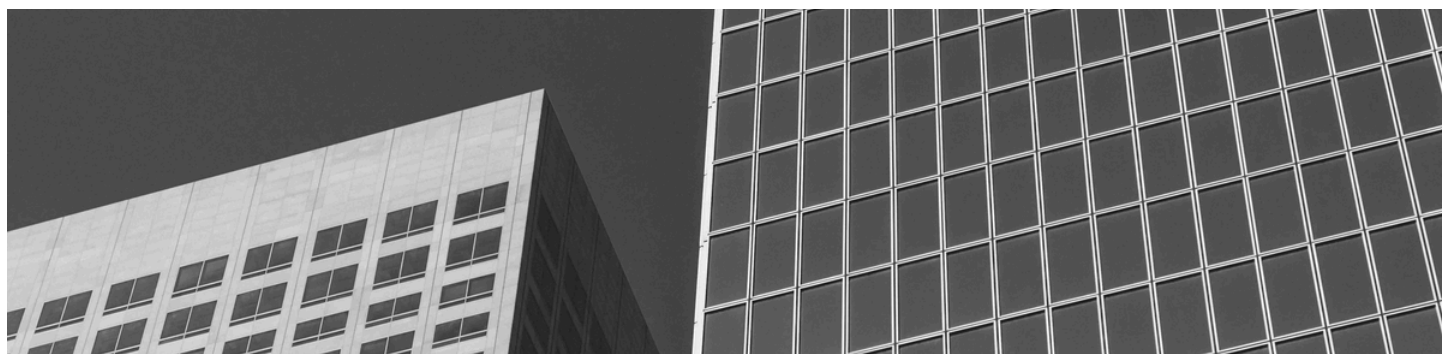


LA EXCESIVA DEPENDENCIA DE LA IA DETERIORA LA CAPACIDAD DE ACCIÓN DE INDIVIDUOS Y ORGANIZACIONES

Reseña de un artículo de Cornelia C. Walther publicado en Knowledge@Wharton.

15/09/2026



Reseña elaborada por José Luis Tesoro para CADIME y Fundación DPT

Serie Reseñas de Integridad Sostenible: Informe 74

Reseña de un artículo (ver Referencias) de la Dra. Cornelia C. Walther, investigadora visitante en Wharton y directora de la alianza global POZE (ver Anexop).

1.- Naturaleza y etiología del deterioro en la capacidad de acción

El artículo comienza señalando que cuando OpenAI presentó ChatGPT el 30/11/2022, lo hizo como una “vista previa” de un sistema conversacional capaz de responder preguntas, redactar textos fluidos y brindar a millones de personas su primera experiencia directa con la IA generativa. El ambiente inicial fue eminentemente experimental. El público lo probó, lo cuestionó, lo elogió, lo temió y compartió capturas de pantalla. Tres años y medio después, la novedad se ha convertido en infraestructura. La IA está ahora integrada en motores de búsqueda, software de oficina, plataformas de atención al cliente, entornos de programación, herramientas de escritura y flujos de trabajo corporativos.

Esa vertiginosa evolución ha provocado un nuevo problema de gestión -**el deterioro de la capacidad de acción**- que se caracteriza por la erosión gradual de la habilidad y la voluntad de las personas para observar con atención, pensar de forma independiente, elegir con criterio y actuar con responsabilidad. Ello no se debe a que la IA sea intrínsecamente dañina, sino a que la comodidad se convierte en la norma para la cognición. Una herramienta que inicialmente nos ayuda a pensar puede empezar a pensar por nosotros, sin que nos demos cuenta de cómo y cuánto nos vamos debilitando.

2.- Las cuatro etapas del deterioro

La escala de deterioro de la capacidad de acción consta de cuatro etapas: experimentación, integración, confianza y dependencia. Desde el lanzamiento de ChatGPT, tanto individuos como organizaciones avanzaron en esta escala más rápido de lo que su gobernanza, capacitación y cultura podían adaptarse. Si bien cada uno de nosotros se encuentra en una etapa diferente de este proceso; puede afirmarse que nadie es inmune.

2.1.- Etapa 1: Experimentación

La primera fase es lúdica y práctica. Le pedimos a ChatGPT que redacte correos electrónicos, resuma artículos, genere títulos, traduzca textos, explique conceptos, depure código y produzca versiones preliminares de documentos. Su atractivo para el negocio es inmediato. Un amplio estudio publicado en *The Quarterly Journal of Economics* reveló que el acceso a un asistente de IA generativa incrementó la productividad de los agentes de atención al cliente en un promedio del 15 %, con las mayores mejoras entre los trabajadores con menos experiencia y menor cualificación. La IA puede ayudar a un empleado principiante a expresarse con mayor claridad, a escribir con más fluidez o a un directivo a convertir notas dispersas en textos comprensibles.

En esta etapa, el ser humano continúa al mando, mientras que la herramienta amplía su alcance. El riesgo es sutil: los primeros avances fomentan la creencia generalizada de que una mayor velocidad de producción se traduce en un mejor trabajo. Esta creencia se torna frágil cuando las tareas requieren criterio, contexto, responsabilidad o fundamentos éticos.

2.2.- Etapa 2: Integración

La segunda fase comienza cuando la IA generativa pasa de ser un experimento secundario a formar parte del flujo de trabajo. Deja de ser una ventana que se abre ocasionalmente y se convierte en una capa integrada en el trabajo diario. Es aquí donde la relación cambia, ya que la IA se integra en los flujos de trabajo y procesos decisorios esenciales. Los trabajadores tratan cada vez más a los sistemas de IA como colaboradores en lugar de herramientas, incorporando sus resultados directamente en borradores, análisis y recomendaciones. En entornos empresariales, la IA está ahora integrada en el servicio al cliente, los entornos de programación, la investigación jurídica y el análisis financiero, a menudo como primer punto de contacto en lugar de ayuda secundaria. Este cambio viene acompañado de una mayor confianza: los experimentos muestran que los usuarios suelen tener en cuenta las sugerencias de la IA incluso cuando entran en conflicto con sus propios criterios. En general, una menor confianza en los humanos se correlaciona con una mayor confianza en la IA.

Aquí es donde comienza la transición de la descarga cognitiva a la descarga de creencias. La descarga cognitiva, o el uso de la IA para gestionar tareas rutinarias o de memoria, puede parecer relativamente inofensiva. Pero a medida que la integración se profundiza, las personas comienzan a externalizar no solo el esfuerzo, sino también la evaluación. Las investigaciones sobre el sesgo de automatización y la apreciación de los algoritmos muestran que las personas son más propensas a aceptar como correctas las respuestas generadas por la IA, incluso ante evidencia contradictoria. La pregunta cambia de "¿Es esta tarea adecuada para la IA?" a "¿Qué dijo la IA?". Este cambio es sutil, pero modifica el foco del juicio.

Las consecuencias son difíciles de ignorar. Diversos incidentes ilustran un patrón más amplio en el que se confía en los sistemas integrados más allá de su fiabilidad, y donde la verificación resulta fácilmente sustituida por la aceptación.

2.3.- Etapa 3: Confianza

La confianza es la etapa en la que la IA se convierte en el punto de partida por defecto. Si bien la persona continúa revisando el resultado, el primer paso ha pasado del pensamiento humano a la generación por máquina.

Los datos relativos a la creciente adopción de la IA muestran la rapidez con la que se ha extendido esta etapa. El problema no reside en el uso en sí, sino en la confianza no examinada. Un estudio de Microsoft Research de 2025 encuestó a 319 trabajadores del conocimiento y recopiló 936 ejemplos del uso de IA generativa en el trabajo. Descubrió que una mayor confianza en la IA se asociaba con un menor pensamiento crítico, mientras que una mayor confianza en la propia capacidad para realizar la tarea se asociaba con un mayor pensamiento crítico. La lección es simple e incómoda: cuanto más confían las personas en la herramienta, más deliberadamente deberían preservar el hábito de cuestionarla.

El coste de la carencia de cuestionamiento ya se está haciendo notar dentro de las organizaciones. BetterUp Labs, en colaboración con el Laboratorio de Redes Sociales de Stanford, ha descrito el «trabajo improductivo» como un trabajo generado por IA de apariencia pulida pero carente de contenido y significación, que traslada a otros niveles la “carga” de pensar y evaluar. En su encuesta a 1.150 empleados de oficina a tiempo completo en EE.UU., el 40 % afirmó haber recibido “trabajo improductivo” durante el mes anterior. Cada incidente requirió aproximadamente dos horas para resolverse, con un coste estimado de 186 dólares por empleado al mes. Esto supone un deterioro de la capacidad de respuesta del equipo de trabajo. Una persona ahorra tiempo externalizando el trabajo en la IA; otra pierde tiempo corrigiendo los errores o carencias, o reconstruyéndolo para darle sentido.

2.4.- Etapa 4: Dependencia

La dependencia surge cuando los individuos o los equipos tienen dificultades para actuar, tomar decisiones o verificar información sin la ayuda de la IA. Si bien esta etapa aún parece reversible, las señales de alerta son evidentes.

Un estudio de 2025 del MIT Media Lab examinó la redacción de ensayos con ayuda de herramientas de aprendizaje automático (LLM) mediante electroencefalografía (EEG), que mide la actividad

eléctrica cerebral. Los participantes que utilizaron LLM mostraron una conectividad neuronal más débil, reportaron menor sentido de pertenencia y tuvieron más dificultades para sustentar sus ensayos que quienes los escribieron sin estas herramientas. El artículo señala una pregunta que toda escuela de negocios, empleador y líder debería hacerse: ¿Qué sucede con el desarrollo de habilidades cuando la redacción del primer borrador se delega, cada vez más, en la IA?

A nivel empresarial, la dependencia se manifiesta como escalabilidad sin profundidad. La encuesta global de McKinsey de 2026 sobre IA reveló que el 88% de las organizaciones utilizaban IA en al menos una función empresarial, pero muchas aún se encontraban en las primeras etapas de la implementación a gran escala y la obtención de valor empresarial. La misma encuesta reportó consecuencias negativas del uso de la IA, siendo la inexactitud uno de los principales problemas.

La dependencia también tiene una dimensión planetaria. La Agencia Internacional de Energía proyecta que la demanda de electricidad de los centros de datos podría duplicarse con creces para 2030, alcanzando alrededor de 945 teravatios-hora, siendo la IA un factor determinante de la demanda energética derivada. En su informe sobre los efectos ambientales y humanos de la IA generativa, la Oficina de Responsabilidad Gubernamental de EE.UU. señala, de manera similar, que la IA generativa utiliza importantes recursos energéticos e hídricos, mientras que las empresas a menudo no informan con suficiente detalle para una rendición de cuentas adecuada. Y hasta el momento, no existen regulaciones que las obliguen a ser transparentes sobre su huella ambiental.

La autonomía en el ámbito de la IA ahora implica algo más que proteger nuestra atención. Significa vincular la comodidad personal, el diseño institucional y los costes planetarios.

3.- Cómo revertir el deterioro en la capacidad de acción

El deterioro de la capacidad de acción es tangible, pero -por ahora- también parece reversible. La tarea consiste en pasar de la adopción pasiva a la colaboración deliberada: humanos e IA trabajando juntos para fortalecer el juicio, la habilidad, la responsabilidad y el cuidado de los sistemas más amplios de los que depende la vida.

La toma de conciencia comienza al reconocer el momento y alcance de la delegación. Antes de usar la IA, las personas podrían preguntarse: ¿Qué estoy delegando exactamente: redacción, razonamiento, juicio, empatía, verificación, responsabilidad? Los equipos de trabajo podrían mapear dónde se integra la IA en los flujos de tareas e identificar dónde es esencial la revisión humana.

Valorar la IA significa: **(a)** utilizarla allí donde realmente amplía la capacidad humana, **(b)** permitirle resumir, traducir, comparar, simular y revelar puntos ciegos, y **(c)** preservar el trabajo humano de definir el problema, establecer los valores, comprender el contexto y decidir qué significa "bueno".

La aceptación exige honestidad sobre los límites. La IA puede parecer certera y aun así equivocarse. Las personas pueden sentirse productivas mientras pierden habilidades. Las organizaciones pueden escalar las herramientas antes de haber escalado el criterio. Todo flujo de trabajo habilitado por IA debe incluir estándares de verificación, vías de escalamiento y momentos en los que las personas practiquen las habilidades sustanciales sin automatización.

4.- La rendición de cuentas transforma la autonomía en gobernanza

Cada persona debería mantener el hábito de priorizar las ideas importantes. En los equipos, deberá exigirse la verificación de fuentes, asignar responsables humanos para las decisiones con apoyo de IA e incorporar a los análisis el impacto en la energía, el agua y la infraestructura en la adquisición y la estrategia de IA.

La próxima fase de la IA premiará a las organizaciones que consideren la autonomía como un activo empresarial. La autonomía, el criterio, la confianza y la responsabilidad planetaria no son cuestiones secundarias; constituyen la base del desempeño sostenible. Las empresas que las protejan utilizarán la IA con mayor disciplina, imaginación y legitimidad.

REFERENCIAS

“Is Overreliance on AI Causing Agency Decay? Relying too much on AI will hurt both individuals and organizations in the long run”, warns Wharton’s Cornelia Walther. Kknowledge@Wharton. September 15, 2026

https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-overreliance-on-ai-causing-agency-decay/?utm_campaign=KatW_Weekly2026&utm_medium=email&utm_source=kw_campaign_monitor&utm_term=9-16-2026&utm_content=Is_Overreliance_on_AI_Causing_Agency_Decay

“Generative AI at Work” Erik Brynjolfsson , Danielle Li , Lindsey Raymond. The Quarterly Journal of Economics, Volume 140, Issue 2, May 2025, Pages 889–942, <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

<https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658?login=false>

ANEXO: ALIANZA GLOBAL POZE

La Alianza Global POZE es una red internacional orientada al cambio social sistémico y sostenible. Fue ideada y fundada por la Dr. Cornelia C. Walther, una líder humanitaria con más de 20 años de trayectoria en las Naciones Unidas. El objetivo central de esta alianza es impulsar transformaciones positivas "desde adentro hacia afuera", conectando el bienestar y los valores individuales con acciones colectivas para beneficiar a las personas y al planeta.

El acrónimo **POZE** responde a las cuatro dimensiones o dinámicas metodológicas que guían su marco conceptual: **(1) P (Perspective / Perspectiva)**: Modificar la forma de mirar la realidad y las problemáticas globales; **(2) O (Optimization / Optimización)**: Maximizar el potencial interno y el uso eficiente de los recursos; **(3) Z (Zeniths - Zeal / Cénit o Entusiasmo)**: Buscar el crecimiento continuo y la excelencia en el propósito; y **(4) .E (Exposure / Exposición)**: Compartir aprendizajes, visibilizar el impacto y replicar soluciones a gran escala.

Ejes de Acción

Los principales Ejes de Acción de la Alianza POZE son:

1. **Inteligencia Híbrida y IA Prosocial**: En sus investigaciones recientes en la Wharton School, la fundadora utiliza el ecosistema POZE para promover la Inteligencia Híbrida. Esta disciplina

busca la complementariedad armónica entre la inteligencia artificial (IA) y las capacidades únicas del ser humano. El objetivo es diseñar e implementar algoritmos e infraestructuras de IA orientados estrictamente al beneficio social y planetario (ProSocial AI).

2. **Alfabetización Doble (Double Literacy):** La organización defiende la necesidad de que los líderes y trabajadores del cambio dominen dos frentes clave por igual: **(a) Alfabetización Humana:** Comprensión profunda del cerebro, las emociones, los sesgos y el comportamiento social, y **(b) Alfabetización Algorítmica:** Entendimiento técnico básico sobre qué es la IA, cómo opera y el impacto ético de sus decisiones.
3. **Red de Líderes Comprometidos:** Nacida inicialmente como una dinámica local en 2017, mutó en una alianza global que reúne a pensadores, científicos, agentes humanitarios y tecnólogos que –provenientes de distintas áreas de especialización– comparten el mismo compromiso de construir una sociedad más colaborativa y ética en la era digital.

Jose Tesoro

Fundacion DPT

www.fundaciondpt.com

 [@fundaciondpt](https://www.facebook.com/fundaciondpt)