación de seguridad, sigue habiendo una reserva crítica en un grupo significativo que limita su influencia directa en la decisión final.

Por último, analizamos el comportamiento postcompra, más del 70% de los participantes valora sus decisiones influenciadas por IA como positivas o neutrales. No obstante, un 30% reconoce haber experimentado desconfianza al saber que provenía de este tipo de herramientas algorítmicas, incluso después de haber realizado la compra. Este dato nos muestra que la aceptación de la intervención tecnológica no se consolida tras la experiencia solamente, sino que puede quedar condicionada por factores como la transparencia, la percepción de control o la inquietud ante posibles errores.

En conjunto, los resultados obtenidos con este estudio exploratorio permiten observar como la IAG se va integrando de manera significativa en las distintas etapas del proceso de compra, aunque todavía lucha contra la eficiencia que promete y la cautela con la que los consumidores la están recibiendo. Muchos de los resultados, como la activación de necesidades no previstas o la reducción del esfuerzo de búsqueda, nos indican que la IA está siendo integrada como un recurso funcional dentro de los comportamientos de consumo. Esta interpretación es coherente con hallazgos hechos en el ámbito del marketing que muestran la capacidad de la IAG para generar contenido útil, resumir información y acelerar los procesos de compra, a la misma vez que muestran las fricciones que derivan de errores o sesgos inherentes a su funcionamiento. (Grewal et al., 2025).

Desde una perspectiva psicológica, estos resultados pueden interpretarse de manera precisa mediante la Teoría del Comportamiento Planificado. Tal como sostiene Ajzen (1991), la intención de actuar va a depender de la interacción entre las normas subjetivas individuales de cada consumidor, sus actitudes y el control percibido, siendo este último de suma importancia cuando el consumidor evalúa riesgos o incertidumbre en el uso de una herramienta algorítmica. La combinación de utilidad percibida y cautela encajan con esta teoría: la IA es valorada positivamente por los consumidores, pero su

comportamiento se va a ajustar dependiendo del grado de control y confianza que sientan en cada etapa del proceso.

Para comprender en profundidad el transformo ético de estos comportamientos, es imprescindible analizar el marco conceptual que propone Cortina. La autora advierte que la IA contribuye al “eclipse de la razón comunicativa” cuando estimula decisiones rápidas que sustituyen la deliberación crítica por la comodidad automatizada (Cortina, 2024). Esta reflexión resulta relevante al interpretar la resistencia que muestran los encuestados a delegar su criterio en sistemas generativos: lejos de ser un inconveniente, la prudencia protege su autonomía frente al riesgo de que la IA se convierta en ideología en vez de ser herramienta.

En síntesis, los datos obtenidos muestran un consumidor que integra la IAG en su proceso de compra, pero manteniendo una postura crítica y equilibrada. La adopción de estas herramientas se verá fortalecida si la industria es capaz de ofrecer sistemas transparentes, comprensibles y responsables. De acuerdo con la evidencia presentada, la IAG puede consolidarse como un elemento valioso y verdadero en la toma de decisiones si consigue combinar eficiencia funcional, seguridad cognitiva y responsabilidad ética. De esta manera podrá responder a las expectativas y necesidades del consumidor contemporáneo.

3.3 Confianza, percepción del riesgo y dilemas éticos desde la perspectiva del consumidor

A partir de los resultados obtenidos con la encuesta, y de las tendencias que se han podido analizar en las distintas fases del proceso de decisión, resulta muy interesante realizar una lectura más profunda donde podamos analizar cómo los consumidores interpretan su relación con la IAG. Los patrones observados invitan a explorar dimensiones menos visibles pero determinantes como la construcción de confianza, la gestión de la incertidumbre y los dilemas éticos que surgen cuando una herramienta automatizada interviene en decisiones tradicionalmente humanas.

Los patrones observados permiten determinar que la relación entre el consumidor y la IAG gira en torno a una confianza cautelosa, esta no depende solo de los resultados finales únicamente sino de la interpretación que el usuario hace de la intervención de la IA en el proceso de compra. Aunque es visible que los participantes reconocen la utilidad de este tipo de herramientas, mantienen una vigilancia activa. Este tipo de confianza no se da de

manera automática, sino que los consumidores la regulan según como perciben la calidad y coherencia de las recomendaciones percibidas.

La percepción del riesgo emerge como un elemento integrado que ajusta esa confianza. Aunque no hay preguntas directas sobre los riesgos que los clientes perciben de la IA, podemos interpretar que los usuarios son conscientes de que las respuestas automatizadas pueden contener errores o no cubrir plenamente sus necesidades. La IA es una herramienta muy útil en la toma de decisiones, pero casi siempre se considera insuficiente si se utiliza sin contrastar información con otras fuentes. Los participantes muestran un equilibrio deliberado: quieren aprovechar la eficiencia sin depender de ella.

En este contexto, la transparencia se interpreta de distintas formas. El pleno conocimiento del uso de IA en una recomendación no siempre aumenta la confianza que se deposita en ella, para algunos, esto significa tomar consciencia e interpretar un papel más activo a la hora de decidir. No se busca solo el conocimiento de que la IA está presente, sino poder interpretar correctamente su papel en la decisión.

Además, podemos identificar un dilema relacionado con la autonomía personal. Incluso con un resultado positivo tras una decisión de compra, algunos participantes muestran cierta preocupación al tener consciencia de que una decisión ha podido estar condicionada por la IA. Con esto podemos analizar que la cuestión no solo viene de la validez de la información, sino en el grado de implicación en la decisión final. Parece que los usuarios quieren seguir pensando que la elección es suya, aunque haya estado apoyada por la IA.

Finalmente, los resultados nos traen un dilema más profundo, la legitimidad que perciben los consumidores de la información que genera la inteligencia artificial. Las respuestas producidas por este tipo de herramientas generan una impresión de perfección que no suele aceptarse sin información para contrastar. Esta tendencia indica que los usuarios cuestionan la veracidad de las respuestas, aunque sean convincentes. Por ello se integra el juicio propio frente a un sistema eficiente pero no siempre fiable.

En conjunto, este análisis revela que la confianza en la IA generativa se construye como un proceso dinámico y reflexivo. Los consumidores valoran la utilidad que ofrece la tecnología, pero buscan mantener el control sobre sus decisiones y proteger su autonomía. La integración de la IA en el consumo no depende únicamente de sus capacidades

técnicas, sino también de la capacidad del usuario para interpretarla, contextualizarla y encajarla dentro de su propio proceso deliberativo. Por ello, la adopción plena de estas herramientas requerirá no solo mejoras en precisión o usabilidad, sino también una comprensión más profunda de los límites, expectativas y dilemas éticos que acompañan su implementación.

4. Riesgos y oportunidades de la IA generativa para las empresas

El material recogido en las entrevistas muestra que la incorporación de la IA generativa en las organizaciones no es un fenómeno puntual ni aislado, sino un proceso que atraviesa distintos niveles de actividad empresarial. Lejos de limitarse a automatizar tareas, esta tecnología está empezando a transformar la forma en que las empresas trabajan, se organizan y toman decisiones. Las tres voces entrevistadas describen una realidad común: la IA generativa irrumpe en un momento de elevada complejidad organizativa y lo hace como un recurso que, bien integrado, puede redefinir la eficiencia, abrir vías nuevas de innovación y reconfigurar funciones tradicionalmente humanas. Este capítulo analiza, desde esas perspectivas, las principales aplicaciones que las empresas están explorando, las oportunidades que derivan de ellas, los riesgos asociados a su adopción y el impacto profundo que la IA generativa está teniendo en la estructura organizativa.

4.1 Aplicaciones actuales de la IA generativa en empresas

Las entrevistas realizadas muestran que las empresas están empezando a integrar la IA generativa en procesos donde los volúmenes de información y la repetición de tareas hacían clara la necesidad de mayor agilidad. Una de las aplicaciones de esta herramienta más consolidadas es en la gestión documental. Los entrevistados nos indican que ciertas actividades que antes requerían de una revisión profunda por varios profesionales, como la interpretación de documentos extensos o la detección de incoherencias, pueden ahora hacerse de manera más rápida, reduciendo el tiempo que se dedica a actividades que suelen estar en fases preliminares. Esto se debe a que los modelos generativos son capaces de procesar grandes cantidades de texto y crear versiones “de prueba” que luego son redefinidas por el equipo.

La atención al cliente es otro de los sectores donde el uso de este tipo de herramientas se ha expandido de forma natural. Las organizaciones están utilizando los sistemas generativos para dar una primera respuesta, clasificar consultar y priorizar así las

incidencias que los usuarios comparten. Esto redefine el proceso de comunicación empresa-cliente, permitiendo que los equipos concentren sus esfuerzos en casos que requieren de un juicio más crítico y experto. Además, esto ayuda a los departamentos a manejar picos de trabajo sin perder la calidad del servicio, ya que el peso en cuanto a cantidad de actividades que realizar es mucho menor.

El área del marketing aparece también como una de las principales áreas en utilizar este tipo de tecnologías. Según los entrevistados, la creación de contenido se ha visto acelerada permitiendo producir muchas versiones de un mismo mensaje ya sea texto breve o propuestas de campaña. Estas versiones se adecúan a distintos tipos de audiencias permitiendo así una personalización más detallada y rápida. Esto crea un enfoque comunicativo mucho más dinámico, aumentando el valor de estos procesos.

La IA generativa es ahora uno de los apoyos más importantes para la escritura de código, construcción de prototipos y documentación técnica. Lo que antes requería semanas de trabajo, ahora se reduce a días, permitiendo que esa diferencia de tiempo se dedique a tareas de diseño o arquitectura. Finalmente, en Recursos Humanos el uso de la IAG se ve sobre todo en fases iniciales de criba de candidatos, elaboración de informes y creación de materiales formativos. Esto agiliza las tareas más mecánicas del departamento, permitiendo además una exploración más exhaustiva de cada uno de ellos.

En conjunto, estas aplicaciones muestran que las empresas no están utilizando la IA generativa como un sustituto del talento humano, sino como una herramienta complementaria que permite reorganizar esfuerzos y optimizar procesos que históricamente consumían mucho tiempo.

4.2 Oportunidades estratégicas para las organizaciones

La primera oportunidad que los entrevistados señalan, y en la que coinciden, es la mejora en la eficiencia operativa. Si bien esta idea se puede identificar en distintas áreas, lo relevante es como mejora la fluidez en procesos antes lentos y fragmentados. La tecnología generativa no solo acelera la ejecución, sino que promueve un nivel de rigidez que antes dependía únicamente del estilo de cada profesional. Se puede considerar la IA como un recurso que refuerza y mejora la calidad de los resultados y permite reequilibrar la carga de trabajo a la que se enfrentan los distintos equipos dentro de las organizaciones.

La construcción de una comunicación mucho más cercana y precisa con el cliente es una de las ventajas que la IA ha generado. Los testimonios recogidos evidencian que la IA permite una personalización más avanzada que se adapta a las necesidades de cada público. Esta capacidad de ajuste favorece a la experiencia del cliente siendo esta más coherente y relevante, impactando de forma directa en la fidelización.

Finalmente vemos como la innovación que proporciona la IA generativa, es un claro beneficio de su uso. La IAG está modificando la manera en la que se desarrollan nuevas ideas. Ahora, la facilidad con la que puedes elaborar borradores, seguir nuevas líneas conceptuales o construir prototipos funcionales para después testarlos, permite acelerar procesos que antes dependían de recursos considerables. Al reducir el coste inicial dedicado a la exploración, las empresas pueden permitirse mayor experimentación, la apertura de nuevas líneas de producto y evaluar posibilidades que antes no se podían considerar por falta de tiempo o de capacidad operativa. Esto permite que las empresas respondan de manera más ágil a los cambios en el entorno competitivo.

4.3 Riesgos y desafíos asociados a la adopción de la IA generativa

A pesar de los beneficios que trae consigo la IA generativa, los entrevistados son conscientes de que la adopción de esta conlleva riesgos implícitos. Uno de los más mencionados es la dependencia tecnológica. Cuando la IA se integra en tareas esenciales sin que la organización comprenda adecuadamente su funcionamiento, o cuando se deposita una excesiva confianza en un único proveedor externo, la empresa se expone a vulnerabilidades tanto técnicas como operativas. Esta falta de control puede dificultar la detección de fallos, generar dependencia y disminuir la capacidad interna para supervisar los resultados de manera crítica. Las empresas necesitan evitar que la comodidad operativa derive en una pérdida de autonomía o de competencias internas.

Los riesgos éticos y regulatorios también son un tema destacado en las entrevistas. La utilización de datos sensibles, la falta de transparencia en algunos modelos y la posibilidad de que la información generada por la IA sea incorrecta se ven como desafíos que exigen una vigilancia constante. Las empresas deben cerciorarse de que los procedimientos internos de validación sean sólidos y de que los límites de la tecnología sean conocidos por todos los empleados. La necesidad de gobernanza se hace

especialmente evidente en contextos donde la información tratada tiene implicaciones legales o sociales.

Otro riesgo señalado es el comportamiento imprevisible del modelo, especialmente en relación con los sesgos. Los entrevistados describen situaciones en las que la IA DABA conclusiones erróneas o injustas, sacadas de patrones que no eran visibles a simple vista. Esto plantea un desafío añadido: incluso cuando el sistema parece funcionar correctamente, sus resultados deben ser examinados en profundidad. La IA puede presentar sus respuestas con una seguridad que no siempre se corresponde con su fiabilidad real, lo que exige una supervisión humana rigurosa para evitar decisiones incorrectas.

4.4 Impacto organizativo de la IA generativa

Los entrevistados describen una evolución de los perfiles profesionales: muchas tareas tradicionales están perdiendo su importancia, mientras otras más interpretativas de análisis o de supervisión de la IA se convierten en fundamentales. Esto genera una obligación de impulsar procesos de formación continua que desarrollan al personal para afrontar nuevas responsabilidades y mantener una cultura competencial actualizada.

Otro de los impactos que podemos analizar a través de las entrevistas es el cambio cultural que trae consigo la llegada de la IAG. Se puede observar que las empresas se están volviendo más abiertas a la prueba y error, desarrollando mucho más las fases de experimentación y superando barreras formales para indagar en ideas nuevas. La agilidad ha pasado a ser un componente fundamental del funcionamiento interno de las organizaciones, impulsando dinámicas más colaborativas y restándole peso a la burocracia tradicional.

El liderazgo es otro de los elementos que se transforma. Los entrevistados coinciden en que la adopción eficaz de la IA exige una implicación clara por parte de los directivos, no solo en términos de uso, sino también de comunicación y establecimiento de criterios éticos. Los líderes deben marcar el rumbo, garantizar que la tecnología se emplea de forma responsable y fomentar un entorno en el que la IA se entienda como un apoyo, no como un sustituto del criterio humano. Solo cuando esta visión es compartida, la adopción de la IA generativa se integra de manera coherente en la estrategia global de la empresa.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Principales hallazgos del estudio

El análisis realizado nos permite concluir que la IAG está adquiriendo un papel fundamental en la transformación de procesos organizativos. Las entrevistas analizadas nos muestran que su integración se concentra principalmente en etapas con una gestión de la información alta, como la elaboración de documentos, atención al cliente o la creación de contenido creativo. La tecnología permite agilizar procesos, reducir el tiempo de ejecución y mejorar la solidez de los resultados.

Además, el estudio pone en evidencia que la IAG ha ayudado a ampliar la innovación dentro de las organizaciones, permitiendo así realizar exploraciones rápidas de ideas, desarrollar prototipos en fases iniciales y la automatización de tareas que, tradicionalmente, dependían de trabajo humano. Esto resulta en estrategias comerciales mucho más dinámicas y en mejor respuesta a las demandas del entorno.

Sin embargo, estos hallazgos también han reflejado la existencia de riesgos que acompañan su implementación. Entre todos ellos podemos destacar, la dependencia tecnológica, la pérdida de competencias internas y los sesgos en los resultados que generan. Del análisis podemos ver que la fiabilidad de estas herramientas no se puede dar por sentada, lo que obliga a mantener la supervisión humana para garantizar la calidad de las decisiones apoyadas por la IA.

Finalmente, el estudio revela que integrar la IA generativa no solo trae consigo cambios en los procesos, sino también en la estructura y dinámica internas. Los profesionales buscan nuevas competencias, se requiere mayor experimentación y agilidad, y los líderes deben asumir un papel activo en la gestión ética y estratégica de la tecnología.

5.2 Implicaciones para empresas y organizaciones

Los resultados del estudio indican que, si se quiere integrar la IA generativa en organizaciones, se debe hacer desde una perspectiva estratégica. La evidencia recogida muestra que aquellas organizaciones que planifican su adopción tienen que establecer protocolos claros, y sesiones formativas continuas para tratar de evitar un mal uso de esta. Así, puedes conseguir beneficios más sostenibles y reducir la probabilidad de errores y riesgos no planteados.

Además, la supervisión humana se plantea como algo indiscutible. Aunque la automatización de tareas cognitivas este presente, sigue siendo imprescindible la validación de resultados, la detección de desviaciones o la identificación de sesgos ue puedan afectar tanto a personas como a procesos o decisiones. Las organizaciones necesitan diseñar unos marcos de gobernanza tecnológica para garantizar un uso responsable y que este en línea con los valores corporativos.

Otra implicación relevante es la necesidad de invertir en talento. La transformación corporativa que genera la IA requiere nuevos perfiles profesionales capaces de entender estos modelos, interactuar e interpretar y evaluar críticamente sus resultados. La formación continua es un componente fundamental para que se mantenga la posibilidad de aportar valor humano en un entorno cada vez más digitalizado.

Por último, si las organizaciones consiguen integrar de manera consistente la IAG podrán mejorar su competitividad y su capacidad para acelerar la innovación. Esto se debe a la posibilidad de ofrecer experiencias más personalizadas y cercanas con clientes.

5.3 Limitaciones del estudio

En este trabajo se han encontrado varias limitaciones para el estudio. En primer lugar, el número de entrevistas que se han podido realizar es reducido, por lo que no se permite generalizar las conclusiones obtenidas a un conjunto empresarial total. Se trata de un estudio cualitativo que brinda profundidad y riqueza interpretativa, pero que no representa a todas las organizaciones.

En segundo lugar, las experiencias recogidas dependen del contexto individual de cada profesional entrevistado. Aunque se identifican patrones comunes, los resultados pueden variar según el sector o el grado de madurez tecnológica de cada empresa.

Asimismo, la IA generativa es una tecnología en evolución constante, lo que genera que algunos fenómenos descritos puedan sufrir modificaciones a corto plazo. La rapidez con la que surgen nuevas herramientas, funcionalidades y marcos regulatorios hace que el escenario actual esté sujeto a cambios acelerados.

Finalmente, el estudio no incorpora análisis cuantitativos que permitan medir con precisión el impacto económico o productivo de la tecnología. La elección metodológica

responde al objetivo de capturar percepciones y experiencias, pero deja espacio para aproximaciones complementarias en futuras investigaciones.

5.4 Líneas futuras de investigación.

Dado el carácter emergente de la IA generativa, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra y explorar comparaciones entre sectores, permitiendo identificar diferencias en los patrones de adopción y en el impacto organizativo. Del mismo modo, sería pertinente integrar análisis cuantitativos que permitan medir la productividad, los costes operativos o el grado de satisfacción de los usuarios internos.

Dado el carácter emergente de la IA generativa, futuras investigaciones podrían aumentar la muestra e investigar comparaciones entre sectores, permitiendo identificar variedades en los patrones de adopción y en el impacto corporativo. Asimismo, sería pertinente integrar análisis cuantitativos que permitan medir la productividad, costes operativos o el grado de satisfacción interno y externo.

Otra línea de investigación interesante sería estudiar la evolución temporal de la adopción de la IAG, observando la variabilidad de los efectos a medida que este tipo de tecnologías maduran y se integran de manera más profunda en la estructura organizativa.

Finalmente, resulta necesario seguir investigando las implicaciones éticas y los mecanismos de gobernanza tecnológica, especialmente en relación con los sesgos, la transparencia

Finalmente, es indispensable seguir investigando las implicaciones éticas y mecanismos de gobernanza tecnológica, especialmente con relación a la transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones apoyadas por la IA. Esto contribuirá a comprender los desafíos y oportunidades que la IAG plantea en el ámbito empresarial, desarrollando marcos más sólidos para su adopción responsable.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Jimena Aguirre Unzueta, estudiante de ADE (E2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de marzo 2026

Firma:



6. BIBLIOGRAFÍA

- **Ajzen, I. (1991).** *The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- **Barban, O. (2025).** *La consultoría generativa: Hacia un nuevo instrumento de transformación positiva, donde el juicio profesional trasciende la máquina [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas ICADE]*.
- **Bloomberg. (2023).** *Generative AI to become a \$1.3 Trillion market by 2032, Research finds. Bloomberg Intelligence.*
- **Boerman, S. C., Van Reijmersdal, E. A., y Neijens, P. C. (2012).** *Sponsorship disclosure: Effects of duration on persuasion knowledge and brand responses. Journal of Communication*, 62(6), 1047–1064.
- **Cillo, P., y Rubera, G. (2025).** *Generative AI in innovation and marketing processes: A roadmap of research opportunities. Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(4), 684–701. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01044-7>.
- **Cortina, A. (2024).** *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial? Editorial Paidós.*
- **Estrada García, A. D., y Chuni Gaona, J. G. (2025).** *Implicaciones éticas de la inteligencia artificial. En R. F. Bolaños Vivas (Coord.), Bioética: Inteligencia artificial, cambio climático y muerte asistida (pp. 61–83). Universidad Politécnica Salesiana.*
- **Friestad, M., y Wright, P. (1994).** *The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31.
- **Grewal, D., Saturnino, C. B., Davenport, T., y Guha, A. (2025).** *How generative AI is shaping the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(4), 702–722. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>.
- **Hoek, R. V., DeWitt, M., Lacity, M., y Johnson, T. (2022).** *How Walmart automated supplier negotiations. Harvard Business Review*
- **Huang, M. H., y Rust, R. T. (2021).** *A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 30–50.
- **Huang, M. H., y Rust, R. T. (2024).** *The caring machine: Feeling AI for customer care. Journal of Marketing*, 88(5), 1–23.
- **Kirk, C. P., y Givi, J. (2025).** *The AI-authorship effect: Understanding authenticity, moral disgust, and consumer responses to AI-generated marketing*

communications. *Journal of Business Research*, 186, 114984.

- **Kirmani, A., y Zhu, R. (2007).** *Vigilant against manipulation: The effect of regulatory focus on the use of persuasion knowledge.* *Journal of Marketing Research*, 44(4), 688–701.
- **Mogaji, E., y Jain, V. (2024).** *How generative AI is (will) change consumer behaviour: Postulating the potential impact and implications for research, practice, and policy.* *Journal of Consumer Behaviour*, 23(5), 2379–2389.
- **Olavsrud, T. (2023).** *Unilever leverages GPT API to deliver business value.* CIO.
- **Quiñónez-Cercado, M. P., Jalca Alvarado, T. B., León Rivera, K. M., y Garzon Moreira, T. J. (2025).** *Revolución algorítmica: ¿Cómo la IA generativa está transformando la investigación de mercados?* *Ciencia y Desarrollo*.
- **Sheikh, H., Prins, C., y Schrijvers, E. (2023).** *AI as a system technology.* En *Mission AI: Research for Policy* (pp. 84–134). Springer.
- **Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004).** *Evolving to a new dominant logic for marketing.* *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- **Xu, A. J., y Wyer, R. S., Jr. (2010).** *Puffery in advertisements: The effects of media context, communication norms, and consumer knowledge.* *Journal of Consumer Research*, 37(2), 329–343.

7. Anexos

Anexo 1 – Encuesta impacto de la IA generativa al comportamiento del consumidor

La siguiente encuesta fue elaborada para analizar cómo la inteligencia artificial generativa influye en las decisiones de compra, la percepción del riesgo y la confianza de los consumidores. El cuestionario se distribuyó online y obtuvo un total de **53 respuestas válidas**. Las preguntas se muestran a continuación en su formato original.

1. ¿Alguna vez una recomendación de inteligencia artificial te ha hecho considerar la compra de un producto que no tenías previsto?

- Sí
- No

2. ¿En qué medida crees que la IA influye en lo que consideras “necesario” comprar?

- Nada
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

3. ¿Utilizas herramientas de IA (como ChatGPT, asistentes virtuales, etc.) para informarte antes de realizar una compra?

- Siempre
- A menudo
- Rara vez
- Nunca

4. Cuando utilizas IA para informarte, ¿consideras que reduce el tiempo que dedicas a buscar información?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. ¿Confías en las comparativas o recomendaciones de productos generadas por IA?

- Nada
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

6. ¿Sueles contrastar la información proporcionada por la IA con otras fuentes antes de decidir?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7. ¿La recomendación de una IA ha influido directamente en alguna compra reciente?

- Sí
- No

8. ¿Te sientes más seguro/a al tomar una decisión de compra cuando utilizas IA?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Después de una compra influenciada por IA, ¿cómo valoras la decisión tomada?

- Muy negativa
- Negativa
- Neutral
- Positiva
- Muy positiva

10. ¿Te genera desconfianza saber que una recomendación de compra ha sido generada por inteligencia artificial?

- Nada
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

Anexo 2 – Entrevista 1.

Nota de confidencialidad

Esta entrevista fue realizada con un profesional del sector tecnológico. La persona entrevistada solicitó anonimato; su participación es voluntaria y el contenido se emplea exclusivamente con fines académicos. Siendo Persona 1 el entrevistador, persona 2 el entrevistado.

Pregunta 1

Persona 1: Procesos de la empresa que están utilizando actualmente IA generativa de manera más efectiva.

Persona 2:

A ver, en nuestro caso y en general en todas las empresas, sobre todo grandes, los primeros procesos donde puedes aplicar la IA generativa son los procesos más de soporte al negocio. Son todas las áreas que tienen una tipología de trabajo un poco más repetitiva, más de alguna manera automatizable. Por ejemplo, los procesos de recruiting, de personas, el tratamiento de documentos, o en las áreas de finanzas en todo lo que es reportes, informes o cómo reunir información.

Ese es el principal sitio: las áreas de soporte son donde más rápido es automatizar y más rápido es usar la IA generativa.

En nuestro caso, como compañía que también da servicios hacia fuera, estamos ya incorporando mucha IA generativa en procesos que implican, por ejemplo, el desarrollo de código, la programación... esa parte más orientada a servicios o negocio.

Pregunta 2

Persona 1: ¿Qué departamentos han adoptado más rápido estas herramientas?

Persona 2:

Principalmente los departamentos que dan soporte al negocio. No hay uno en concreto, pero sí hemos avanzado mucho en procesos administrativos: gestión documental, gestión de Excel, análisis de datos. Desde finanzas hasta marketing, incluyendo generación de contenidos, presentaciones corporativas y vídeos.

Pregunta 3

Persona 1: ¿Qué tipo de tareas se benefician más de la IA generativa?

Persona 2:

Lo más fácil inicialmente es automatizar tareas muy administrativas o repetitivas, y todas las tareas que necesitan mucha preparación o tratamiento de datos. La IA te ahorra muchísimo tiempo.

En compañías tecnológicas como la nuestra, toda la parte de generación de código tiene mucha implantación: muchas tareas ya las asume la IA.

Pregunta 4

Persona 1: ¿Cómo evalúan la efectividad de estas herramientas en su uso diario?

Persona 2:

Es una muy buena pregunta porque actualmente es uno de los principales problemas. Es difícil medir la efectividad. En algunos procesos administrativos o de atención al cliente es más sencillo, porque puedes verificar la calidad de los datos.

Pero en general todavía es difícil medir la efectividad y productividad. Estamos en una fase muy

de adopción, en la que lo importante es que las personas empiecen a usar la IA generativa en el día a día, más que medir exactamente su impacto ahora mismo.

Pregunta 5

Persona 1: ¿Ha habido resistencia interna a implementar IA generativa?

Persona 2:

Más que resistencia, hay un exceso de herramientas y lo difícil es centrar el foco. Claro que hay resistencias, sobre todo donde la eficiencia es evidente y la gente puede sentir que su puesto peligra. Pero deben entender que deben elevar su valor.

En otras áreas, donde es más difícil medir la eficiencia, la resistencia es menor.

Pregunta 6

Persona 1: ¿Cómo ha impactado la IA generativa en la eficiencia operativa de su organización?

Persona 2:

Sí se están generando eficiencias: procesos más rápidos y con más calidad. Pero aún no a nivel global de organización, porque estamos optimizando procesos existentes, no redefiniéndolos.

La siguiente ola será diseñar procesos nuevos directamente con IA generativa. En organizaciones pequeñas esta eficiencia se nota antes.

Pregunta 7

Persona 1: ¿Qué ventajas han observado en la personalización del marketing o la experiencia cliente?

Persona 2:

Desde mi posición no veo impacto directo en experiencia cliente. Sí ayuda en generación de contenidos y en eficientar procesos, pero no puedo medir mejoras en personalización.

Pregunta 8

Persona 1: ¿Existen ejemplos de innovación en productos o servicios impulsados directamente por la IA generativa?

Persona 2:

Sí. La IA generativa permite generar productos en tiempo récord, usando nuevas tecnologías y arquitecturas, con entregables muy rápidos y con poco esfuerzo. Facilita diseñar y lanzar productos mucho más rápido.

Pregunta 9

Persona 1: ¿Cómo puede la IA generativa diferenciar la estrategia de su empresa frente a la competencia?

Persona 2:

No es diferenciación competitiva, es un tema de timing. Las compañías que no integren la IA generativa en procesos y oferta probablemente desaparecerán por la velocidad del mercado. Para permanecer y aprovechar la oportunidad, hay que adoptarla lo antes posible en toda la organización.

Pregunta 10

Persona 1: ¿Qué métricas utilizan para medir el éxito de la IA generativa en la organización?

Persona 2:

Todavía es difícil medir el retorno. Las compañías estamos invirtiendo mucho y aún no

podemos medirlo bien.

Algunas métricas:

- Velocidad de ejecución de procesos.
- Calidad en la ejecución.
- Capacidad de incorporar procesos nuevos sin aumentar equipos.
- En servicios y proyectos, capacidad de generar más entrega sin crecer en la misma proporción en personas.

El objetivo es que la IA permita aumentar capacidad productiva sin aumentar igual la estructura.

Pregunta 11

Persona 1: ¿Cuáles son los principales riesgos al implementar IA generativa?

Persona 2:

Riesgos principales:

Seguridad de la información: cuidado con los datos internos y de clientes. Hay que usar entornos controlados.

Modelo de gobierno: ninguna respuesta de IA puede ser un entregable sin supervisión humana.

Riesgo de sustitución de tareas: algunas tareas dejarán de hacerse manualmente. Hay que saber en qué roles la IA puede reemplazar y en cuáles no, especialmente cuando hay responsabilidad en decisiones.

Pregunta 12

Persona 1: ¿Cómo aborda su empresa los riesgos éticos y regulatorios?

Persona 2:

Diseñamos un modelo de gobierno y gestión de riesgos que controla qué aplicación hacemos de la IA para cumplir regulaciones.

Verificamos cada iniciativa: si trata datos de personas, datos de compañías, etc.

Es básico tener gobierno y gestión de riesgo del uso de IA generativa.

Pregunta 13

Persona 1: ¿Ha tenido experiencias con fallos o sesgos en los sistemas que hayan afectado decisiones críticas?

Persona 2:

No. No precisamente porque, si los hay —que seguro los hay—, el modelo de gobierno debe velar para que esto no afecte a decisiones críticas. Y ya lo aplicamos.

Pregunta 14

Persona 1: ¿Qué mecanismos de control y verificación utilizan para garantizar la fiabilidad de la IA generativa?

Persona 2:

Primero, un entorno controlado donde la información no salga de la organización.

Segundo, un modelo de gobierno que mide qué iniciativas de IA estamos aplicando en los procesos.

Pregunta 15

Persona 1: ¿Existen riesgos internos de dependencia tecnológica o reducción de capacidades humanas?

Persona 2:

Dependencia tecnológica como tal, no. El riesgo es más económico: plataformas y modelos no son gratis.

En compañías nativas de IA sí hay dependencia tecnológica porque necesitan servidores, chips, memoria, etc.

Sobre la reducción de capacidades humanas:

Sí hay riesgo. Algunas tareas desaparecerán. Habrá que hacer reskilling y usar la IA para elevar el aporte. Determinados trabajos dejarán de tener sentido si los hace una persona.

Pregunta 16

Persona 1: ¿Qué cambios ha provocado la IA generativa en el talento y perfiles profesionales?

Persona 2:

Ya está provocando cambios. El talento interno y entrante debe venir con adopción natural de IA generativa.

Los que ya estamos dentro estamos haciendo reskilling.

Los perfiles deberán gestionar procesos híbridos (humanos + IA). Los líderes especialmente deben impulsar esto.

La IA será una herramienta natural para todos los roles donde tenga sentido.

Pregunta 17

Persona 1: ¿Cómo ha influido la IA en la cultura organizativa o la forma de tomar decisiones?

Persona 2:

En la cultura, no necesariamente. Pero sí impacta en la estructura organizativa: cómo se integran IA en todos los niveles y procesos.

En decisiones, sí influye: nuevos negocios, nuevos servicios, nuevos productos deben ir ya con IA.

Los procesos internos también cambian.

En compañías donde la innovación es parte del ADN, esto se integra como un cambio profundo pero natural.

Pregunta 18

Persona 1: ¿Qué papel tiene el liderazgo y la gobernanza tecnológica para un uso responsable de la IA?

Persona 2:

Es clave. Los líderes deben impulsar la implantación y reestructuración para incorporar IA.

Y el modelo de gobierno, ético y tecnológico, es fundamental para asegurar que la IA aporta al negocio sin generar riesgos reputacionales ni errores graves.

Pregunta 19

Persona 1: ¿Ha habido impacto en la formación y desarrollo por la IA generativa?

Persona 2:

Sí, totalmente.

Todas las compañías deben desplegar planes de entrenamiento para integrar la IA como herramienta básica.

Además, la autoformación se ha potenciado muchísimo.

Las personas que se incorporan deben venir con un nivel alto de aprendizaje en IA.

Pregunta 20

Persona 1: ¿Qué recomendaciones daría a empresas que consideren adoptar IA generativa?

Persona 2:

La principal: tomar la decisión lo antes posible. Esto no tiene vuelta atrás.

Después:

- Definir una estrategia clara.
- Invertir: la IA requiere inversión.
- Priorizar en qué procesos aplicarla.
- Diseñar un plan de gobierno para que el despliegue no ponga en riesgo el negocio.

Pero lo más importante es decidir rápido y empezar cuanto antes.

Anexo 3 – Entrevista 2

Pregunta 1

Persona 1: Procesos donde la IA generativa se utiliza de manera más efectiva.

Persona 2:

Diría que donde más hemos visto impacto es en los procesos que requieren mucha carga documental. Por ejemplo, antes teníamos equipos completos dedicados a resumir informes técnicos larguísimos, revisar documentación de proyectos o clasificar solicitudes de clientes. Con la IA generativa, esa parte se ha vuelto infinitamente más ágil. Pero no solo es la velocidad: lo que yo destacaría es que la calidad del análisis ha subido. La IA detecta patrones que para un humano serían casi invisibles, como tendencias en las reclamaciones de clientes o incoherencias entre documentos.

También la usamos mucho en la generación de contenido interno: documentación técnica, manuales, propuestas comerciales preliminares... y ahí nos ahorra días enteros.

Pregunta 2

Persona 1: ¿Qué departamentos adoptaron estas herramientas más rápido?

Persona 2:

El primero fue Operaciones, casi por obligación, porque manejan volúmenes de datos enormes y la presión por mejorar tiempos es constante.

Luego vino Marketing, que lo vio como una oportunidad tremenda para experimentar: creación de guiones de vídeo, copies, propuestas comerciales... incluso campañas enteras basadas en escenarios generados por IA.

Y sorprendentemente, Recursos Humanos también avanzó rápido: redacción de descripciones de puestos, cribado inicial de CVs, creación de planes formativos... Lo adoptaron con mucha naturalidad.

Pregunta 3

Persona 1: Tareas más beneficiadas.

Persona 2:

Las tareas pesadas, monótonas y de poco valor añadido. Por ejemplo:

- Analizar miles de encuestas internas.
- Detectar errores o incoherencias en bases de datos.

- Crear presentaciones iniciales en PowerPoint.
- Redactar documentos estándar, como propuestas o emails comerciales.

Pero también algo más interesante: la IA se volvió una especie de “compañero” para pensar. Te ayuda a contrastar ideas, te propone alternativas, te saca de bloqueos creativos. Eso personalmente me parece valiosísimo.

Pregunta 4

Persona 1: ¿Cómo evalúan la efectividad en el día a día?

Persona 2:

Medimos tiempos, claro, pero también evaluamos la sensación de carga de trabajo de los equipos. Hicimos entrevistas internas y la mayoría de las personas nos dijeron que se sienten menos saturadas.

También medimos la calidad de las entregas finales. Curiosamente, aunque la IA hace parte del trabajo, la revisión humana final sigue siendo determinante. Y lo que vemos es que esa combinación IA + persona produce resultados más consistentes y con menos errores.

Pregunta 5

Persona 1: ¿Ha habido resistencias?

Persona 2:

Sí, y me parece normal. No todos recibimos bien una tecnología que puede cambiar profundamente nuestra rutina. Algunos compañeros pensaron que sus puestos corrían peligro, y hubo que trabajar ese miedo con transparencia.

Otros se resistían porque no se sentían cómodos usando estas herramientas. Pero una vez ven el valor, la resistencia baja muchísimo.

Pregunta 6

Persona 1: Impacto en la eficiencia operativa.

Persona 2:

Antes tardábamos días enteros en elaborar ciertos informes o respuestas a clientes. Ahora, en cuestión de horas, tenemos borradores muy completos.

¿Un número? Aproximadamente un 30% de mejora en tiempos de ejecución de procesos administrativos. En procesos más creativos, la mejora no es tanto velocidad, sino calidad y variedad de propuestas.

Pregunta 7

Persona 1: Personalización de marketing o experiencia cliente.

Persona 2:

Ha sido clave. Antes solo podíamos enviar contenidos generales. Ahora podemos adaptar mensajes según el histórico del cliente, su sector, sus interacciones previas...

Eso ha aumentado la tasa de conversión y ha hecho que los clientes sientan que realmente les hablamos a ellos, no a un “público genérico”.

Pregunta 8

Persona 1: Innovación en productos o servicios.

Persona 2:

La IA nos ha permitido prototipar ideas muchísimo más rápido. Antes tardábamos semanas en diseñar un concepto; ahora tardamos dos días en tener un mockup funcional, un plan de negocio preliminar y un pitch comercial.

Es como llevar un “equipo creativo ampliado” en la mochila.

Pregunta 9

Persona 1: Diferenciación frente a la competencia.

Persona 2:

Hoy en día, la IA no es que te diferencie: si no la usas, ahí es donde destacas, pero por quedarte atrás.

La diferenciación real está en la manera en que la integras: cómo la combinas con tus procesos, cómo entrenas a tus equipos, cómo rediseñas tu estrategia.

Pregunta 10

Persona 1: Métricas de éxito.

Persona 2:

Medimos cuatro cosas fundamentalmente:

- Tiempo ahorrado por proceso.
- Coste evitado (por automatización).
- Nivel de adopción en cada equipo.
- Calidad de las entregas finales.

Aún estamos aprendiendo a medir impacto estratégico, pero vamos por buen camino.

Pregunta 11

Persona 1: Principales riesgos.

Persona 2:

El mayor riesgo es confiar demasiado. Es una herramienta potentísima, pero también puede inventarse datos.

Otro riesgo es la seguridad: hay que tener mucho cuidado con lo que se sube y cómo se usa.

Y por último, el riesgo humano: si la gente deja de pensar y solo copia-pegga lo que dice la IA, perdemos criterio crítico.

Pregunta 12

Persona 1: Gestión ética y regulatoria.

Persona 2:

Creamos un marco interno bastante estricto. Ningún caso de uso se despliega sin aprobación del comité de ética tecnológica.

Además, tenemos auditorías internas cada trimestre para revisar sesgos, trazabilidad y cumplimiento normativo.

Pregunta 13

Persona 1: Fallos o sesgos.

Persona 2:

Sí, encontramos sesgos culturales en un clasificador de perfiles. Por ejemplo, ciertos países recibían puntuaciones más bajas por fallos del modelo, no por la calidad real del perfil. Lo detectamos pronto porque siempre revisamos los resultados con personas expertas.

Pregunta 14

Persona 1: Mecanismos de verificación.

Persona 2:

Hacemos revisión humana obligatoria en cualquier contenido importante. Además, usamos validación cruzada: dos modelos distintos responden a lo mismo y vemos dónde difieren.

Pregunta 15

Persona 1: Dependencia tecnológica.

Persona 2:

Dependencia hay, pero en realidad dependemos de la tecnología desde hace años. Lo importante es formar a la gente para evitar que se vuelva pasiva.

Y también diversificar proveedores, para no quedar atrapados en uno solo.

Pregunta 16

Persona 1: Cambios en talento y perfiles.

Persona 2:

Los perfiles han cambiado muchísimo: buscamos gente que sepa trabajar CON la IA, que tenga pensamiento crítico para evaluar lo que produce.

Antes valorábamos la capacidad de producir documentos; ahora valoramos la capacidad de revisarlos y mejorarlos con criterio.

Pregunta 17

Persona 1: Impacto en cultura.

Persona 2:

La IA ha hecho la empresa más ágil. Ahora los equipos experimentan más, se equivocan antes y avanzan más rápido.

La cultura es menos burocrática y más basada en resultados.

Pregunta 18

Persona 1: Papel del liderazgo.

Persona 2:

Si los líderes no se forman y no adoptan estas herramientas, nadie lo hace. En nuestro caso, los directivos fueron los primeros en usarlas, y eso dio ejemplo.

Pregunta 19

Persona 1: Formación.

Persona 2:

Hicimos formaciones básicas obligatorias y luego rutas especializadas por rol. La gente respondió muy bien porque entendieron que era una inversión en su desarrollo profesional.

Pregunta 20

Persona 1: Recomendaciones.

Persona 2:

No esperar a tener un plan perfecto. Hay que empezar, aprender, corregir y seguir. Y comunicar mucho, muchísimo: la gente necesita entender por qué se hace.

Anexo 4 – Entrevista 3

Nota de confidencialidad

La entrevista fue realizada con un responsable de innovación de una compañía tecnológica del sector, quien solicitó anonimato total. Se empleará únicamente con fines académicos.

Pregunta 1

Persona 1: Procesos donde más se usa IA generativa.

Persona 2:

En nuestra organización, la IA generativa tiene un papel fundamental en tres áreas clave: desarrollo de software, soporte técnico y documentación interna. En el equipo de desarrollo, la IA genera plantillas de código, detecta vulnerabilidades y sugiere mejoras, lo que nos ha permitido acelerar proyectos críticos y reducir errores que antes requerían una revisión manual exhaustiva. También facilita la estandarización de ciertos componentes y nos ayuda a mantener una mayor coherencia técnica entre proyectos. En soporte técnico, genera respuestas iniciales a incidencias frecuentes y clasifica solicitudes, lo que reduce la carga del equipo. Y en documentación interna, agiliza la creación de informes y actualizaciones que antes eran muy costosas en tiempo.

Pregunta 2

Persona 1: Departamentos más rápidos en adoptarla.

Persona 2:

El equipo de Tecnología fue el primero, ya que tenían experiencia previa con herramientas avanzadas y vieron la utilidad inmediata. Esto permitió acelerar la adopción sin demasiada fricción. Poco después se sumó Recursos Humanos, especialmente en procesos de selección de personal, redactando descripciones de puestos, generando evaluaciones iniciales y automatizando ciertos análisis preliminares que requerían mucho tiempo. Su adopción fue rápida porque percibieron beneficios inmediatos en tareas altamente repetitivas.

Pregunta 3

Persona 1: Tareas más beneficiadas.

Persona 2:

Las tareas más beneficiadas son aquellas de alto volumen: generación de documentación, creación de informes técnicos, traducción interna y soporte a clientes. La IA también asume parte de la codificación repetitiva, lo que libera a los desarrolladores para centrarse en decisiones más complejas. Además, la capacidad de generar prototipos rápidos ha sido clave para presentarlos a potenciales clientes con tiempos mucho más competitivos, permitiéndonos validar ideas con más rapidez.

Pregunta 4

Persona 1: Evaluación de efectividad.

Persona 2:

Hemos creado un dashboard que recoge métricas como tiempo ahorrado por tarea, precisión media de los resultados generados, número de incidencias corregidas automáticamente y nivel de satisfacción de los distintos equipos. Estas métricas nos ayudan a entender qué áreas están obteniendo más valor y dónde debemos seguir afinando los modelos o reforzar la supervisión humana.

Pregunta 5

Persona 1: Resistencias internas.

Persona 2:

Sí, hubo reticencia en perfiles muy senior que llevan años trabajando de una forma determinada. Algunos sentían que la IA cuestionaba su experiencia o su forma de hacer las cosas. Trabajamos con ellos para demostrar que su criterio sigue siendo imprescindible y que la IA es una herramienta de apoyo, no una amenaza. Con formación y acompañamiento, la resistencia disminuyó de forma significativa.

Pregunta 6

Persona 1: Impacto en eficiencia.

Persona 2:

En el ciclo de desarrollo hemos reducido hasta un 40% el tiempo necesario para completar tareas clave, especialmente las más rutinarias. En soporte técnico, el asistente conversacional responde automáticamente al 60% de las consultas básicas, permitiendo que el equipo humano se dedique a casos más complejos que requieren criterio o experiencia.

Pregunta 7

Persona 1: Personalización de marketing/cliente.

Persona 2:

La IA analiza patrones de comportamiento y genera recomendaciones automáticas adaptadas a cada cliente. Esto nos ha permitido aumentar la retención, optimizar campañas y mejorar la

percepción general del servicio. La personalización ya no depende de procesos manuales, sino de un análisis continuo basado en datos reales.

Pregunta 8

Persona 1: Innovación.

Persona 2:

Hemos prototipado aplicaciones nuevas en cuestión de días. Podemos generar pruebas de concepto extremadamente rápido, lo que reduce el ciclo de innovación y nos permite explorar ideas que antes no se habrían considerado por falta de tiempo o recursos.

Pregunta 9

Persona 1: Diferenciación competitiva.

Persona 2:

Nuestra ventaja no es la tecnología en sí, sino nuestra capacidad para combinar IA con procesos humanos bien diseñados. Esa integración es lo que realmente acelera todo y nos permite ser más competitivos. La tecnología por sí sola no genera ventaja: es el uso estratégico lo que marca la diferencia.

Pregunta 10

Persona 1: Métricas.

Persona 2:

Medimos tiempo ahorrado, coste evitado, adopción por áreas, reducción de tareas manuales y precisión técnica. Estas métricas nos permiten evaluar progreso, justificar inversiones y corregir desviaciones operativas.

Pregunta 11

Persona 1: Riesgos.

Persona 2:

Los principales riesgos son confiar demasiado en la IA, la posibilidad de fuga de información y la dependencia excesiva de plataformas externas. Son riesgos reales que requieren control continuo, políticas claras y revisiones periódicas.

Pregunta 12

Persona 1: Ética y regulación.

Persona 2:

Generamos un marco ético basado en la supervisión humana obligatoria, la transparencia en los procesos y la trazabilidad de los datos. Este marco nos permite asegurar que el uso de IA se ajusta tanto a la regulación vigente como a nuestros estándares internos.

Pregunta 13

Persona 1: Fallos o sesgos.

Persona 2:

Sí, detectamos sesgos en análisis de candidatos, especialmente en perfiles no tradicionales. Tras identificarlo, reajustamos los modelos y reforzamos la supervisión humana para evitar que el problema se repitiera.

Pregunta 14

Persona 1: Controles.

Persona 2:

Aplicamos triple verificación: automática, manual y por muestreo aleatorio. Todo caso de uso crítico debe pasar por evaluación para garantizar fiabilidad antes de aplicarse de forma operativa.

Pregunta 15

Persona 1: Dependencia y capacidades humanas.

Persona 2:

Sí puede haber pérdida de habilidades si no se cuida. Por eso promovemos que los empleados entiendan el trasfondo técnico y no dependan solo de la herramienta. La IA debe complementar, no sustituir, el juicio humano.

Pregunta 16

Persona 1: Cambios en el talento.

Persona 2:

Buscamos perfiles capaces de trabajar de forma híbrida: análisis humano más gestión de IA generativa. La creatividad y la capacidad de síntesis se han vuelto más valiosas porque permiten aportar lo que la IA no puede replicar.

Pregunta 17

Persona 1: Impacto en cultura y decisiones.

Persona 2:

La IA hace que las decisiones sean más rápidas y fomenta una cultura de prueba y error mucho más sana. Esto impulsa la innovación interna y reduce el miedo al fallo dentro de los equipos.

Pregunta 18

Persona 1: Liderazgo y gobernanza.

Persona 2:

El liderazgo marca el ritmo. Si los líderes no impulsan la adopción, la IA no pasa de ser un experimento aislado. Son ellos quienes deben garantizar que la tecnología se usa de manera responsable y estratégica.

Pregunta 19

Persona 1: Formación.

Persona 2:

Hemos creado rutas formativas, talleres prácticos y certificaciones internas para que la plantilla domine la IA. La formación continua se ha convertido en un pilar clave en nuestra estrategia.

Pregunta 20

Persona 1: Recomendaciones.

Persona 2:

No esperar a tenerlo todo perfecto. Empezar, medir, ajustar y avanzar rápido. Y, sobre todo, invertir en gobierno y formación. La IA aporta valor solo cuando la organización está preparada para integrarla.