

GLOBAL FUTURE OF WORK FOUNDATION

Inteligencia Artificial

y Salud *Mental*

Mapa de navegación para el debate y la acción



DOCUMENTO DE REFLEXIÓN Y MARCO DE ACTUACIÓN

Comité Científico · Global Future of Work Foundation

Í N D I C E D E C O N T E N I D O S

01 Introducción

02 Entorno Social

- Inseguridad laboral
 - Síndrome de Gran Hermano
 - Dependencia tecnológica
 - Estrés algorítmico
-

03 Entorno Digital

- Hiperconexión y descanso
 - Relaciones digitales
 - Erosión cognitiva y autonomía mental
 - Bienestar digital y trastornos emergentes
 - Modelo de Mapas Conductuales Digitales
-

04 Entorno Laboral

- Sesgos algorítmicos
 - Dependencia emocional
 - Protección de datos
 - Factores de riesgo psicosocial
-

05 Entorno Clínico

- Gestión clínica
 - Detección temprana
 - Entrenamiento terapéutico
 - Escenarios de exposición
 - Personalización de tratamientos
-

06 Modelo de adopción: cuatro escenarios

07 Humanismo tecnológico

- Perspectiva del rol
 - Perspectiva de potenciación humana
 - Perspectiva ética
-

08 Una invitación al debate

Anexo Créditos institucionales y agradecimientos

01 — APERTURA

Introducción

El exponencial crecimiento en el uso de la IA y su interacción en prácticamente todos los niveles de nuestra actividad, tanto profesional como personal, ha levantado una amplia reflexión sobre su potencial impacto en el futuro de nuestra sociedad. Queremos contribuir a esa reflexión en un entorno específico que es el de la salud mental. Nuestra intención es contribuir a un debate sereno, reflexivo y abierto sobre la relación entre la IA y la salud mental, proponiendo unos marcos que favorezcan estas conversaciones.

La tecnología no es, por sí misma, buena o mala. Lo decisivo es cómo la diseñamos, cómo la incorporamos a la vida cotidiana y cómo la gobernamos en nuestras vidas y dentro de las organizaciones.

Su punto de partida es deliberadamente equilibrado. La IA es una obra humana y no podemos detener su evolución por los miedos apriorísticos de cualquier cambio de paradigma. Sin duda, la IA impacta en las relaciones, en la percepción del entorno, en la realidad social y en el bienestar y la salud mental. A la vez que puede representar una ventaja competitiva y oportunidades para las personas y las empresas, también aporta riesgos y afecta a los derechos fundamentales. Significa una mutación relacional de las personas con su entorno, pero si somos capaces de canalizar su uso obtendremos sus beneficios y reduciremos sus indudables riesgos. La salud mental actual no se entiende sin una reflexión serena del bienestar o malestar digital que nos aporta la IA. Las nuevas formas y la transformación del trabajo exigirán formación y una regulación estricta, con el objetivo de preservar la libertad y la dignidad de las personas que trabajan.

La propuesta de este mapa de navegación coincide con un punto de inflexión regulatorio global. En el contexto europeo, se sitúa bajo el marco de la Ley de Empleos de Calidad de la Comisión Europea (Job Quality Act) y la reciente resolución del Parlamento Europeo sobre digitalización, Inteligencia Artificial y gestión algorítmica en el lugar de trabajo. Este escenario normativo exige que los entornos laborales no solo asimilen la tecnología, sino que anticipen sus repercusiones psicosociales.

La preocupación por preservar la dignidad del individuo frente al avance automatizado es transversal: se refleja tanto en los marcos regulatorios de instituciones globales de prestigio como en reflexiones éticas e institucionales de calado global —incluyendo la encíclica papal Magnifica Humanitas, o los pronunciamientos de la OCDE sobre la opacidad algorítmica—. Por ello, este documento no es una mera reflexión filosófica, sino un marco de actuación práctico diseñado para que los individuos, las áreas de Recursos Humanos y los psicólogos gestionen de forma proactiva los desafíos que trae la IA respecto a salud mental. Desde GFWF, entendemos que la salud mental no es un asunto periférico del futuro del trabajo: es una condición para que ese futuro sea sostenible, inclusivo y humano.

El debate no puede reducirse a entusiasmo tecnológico ni a temor defensivo. El desafío consiste en integrar la Inteligencia Artificial con criterio humano, responsabilidad ética y protección efectiva de los derechos fundamentales. En el ámbito laboral, esto exige anticipar impactos sobre el bienestar psicológico, la calidad del trabajo, la confianza organizacional y la dignidad de las personas. Sin obviar los beneficios, debemos permanecer atentos a prevenir los riesgos sobre la salud mental, como la discriminación, el estigma, la invasión de la privacidad, la intimidad, el control de las emociones, o la carga mental.

La propuesta de este documento no es dar soluciones o posiciones maximalistas. Por el contrario, queremos proponer un mapa de navegación para guiar las conversaciones y debates con información que ofrezca un marco útil y accionable a partir de estas reflexiones. La digitalización, la automatización y la inteligencia artificial inciden muy directamente en la organización del trabajo y generan cambios disruptivos en el mercado de trabajo. Por ello, debemos tener claro el motivo fundamental de la incorporación de esta nueva tecnología: la mejora de procesos, guiada por la ética, con supervisión humana y centrada en las personas.

Cuatro territorios de análisis

Proponemos una estructura en cuatro ámbitos o territorios donde la mirada de la Psicología aporta elementos diferenciales en el análisis.

TERRITORIO 01**Entorno Social**

Desde la Psicología Social, el despliegue de la IA puede analizarse como un disruptor en diferentes facetas de nuestras vidas, generando incertidumbre y dudas sobre el impacto que va a tener en nuestras vidas y en nuestras estructuras sociales. Como todo proceso de cambio, especialmente de esta magnitud, genera miedos que condicionan nuestra relación con esta tecnología. Señalaremos los principales miedos que están condicionando y generando los debates sociales.

TERRITORIO 02**Entorno Digital**

El entorno digital supone ya un contexto específico de nuestras vidas y de nuestras relaciones sociales, con importantes implicaciones para la salud mental y el bienestar. El trabajo en Salud Mental debe adaptarse a las potencialidades y limitaciones que aporta el ecosistema digital y tener en cuenta sus implicaciones y consecuencias.

TERRITORIO 03**Entorno Laboral**

Más allá de los debates sobre sustitución o modificación del trabajo por la IA, nos gustaría poner el foco en la relación con la salud mental. En este nivel, además de la sustitución humana —limitada legislativamente por la Ley de IA de la UE (AI Act)—, debemos cambiar la visión sobre su enorme valor como infraestructura adecuada para la gestión de personas. La IA en el entorno laboral debe regularse y establecerse vigilancia para impedir que el análisis de sentimientos y los marcadores emocionales puedan interferir en una relación laboral.

TERRITORIO 04

Entorno Clínico

El profesional de la psicología debe entender que la utilización de la IA es un instrumento tecnológico que potencia su profesionalidad. No se trata de centrarnos en el nivel de sustitución sino de complementariedad para conseguir ser un mejor profesional. En un futuro, el psicólogo con IA no tendrá competencia con el psicólogo artesanal. La IA potencia mucho el desarrollo del profesional de la psicología en diferentes ámbitos que desarrollaremos más adelante: gestión de la clínica, entrenamiento terapéutico, detección temprana y mayor adherencia a los tratamientos.

Adicionalmente a la exploración de estos cuatro ámbitos, propondremos un modelo de adopción de la IA con cuatro estrategias basadas en dos ejes: facilitación – potenciación y regulación – interiorización. Finalmente, propondremos una visión basada en el Humanismo Tecnológico como marco general o brújula para la navegación en este territorio de la IA y la salud mental.

Queremos reivindicar la gestión que hacen las personas, sin olvidar que la práctica profesional debe combinar tanto la base humana como la expansión de capacidad que nos permite el diseño y uso de agentes automatizados. La inteligencia artificial ayuda mucho ejecutando análisis y organizando datos, mientras que el profesional de la salud mental empatiza, prioriza y adapta las propuestas clínicas al contexto biopsicosocial. Hay elementos que la IA no puede replicar aún: la compasión, el juicio ético y el vínculo humano.

Resulta pertinente recordar una precisión conceptual para enfocar el análisis de este documento: no todo estrés implica un problema de salud mental, ni todo malestar psicológico constituye un trastorno. El estrés describe una respuesta ante demandas; el malestar psicológico, una experiencia subjetiva que puede ser transitoria. Un trastorno mental requiere criterios clínicos y una valoración profesional. El burnout, según la OMS, es un fenómeno ocupacional asociado al estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado con éxito y no está clasificado como una enfermedad.

La IA no determina por sí sola la salud mental. Su impacto puede entenderse como una secuencia: la tecnología modifica tareas, ritmos y relaciones. Esos cambios influyen en variables psicológicas y sus efectos dependen de factores como el liderazgo, la cultura organizacional, la confianza, la resiliencia, las competencias digitales y el marco regulatorio. Por eso, una misma herramienta puede generar bienestar, malestar o resultados neutros según cómo se diseñe, se implante y se utilice.

Desde la brújula del Humanismo Tecnológico invitamos a iniciar este recorrido por diferentes territorios con el objetivo de invitar a la reflexión y el análisis, pero también a la acción desde nuestras posiciones y responsabilidades. Construir el futuro es responsabilidad de todos.

02 — TERRITORIO 01

Entorno Social

Los miedos que activa la irrupción de la IA en la experiencia de las personas.

La irrupción de la Inteligencia Artificial activa respuestas psicológicas que deben ser comprendidas antes de diseñar políticas, herramientas o intervenciones. La primera reflexión sobre la incidencia de la IA en la salud mental son los miedos que se generan con su irrupción. Fruto del alarmismo por lo novedoso y por el cambio trascendental que genera en nuestras historias, debemos aumentar la información y el conocimiento actualizado; si no, estamos condenados a generar temores sobre la IA. Este primer nivel identifica cuatro miedos o grandes riesgos subjetivos que afectan la experiencia de las personas ante la automatización: inseguridad laboral, síndrome de Gran Hermano, dependencia tecnológica y estrés algorítmico.

Estos cuatro miedos tienen enorme calado en la salud mental de las personas en un momento de continua novedad de la IA. El ritmo vertiginoso del cambio tecnológico nos lleva a preguntarnos:

- ¿Mis habilidades valdrán en un mundo rodeado de IA?
- ¿Mis conocimientos son adecuados en este momento?
- ¿La IA estará vigilando mi trabajo?
- ¿Puedo perder algo valioso por no estar al tanto?
- ¿Estaremos a la altura de lo que supone la IA?
- ¿Al incrementar mi capacidad la IA me pedirá que haga más cosas?

Miedos lógicos y humanos que tenemos que trabajar adecuadamente para reducir su impacto en la salud mental, siendo conscientes de su incidencia en el empleo, en la automatización, en la dependencia de las máquinas y en el estrés.

1. Inseguridad laboral

La primera barrera psicológica ante la Inteligencia Artificial es el temor al reemplazo profesional. Este miedo no se limita a perder el sustento económico: toca la identidad, el autoconcepto y la percepción de utilidad de la persona trabajadora. Cuando nadie explica con claridad qué cambiará, qué competencias serán necesarias y qué papel seguirá teniendo el criterio humano, la incertidumbre se transforma en ansiedad anticipatoria.

La inseguridad laboral emerge como un miedo natural cuando el cambio a nuestro alrededor afecta a lo que sabemos hacer y a lo que somos como profesionales. Este cambio genera **inseguridad académica** (no me vale lo que estudié), **inseguridad experiencial** (no me vale mi experiencia anterior) e **inseguridad personal** (las personas van a valer menos que la IA). Estas inseguridades ponen en riesgo el empleo a corto y medio plazo y sólo estamos viendo el inicio del impacto. Podemos señalar algunos puntos de anclaje en esta reflexión:

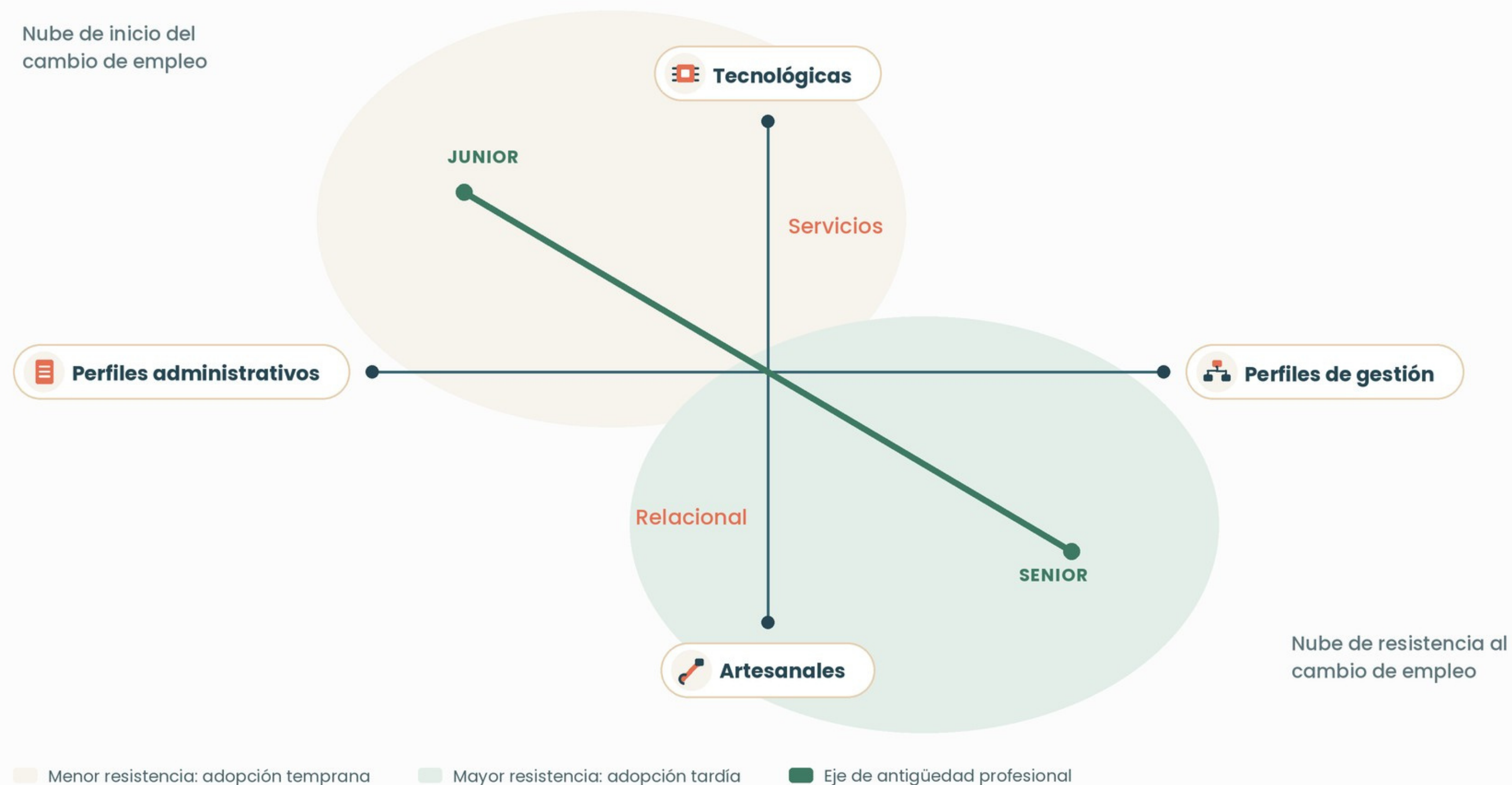
- La IA es un cambio **mutativo** (cambia la forma de trabajar), **transversal** (a todos los puestos de trabajo) y **multisectorial** (a todos los sectores).
- No hay alternativa al empleo con IA: incluso lo más artesanal tendrá un componente de IA.
- El impacto en las empresas es sobre todo en puestos administrativos con tecnología, pero irá avanzando en todos los tipos de trabajos, siendo los últimos los puestos más sociales y artesanales.
- El impacto en un principio será mayor en el trabajo de los jóvenes (sustitución) que de los seniors (supervisión por experiencia), pero al final impactará a todas las franjas de edad a medida que la IA adquiera dicha experiencia.
- Los sectores de seniors tecnológicos son los ámbitos que han empezado a perder empleo fijo, pero se extenderá a todos los sectores, siendo los sectores más artesanales y de contacto social donde la IA impactará más tarde.

MIEDO 1 · MAPA DE PERFILES

Dónde se concentra el miedo a perder el empleo



Dos ejes de perfil y una diagonal de antigüedad delimitan las zonas de resistencia.



MAPA DE INSEGURIDAD LABORAL

Las zonas describen tendencias, no categorías cerradas. 01

Se prevé que el período **2027–2028** pueda ser el de mayor impacto en el empleo. No reconocer que hay impacto es una negación de la realidad. Por otro lado, también es una realidad la generación de nuevos tipos de ocupación que, al menos en cierta medida, podrá compensar dicha pérdida. Centrarse y apostar por la capacidad de aprendizaje es una gran medida frente a la incertidumbre laboral que vamos a tener.

El concepto clave para combatir el miedo a la inseguridad laboral es la apuesta personal por el aprendizaje, con dos direcciones:

- **Alargamiento competencial.** Profundizar en soft skills que nos doten de mayor empleabilidad por nuestras competencias.
- **Diversificación competencial concéntrica.** Crear una serie de competencias concéntricas a nuestro conocimiento que nos permitan tener un perfil único.

Se trata de invertir en soft skills para ser más polivalente como profesional y también hibridar conocimientos distintos para construir una currícula diferencial: perfil híbrido, stack de habilidades y polimatía profesional.

MIEDO 1 · INSEGURIDAD LABORAL

Tres inseguridades, dos direcciones de respuesta



Un cambio mutativo, transversal y multisectorial, y el aprendizaje que lo contrarresta.



En el entorno laboral, esta inseguridad puede reducir el compromiso, deteriorar la confianza en la organización y alimentar una sensación de amenaza permanente. Por eso, será retomada más adelante como riesgo psicosocial vinculado a la gestión del cambio y a la estabilidad emocional en el trabajo.

2. Síndrome de Gran Hermano

La vigilancia del algoritmo genera un miedo a la pérdida de autonomía. La monitorización automatizada del rendimiento puede instalar una presión psicosocial intensa. Sentirse bajo el escrutinio constante de un sistema que mide clics, tiempos de respuesta, pausas, patrones de conducta o indicadores de productividad erosiona el clima de confianza y puede convertir el trabajo en una experiencia de vigilancia continua.

El problema no es medir: las organizaciones siempre han necesitado indicadores. El problema aparece cuando la medición se vuelve opaca, invasiva o desproporcionada.

En esos casos, la persona deja de sentirse reconocida como sujeto y empieza a sentirse reducida a un dato. Por otro lado, en nuestro trabajo tenemos la necesidad de estar haciendo consultas permanentes y, al mismo tiempo, tememos que la IA lo esté controlando todo. Esta vigilancia conlleva miedo a que la IA sepa más que tú, pueda corregirte y controle tu trabajo. En definitiva, es un miedo a tener un ente superior que puede hacerte sentir menos importante en tu trabajo y cambiar la percepción de tu valía.

Este miedo se combate con la integración de la IA como un elemento constitutivo de tu trabajo y con una visión amplia de su nivel de utilización. Existe un modelo para introducir la IA en momentos específicos de tu proceso de trabajo:

- **Pre-cualificador del conocimiento.** Antes de "crear" tus ideas, consiguiendo un mayor número de datos e información de la IA.
- **Focalizador del conocimiento.** A través de una batería de preguntas, hacer que el conocimiento destile con más nivel de concreción.
- **Verificador de la creatividad.** Para evaluar el nivel de creatividad en una propuesta.
- **Ayudante en la ejecución.** A través del modelo de IA agencial, liderando tareas que puede hacer la IA pilotadas por ti.
- **Contrastador de tus planteamientos.** Para poder chequear tus dudas con el saber experto.
- **Evaluable de tus soluciones.** Poder testear cómo funcionan las ideas con los análisis a través de los KPI.

Tomar conciencia del "para qué" en cada interacción con la IA ayuda a integrar su uso de manera armónica, potenciando capacidades propias y de acuerdo al contexto situacional específico en el que estamos actuando. De esa manera puedes mantener un mejor control del proceso frente a la actuación anónima del gran hermano digital.

3. Dependencia tecnológica

La delegación excesiva de decisiones en sistemas inteligentes puede debilitar el criterio propio. Cuando una persona se acostumbra a aceptar respuestas automatizadas sin contrastarlas, pierde entrenamiento mental, autonomía y confianza en su capacidad de análisis. En el trabajo, esto puede generar alienación: el profesional ya no decide, solo ejecuta lo que el sistema sugiere.

La independencia tecnológica no implica rechazar la ayuda de la máquina. Implica evitar que la herramienta sustituya el pensamiento crítico, especialmente cuando las decisiones afectan a personas, equipos, pacientes o comunidades.

En nuestra sociedad la autoestima tiene una fuerte vinculación con el desempeño laboral. La irrupción de la IA genera miedos en relación a la autoestima: ¿me podré desconectar del trabajo con una IA continuamente activa?, ¿estaré a la altura de la IA?, ¿estaré enganchado todo el día a la tecnología? Estos miedos de estar enganchado y necesitar constantemente de la IA para desarrollar tus trabajos implican una minusvaloración de tu saber y querer hacer. El nivel de dependencia de la IA conlleva una pérdida de autoestima de tu valor profesional.

Y este miedo se afronta con un mayor desarrollo de las habilidades más humanas que podemos desarrollar, es decir, poniendo foco en la creatividad, la curiosidad, el pensamiento crítico y el valor social que tenemos todas las personas. Para depender menos de la IA, además de un proceso de bienestar digital, habría que invertir en:

- **Potenciar respuestas más creativas**, que no dependan solo de las soluciones "expertas" que aporta la IA.
- **Desarrollar la curiosidad más transversal**, posiblemente hibridando conocimientos y competencias diversas para ser más "autor" de tu historial profesional.
- **Incrementar la utilización del pensamiento crítico** para significarse como un valor humano que puede permitir una diferenciación clara sobre la complacencia de la IA.
- **Potenciar las relaciones sociales** para tener un capital relacional que no posea ninguna IA.

Ser una persona creativa, curiosa, con pensamiento crítico y relacionada a nivel social es la forma de mitigar este miedo a una mayor dependencia de la IA.

4. Estrés algorítmico

El estrés algorítmico es la tensión física y mental que surge al interactuar con sistemas automatizados que imponen ritmos, métricas o expectativas difíciles de sostener. La Inteligencia Artificial opera sin pausa; las personas, no. Esta diferencia parece obvia, pero a menudo se olvida en el diseño del trabajo.

Cuando la tecnología acelera los flujos de información, multiplica las demandas y genera disponibilidad permanente, puede convertirse en un estresor crónico. El resultado no es más productividad sostenible, sino fatiga, ansiedad, autoexigencia ilimitada y pérdida de control sobre el propio tiempo.

La capacidad, accesibilidad y disponibilidad de la IA nos genera un indudable crecimiento de la productividad de las personas, a la vez que se convierte en un elemento generador de estrés. ¿Cómo invertir el tiempo que nos libere esta potencia de la IA? ¿Para producir más o para conciliar? Emergen los miedos: "debo ser más productivo porque ya tengo IA", "tengo que dedicarle más tiempo", "no desconecto porque siempre está ahí". Este planteamiento nos lleva a generar un ecosistema tóxico donde el nivel de exigencia no está tanto motivado por el control externo como por la potencialidad de la IA.

Adicionalmente, nos encontramos con la automatización de los procesos de instrucción, planificación de horarios o evaluación del rendimiento, recogidos en la AI Act de la UE. Delegar la planificación de turnos o la evaluación del rendimiento exclusivamente a algoritmos deshumaniza el entorno laboral. Es vital abogar aquí por el modelo **"human-in-the-loop"**, asegurando que cualquier evaluación de desempeño dictada por IA tenga siempre una revisión final humana que aporte contexto y empatía.

Asimismo debemos profundizar legalmente en la utilización de los protocolos de desconexión digital y generar modelos de conciliación adaptados a estos nuevos escenarios. **A más IA, más conciliación**: este sería el lema, para buscar una conciliación potente en los tres ámbitos vitales:

- **Conciliación laboral**: más calidad de vida laboral.
- **Conciliación familiar**: más cantidad de vida familiar.
- **Conciliación personal**: más calidad y cantidad de tiempo personal.

Este modelo de conciliación, junto a una filosofía de Slow Tech para saber aprovechar la utilidad de la IA en tiempos y momentos adecuados, son los elementos para buscar una solución al miedo por el estrés algorítmico.

ENTORNO SOCIAL · LOS CUATRO MIEDOS



Los cuatro miedos ante la IA en el trabajo

Respuestas psicológicas que conviene comprender antes de diseñar políticas.

 01 Inseguridad laboral • Miedo a la automatización del puesto • Obsolescencia de competencias • Futuro incierto en roles con IA • Necesidad de reciclaje continuo	 02 Síndrome de Gran Hermano • Seguimiento y evaluación continuos • Recelo por la recogida de datos • Pérdida de autonomía y micromanagement • Métricas de rendimiento opacas	 03 Dependencia tecnológica • Confianza excesiva en lo automático • Erosión de la decisión propia • Vulnerabilidad ante fallos del sistema • Pérdida de juicio profesional	 04 Estrés algorítmico • Más carga y presión mental • Flujos de datos acelerados • Cambio tecnológico constante • Sentirse una métrica, no una persona
--	---	--	--

MIEDOS ANTE LA IA

Los cuatro miedos se desarrollan en el capítulo Entorno Social. 03

03 — TERRITORIO 02

Entorno Digital

Cómo el ecosistema digital potenciado con IA reconfigura hábitos, relaciones y capacidades cognitivas.

La tecnología incide en la conducta desde nuestros orígenes. La evolución de nuevas herramientas —el fuego, la rueda, la electricidad, entre otras— siempre ha influido en la conducta humana. Por tanto, no es de extrañar que la IA, inmersa en el contexto digital que ya forma parte de nuestra vida, vaya a condicionar nuestras conductas y, por tanto, nuestra salud mental.

La conducta digital reúne hábitos, interacciones y formas de relación que se desarrollan en entornos virtuales. Muchas aparecieron con Internet y las redes sociales, pero la Inteligencia Artificial las ha intensificado, las ha sofisticado, las ha vuelto más visibles y las ha normalizado. A continuación comentamos los principales grupos de riesgo conductuales derivados de este nuevo ecosistema hombre-máquina potenciado con la IA: hiperconectividad, relaciones digitales, erosión cognitiva, trastornos digitales y bienestar digital.

Hay que tener en cuenta que no todos los conceptos que se describen a continuación cuentan con el mismo grado de validación científica. Para orientar el debate con rigor, hemos distinguido entre fenómenos respaldados por evidencia **VALIDADA (V)** y tendencias **EMERGENTES (E)**, con evidencia aún limitada y conceptos en desarrollo.

V Evidencia validada **E** Tendencia emergente

1. Hiperconexión y descanso

La hiperconectividad actual, que la IA aprovecha para introducir, aprender y reconocer nuevos contenidos, nos asusta por su velocidad. Sin duda esta velocidad está originando un cambio de hábitos en las personas, haciendo que multitud de conductas estén modificadas, e incluso configuradas, por este alto nivel de conectividad.

Esta hiperconectividad se caracteriza por su alta capacidad, elevada intensidad, acelerada inmediatez y potente disponibilidad. Y provoca conductas vinculadas a la conexión permanente, la ansiedad por desconectarse y la alteración del descanso. La Inteligencia Artificial puede personalizar estímulos, anticipar intereses y mantener al usuario dentro de flujos continuos de información, que resultan cómodos y capturan la atención. Estos son algunos de los principales conceptos emergentes en este ámbito:

FOMO  o temor a quedar fuera: ansiedad ante la sospecha de perder información, oportunidades o conversaciones relevantes.

Nomofobia  o ansiedad de desconexión: miedo intenso a no tener acceso al dispositivo móvil o a quedarse fuera del entorno digital.

Phubbing  interferencia en las relaciones humanas presenciales. Introducir lo virtual en lo presencial nos lleva a tener diferentes esferas de comunicación.

Atención distribuida  incapacidad de mantener la atención fija en un determinado contenido. Hay multitud de estudios sobre el cambio de atención que incrementa el uso de la multitarea.

Estar enterado, conectado, compatibilizando lo físico y lo virtual, y con una atención múltiple y lábil, son nuevas conductas digitales que inciden en nuestra salud mental. El riesgo común es claro: una mente que se mantiene conectada de forma ininterrumpida no siempre está mejor informada; se fatiga y comete errores. El exceso de conexión rara vez se traduce en un conocimiento profundo. A menudo, simplemente, permanece sobreestimulada y exhausta, y deriva en saturación mental, falta de claridad y pérdida de enfoque.

2. Relaciones digitales

La mediación algorítmica cambia la forma de iniciar, sostener o evitar relaciones. Las plataformas de citas, los sistemas de recomendación y los chatbots pueden facilitar encuentros y acompañamiento, pero también modificar los rituales de vinculación, reducir la tolerancia a la frustración y promover relaciones más instrumentales. Desglosamos una variedad de nuevas conductas digitales que están emergiendo y siendo estudiadas:

Dating E o citas algorítmicas: los algoritmos intervienen en el emparejamiento y pueden condicionar la elección afectiva o social.

Hating E o discurso de odio: la hostilidad digital se amplifica mediante dinámicas de anonimato, polarización y automatización.

Stalking V o acecho digital: vigilancia persistente de la vida de otra persona, facilitada por la disponibilidad masiva de información.

Tagging E o etiquetado no consentido: inclusión de una persona en registros, imágenes, bases de datos o espacios digitales sin autorización.

Cyberbullying V o acoso virtual: agresión sostenida en entornos digitales, con mayor alcance y persistencia cuando se apoya en herramientas automatizadas.

Estos procesos amplifican la exposición pública, la vigilancia de la vida ajena o la agresión interpersonal. La Inteligencia Artificial puede acelerar la producción de contenidos, multiplicar cuentas automatizadas, procesar datos íntimos y hacer más difícil distinguir entre interacción legítima y daño. El daño psicológico de estas prácticas proviene de una sensación compartida: pérdida de control sobre la propia identidad, privacidad y seguridad relacional.

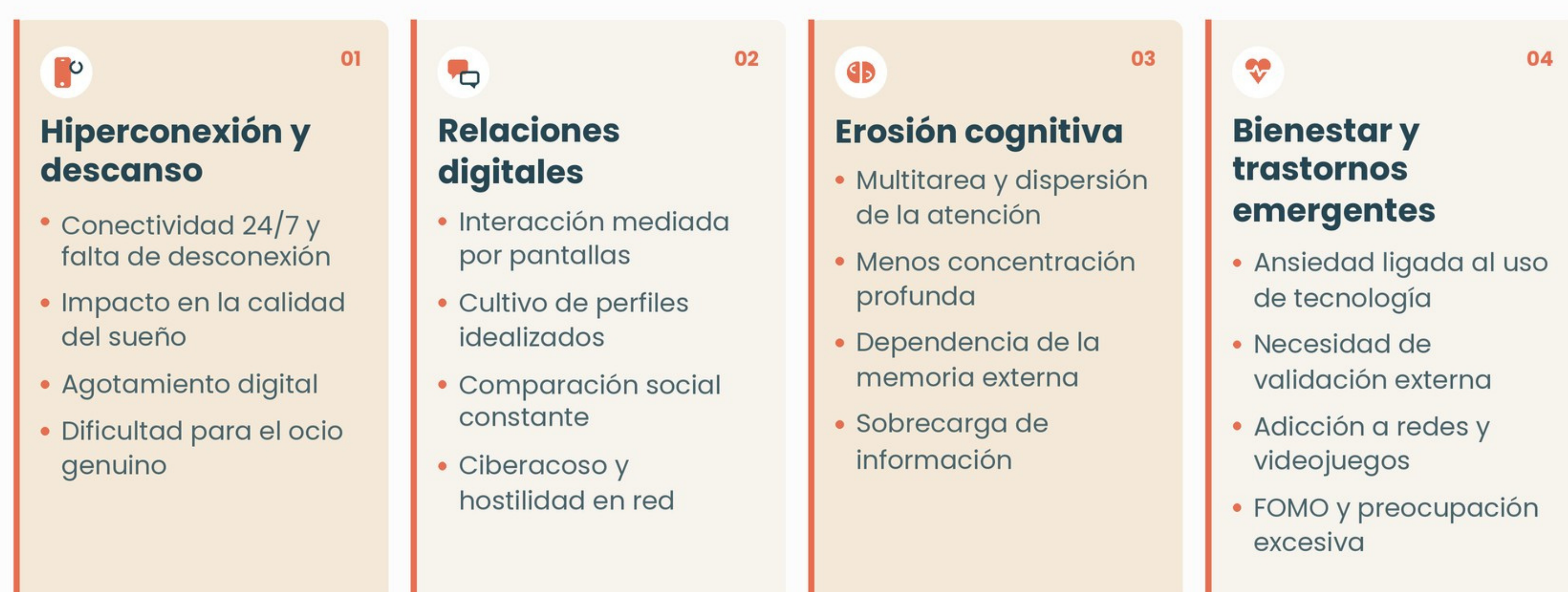
El punto crítico no es que lo digital medie relaciones. El problema aparece cuando reemplaza de manera sistemática la presencia, el conflicto sano, la reciprocidad y el aprendizaje social.

ENTORNO DIGITAL · CUATRO TERRITORIOS



Conductas digitales y salud mental

Cuatro grupos de riesgo que el ecosistema digital con IA intensifica y normaliza.



CONDUCTAS DIGITALES

Reflexión para un equilibrio digital. 04

3. Erosión cognitiva y autonomía mental

La utilización de la IA introduce una serie de cambios en nuestra forma de pensar y en nuestra mentalidad. Igual que la entrada de la calculadora en las aulas acompañó el cambio de uso del cálculo mental, tenemos que recapacitar sobre los cambios que introduce la IA en nuestra forma de pensar. La Inteligencia Artificial puede ayudar a pensar mejor, pero también puede acostumbrarnos a pensar menos. La erosión cognitiva aparece cuando delegamos de forma excesiva procesos de análisis, memoria, búsqueda, contraste y síntesis. No se trata de usar herramientas, sino de perder entrenamiento mental por usarlas sin criterio. Señalamos a continuación algunos de estos cambios:

Deudas cognitivas **V** conocimiento y habilidades que ya no utilizamos y olvidamos por hacerlo la IA.

Delegaciones cognitivas **V** conocimientos y habilidades que delegamos en la IA por su mayor eficacia y eficiencia.

Obsolescencia cognitiva **V** conocimientos y habilidades que no actualizamos ni reciclamos porque ya están en la IA.

Atención fragmentada **V** dificultad para sostener el foco en una sola tarea o contenido durante un tiempo significativo.

Olvido funcional **V** pérdida progresiva de habilidades porque el sistema las resuelve de manera inmediata.

Mindlessness **V** o procesamiento vacuo: aceptación pasiva de respuestas automatizadas sin cuestionamiento ni contraste.

Infobesidad **E** o Diógenes digital: acumulación compulsiva de información que deteriora el foco y la capacidad de priorizar.

Self-fashioning **E** o moldeamiento de identidad virtual: construcción del yo en función de la optimización estética o performativa.

La IA puede generarnos pérdidas de capacidades (orientación por el uso del GPS) o de conocimientos (evitar el análisis profundo de artículos de opinión y leer resúmenes más superficiales), o distorsionar la visión de la realidad por intermediarios digitales.

La autonomía mental no consiste en recordar todo ni hacerlo todo sin ayuda. Consiste en conservar la capacidad de preguntar, contrastar, decidir y asumir responsabilidad por el propio pensamiento.

4. Bienestar digital y trastornos emergentes

Hoy en día no se puede hablar de bienestar sin introducir la palabra y el entorno digital. Tenemos integrados en nuestra cotidianidad comportamientos y relaciones establecidas sobre entornos digitales. Ya podemos darles nombre a los cambios de nuestra relación digital con la salud, el consumo, el descanso o nuestras relaciones grupales.

Cibercondría **V** búsqueda compulsiva de síntomas o diagnósticos en internet o plataformas de IA, con aumento de ansiedad y riesgo de autoprescripción.

Oniomanía **V** o compra compulsiva: impulso persistente de adquirir productos, intensificado por sistemas predictivos de consumo.

Vamping **E** la utilización de medios electrónicos en momentos previos al descanso y la hiperconectividad continuada en situación de reposo.

Whatsappitis **E** el abuso de grupos de WhatsApp como gestión de grupos de amigos lleva a un cambio en la forma de comunicar y gestionar las emociones.

En paralelo, el entorno digital también nos ofrece una serie de nuevos trastornos de conducta que anteriormente no se daban y que el entorno virtual propicia: **trastornos obsesivos** (la infobesidad y la paranoia IA, una ansiedad persecutoria ante contenidos hiperrealistas o desinformación), **trastornos afectivos** (la posibilidad de que la IA se transforme en objeto de amor) y **trastornos fóbicos** (una fobia a la realidad material que empobrece las habilidades sociales).

Algunas conductas digitales pueden escalar hasta producir malestar significativo e interferir con la vida diaria. En estos casos ya no hablamos solo de hábitos problemáticos, sino de manifestaciones que requieren atención en el ámbito clínico, educativo y organizacional. Nombrar estos fenómenos no significa patologizar toda conducta digital: significa reconocer señales tempranas para intervenir antes de que el malestar se consolide.

Modelo de Mapas Conductuales Digitales (MCD)

Todas estas conductas digitales que hemos referenciado inciden en la salud mental. Por eso sería interesante hacer un análisis del uso de la tecnología y de cómo condiciona en cada persona la conducta y su comportamiento. La representación de esta información en forma de Mapa de Conductas Digitales debe entenderse como una visión amplia, porque todas las conductas están en alguna medida condicionadas por lo digital. Se puede hablar de **dosis de digitalización** de tu conducta diaria: toda conducta tiene una vertiente digital que influye en la salud mental. Mediante estos mapas es posible analizar el detonante emocional, la búsqueda de recompensa, la tipología de la navegación y el estado residual al desconectar.

Estos mapas son muy relevantes desde un punto de vista psicológico porque predicen patrones que van desde la búsqueda de gratificación inmediata, el aislamiento, la culpa y el agotamiento, hasta la satisfacción por el foco mental, el enriquecimiento intelectual, la mejora de la comunicación, la creación, el aprendizaje o la eficiencia. Para visualizar estos conceptos como un verdadero mapa mental conductual, los representamos a través de esquemas de flujo y diagramas de árbol.

Esquema 1. El bucle conductual

Representa la secuencia temporal desde que el usuario coge el dispositivo hasta que lo deja.



Esquema 2. Mapa de árbol detallado

Desglosa cada categoría para ver las ramificaciones de cada comportamiento.



Esquema 3. Las tres rutas arquetípicas

Une los puntos para mostrar cómo una elección inicial de recompensa y navegación desemboca en un estado residual específico.



04 — TERRITORIO 03

Entorno Laboral

Gestión algorítmica de personas, límites regulatorios y riesgos psicosociales emergentes en la empresa.

La salud mental en el trabajo requiere trato humano, claridad organizacional y prevención. En los entornos corporativos, el debate no debe centrarse en la posibilidad de que la Inteligencia Artificial sustituya completamente al factor humano, sino en qué tareas puede apoyar, qué límites debe respetar y qué responsabilidades no pueden automatizarse.

Es cierto que la IA puede proveer un trato personalizado, con acceso a mayores y mejores datos sobre la situación laboral y personal, pero su interacción nunca podrá ser precisamente humana: carece de la vulnerabilidad del error humano, así como de su capacidad empática y su juicio ético. En la interacción con la IA frente a una interacción humana echaremos de menos su no complacencia, la falta de crítica, la ausencia de un feedback situacional y, ante todo, un trato entre iguales.

La IA nunca podrá ser un pleno gestor de personas. Eso sí: un gestor de personas con IA será mejor que un gestor de personas que no utilice la IA.

El gran marco de análisis de esta sección ha sido el Reglamento de Inteligencia Artificial de la UE, conocido como AI Act, pionero en regular la IA, que clasifica los sistemas de IA según su potencial de daño pero que, al mismo tiempo, solo impone obligaciones estrictas a las tecnologías que realmente suponen un peligro para la sociedad. La AI Act propone un nivel de limitaciones de privacidad reforzada y transparencia necesaria, pero consideramos que no es suficiente para el momento actual. La potencialidad de la IA va a crecer exponencialmente y debemos mantener un continuo análisis evolutivo de su capacidad de invasión en los derechos laborales.

Ya en la actual AI Act se prohíbe el uso de sistemas de IA para el reconocimiento de emociones en el lugar de trabajo si estos se utilizan con fines de control o castigo, y solo se permite con fines de seguridad y salud. Se abre un territorio difícil de implementación por los matices de la regulación. La tecnología tiene el potencial de ir por delante de la regulación.

En el análisis de datos la IA encuentra uno de sus mayores potenciales. La automatización en procesos de datos (Big Data, People Analytics, EDP con IA, etc.) representa un avance significativo en la gestión de personas. Pero desde la óptica de la salud mental nos preocupan los potenciales riesgos de la gestión directa de la IA sobre los humanos, sin mediación humana.

El **análisis de sentimientos**, en aplicaciones como la detección de burnout y las alertas de estado de un equipo de trabajo, es de nuevo una práctica que requiere supervisión y vigilancia humana. Aunque prevalece un objetivo de salud, debemos tener cuidado con la elección de algoritmos que analizan el tono de los mensajes o la frecuencia de los mismos. Estas alertas tempranas de detección del burnout pueden ser útiles siempre que no sean discriminatorias en su gestión.

En otro orden de cosas, tenemos lo que podemos denominar **intervenciones directas** marcadas por la IA para conseguir un mejor clima laboral. Después de detectar una posible problemática de clima es conveniente intervenir con píldoras de relajación o mindfulness. Estas micro-intervenciones con IA pueden ser un gran apoyo a la salud mental, pero deben ser supervisadas por un humano.

El uso de **marcadores verbales**, muy utilizados en procesos de selección de personas, es otra práctica recogida por la AI Act. Los marcadores no verbales o paralingüísticos surgen porque la IA puede ver y escuchar más allá de lo que ve y escucha el ser humano. Todas estas evidencias pueden generar un análisis o **fenotipo digital** que puede conllevar diagnósticos erróneos e incidir en la salud mental de los empleados.

Otra aplicación de la IA en la gestión de personas con cara más amable son los **avatares de formación**, que permiten simular situaciones reales de alta tensión a través de un entorno digital. Otra área a analizar son los **chatbots de apoyo de gestión**: es conveniente explicitar que ese acompañamiento no está hecho por un humano y es un mero instrumento de orientación y eficiencia en las consultas.

Estas y otras situaciones pueden agruparse en cuatro grandes bloques de problemáticas sobre las que se debe mantener una atenta vigilancia, transparencia y debate.

1. Sesgos algorítmicos

Los sistemas de Inteligencia Artificial pueden reproducir o amplificar prejuicios presentes en sus datos de entrenamiento. En procesos de selección, promoción, evaluación de desempeño o asignación de oportunidades, esto puede generar discriminación involuntaria, exclusión de perfiles vulnerables o decisiones opacas que afectan la trayectoria profesional de las personas. La respuesta organizacional debe incluir auditoría de algoritmos, revisión humana, trazabilidad de decisiones y mecanismos de reclamación comprensibles. Cuando una decisión afecta a una persona, la organización no puede esconderse detrás de la máquina.

2. Dependencia emocional

Las herramientas automatizadas de acompañamiento corporativo pueden ofrecer apoyo inicial, orientación o derivación. Sin embargo, si sustituyen el contacto humano, pueden crear una falsa sensación de contención y debilitar el tejido social de la empresa. El riesgo aumenta cuando el sistema es complaciente, no confronta, no contextualiza y no deriva a tiempo. El acompañamiento digital debe ser un puente hacia recursos reales.

3. Protección de datos

La salud mental exige una protección reforzada de la información personal. Los datos emocionales, biométricos, conductuales o clínicos no pueden tratarse como simples insumos de productividad. Su uso requiere consentimiento, finalidad legítima, proporcionalidad, transparencia y límites claros.

En el trabajo, la protección de datos debe impedir que la tecnología se utilice para vigilar emociones, sancionar estados psicológicos, inferir vulnerabilidades o condicionar oportunidades laborales en los procesos de selección. En este sentido, la AI Act advierte los peligros de la utilización de datos biométricos con mucha claridad.

En el entorno laboral europeo, la inferencia de emociones mediante sistemas de IA está prohibida con carácter general. La excepción se limita a usos justificados por razones médicas o de seguridad; no basta invocar bienestar, productividad, control o mejora del clima laboral. Por ello, el análisis de sentimientos, tono, prosodia, gestos o microexpresiones no debe utilizarse para inferir estados emocionales de trabajadores o candidatos, aunque exista supervisión humana. **Reglamento (UE) 2024/1689, artículo 5.1.f.**

Hay que recordar que, según la OMS, el burnout no es un diagnóstico médico, sino un fenómeno ocupacional. Sin embargo, los datos o inferencias que revelen el estado de salud mental de una persona son datos de salud y reciben protección reforzada. Una alerta algorítmica sobre desgaste, ansiedad o vulnerabilidad no puede convertirse en diagnóstico ni sustentar decisiones laborales automáticas. Su tratamiento exige una base jurídica válida, finalidad estricta, minimización, confidencialidad, evaluación de riesgos y acceso restringido.

4. Factores de riesgo psicosocial

La Inteligencia Artificial introduce nuevos matices en riesgos psicosociales ya conocidos. Algunos fueron desarrollados en el Entorno Social —como la inseguridad laboral, el síndrome de Gran Hermano, la dependencia tecnológica y el estrés algorítmico— y aquí se integran desde la prevención laboral indispensable para un entorno sano.

a. Organización y diseño del trabajo

- **Carga mental y cognitiva:** la supervisión de grandes volúmenes de información procesada por sistemas inteligentes puede producir fatiga mental, saturación de análisis e infotoxicidad.
- **Autonomía y control:** cuando el software define ritmos, prioridades o métodos sin margen de decisión, aumenta la indefensión y disminuye la percepción de control.
- **Ambigüedad de rol:** la falta de límites entre responsabilidad humana y automatizada genera confusión, desubicación profesional y monotonía cognitiva.
- **Carga de trabajo y presión temporal:** la velocidad algorítmica puede imponer expectativas incompatibles con los tiempos humanos.

- **Tiempo de trabajo y desconexión:** los sistemas operan de forma continua, pero las personas necesitan descanso real. La disponibilidad permanente deteriora la recuperación psicológica.

b. Relaciones interpersonales e interacción social

- **Apoyo social:** la automatización excesiva de la comunicación interna reduce el contacto entre compañeros y debilita el apoyo social, un factor protector frente al estrés crónico.
- **Pérdida de confianza:** la vigilancia opaca y las decisiones automatizadas pueden deteriorar la percepción de justicia organizacional.

c. Entorno laboral y contexto organizacional

- **Inseguridad laboral:** descrita anteriormente en el Entorno Social. Desde las áreas de Recursos Humanos debe abordarse mediante comunicación clara, formación continua y planes de transición de competencias.
- **Estrés algorítmico:** también previamente definido en este documento, lo traemos a esta sección para insistir en que se incorpore a la evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral.
- **Vigilancia algorítmica:** vinculada al síndrome de Gran Hermano. Requiere que las organizaciones expongan límites explícitos sobre qué se mide, para qué, quién accede a los datos y qué consecuencias puede tener. En una palabra: transparencia.

En consecuencia, es necesario actualizar las metodologías de evaluación de los riesgos psicosociales para medir el impacto algorítmico y los efectos negativos que añade la implantación de la IA. Es preciso efectuar simulaciones y añadir supervisión para evitar el deskilling, el never-skilling y el mis-skilling. Así se mantiene el protagonismo humano en las fases críticas de la atención.

HUMAN IN THE LOOP

No hay duda del potencial de la IA como ayuda en la gestión personalizada de las personas en una empresa, tanto como instrumento de automatización como en el diseño de nuevas herramientas de acompañamiento y asesoramiento. Pero la clave está en la intervención del ser humano como validador, creador y responsable último de los juicios de valor y los algoritmos de decisión finales en estos procesos.

La intervención humana en el entorno laboral no solo es esencial, sino también una condición de seguridad psicológica. Las organizaciones deben asegurar que las decisiones sensibles sobre personas cuenten con revisión profesional a cargo de humanos, canales de escucha con interacción real, posibilidad de apelación y criterios comprensibles supervisados.

En Recursos Humanos y en la Psicología Organizacional, la Inteligencia Artificial puede ordenar información y mejorar procesos. Pero la confianza, la contención, la justicia y la reparación siguen necesitando presencia humana.

La adaptación no depende únicamente de aprender a utilizar nuevas herramientas. Requiere fortalecer el juicio ético, la inteligencia emocional y colaborativa, la capacidad de adaptación y el aprendizaje continuo. Estas competencias permiten decidir cuándo apoyarse en la IA, cuándo cuestionarla y cuándo preservar espacios de liberación y responsabilidad exclusivamente humanos.



IA y salud mental en el trabajo

Beneficios, riesgos y estrategias para una implantación saludable en la empresa.

BENEFICIOS · IMPACTO POSITIVO EN EL BIENESTAR

**Menos carga cognitiva**

- Automatiza tareas repetitivas
- Libera tiempo para crear
- Apoya la toma de decisiones

**Mejor conciliación**

- Optimiza horarios
- Facilita el trabajo en remoto
- Reduce el estrés del desplazamiento

**Prevención en salud mental**

- Acompañamiento conversacional
- Detección temprana
- Seguimiento del bienestar

**Desarrollo de competencias**

- Itinerarios personalizados
- Detecta brechas de habilidades
- Aprendizaje continuo

RIESGOS · RETOS Y TENSIONES

**Inseguridad y ansiedad**

- Miedo al reemplazo
- Incertidumbre de rol
- Presión sobre la carrera

**Estrés por gestión algorítmica**

- Monitorización constante
- Presión por el rendimiento
- Sesgo en las evaluaciones

**Sesgo y discriminación**

- Decisiones injustas
- Exclusión en selección y promoción
- Refuerzo de desigualdades

**Aislamiento y distancia**

- Menos contacto humano
- Comunicación solo digital
- Pérdida de vínculo social

ESTRATEGIAS · UN ENTORNO SALUDABLE CON IA

**Marcos éticos de IA**

- Priorizar la equidad
- Garantizar la privacidad
- Rendición de cuentas

**Diseño centrado en la persona**

- Apoyar, no sustituir
- Preservar la agencia humana
- Interfaces comprensibles

**Recualificación prioritaria**

- Adaptar la plantilla
- Aprendizaje a lo largo de la vida
- Preparar los nuevos roles

**Apoyo real en salud mental**

- Acceso a profesionales
- Programas de bienestar
- Cultura corporativa de apoyo

IA Y SALUD MENTAL EN EL TRABAJO

Human in the loop: la decisión final siempre es humana. 08

30

05 — TERRITORIO 04

Entorno Clínico

La IA como copiloto clínico: cinco ámbitos de implementación con el criterio profesional en el centro.

La Inteligencia Artificial puede ser un instrumento valioso para potenciar la práctica psicológica. Planteamos el concepto de **IA como copiloto clínico**. Este enfoque define una frontera clara: la herramienta propone, organiza y apoya; mientras que los profesionales interpretan, toman decisiones y responden con voz experta y éticamente. El criterio humano sigue siendo el centro de cualquier intervención terapéutica.

Las nuevas generaciones utilizan la IA como consejero o asesor, y de aquí surge el miedo de una inadecuada atención profesional a problemáticas de salud mental. Adicionalmente, los psicólogos y profesionales de la salud —o buena parte de ellos— comienzan a rebelarse y cuestionar la utilización sustitutoria de la IA en la terapia y en la psicología clínica. El uso de herramientas de IA debe ir acompañado de información clara, comprensible y contextualizada para que las personas puedan participar en las decisiones sobre su salud.

Tenemos que analizar el rol de la IA para un psicólogo o asesor desde una visión de potenciación o complementariedad, pero nunca como sustitutivo. El concepto de copiloto asesor dado a la IA es muy interesante para configurar el nuevo valor de los profesionales. En el caso de la psicología será un copiloto clínico que responda a la Ley de IA de la UE (AI Act), que plantea una privacidad reforzada (RGPD), así como mayor nivel de transparencia y de responsabilidad clínica.

Proponemos algunos ámbitos de implementación de la IA en el entorno de la práctica clínica.

1. Gestión clínica: automatización documental

La Inteligencia Artificial puede reducir carga burocrática mediante redacción de notas, elaboración de informes, automatización de recursos y apoyo a procesos de supervisión. Con consentimiento informado, puede transcribir sesiones, organizar verbalizaciones relevantes y facilitar la preparación de documentos clínicos. Este nivel de aplicación es común a otras profesiones y no plantea elementos de debate, sino de mera adopción y aprendizaje por parte de los profesionales.

2. Detección temprana: triaje y fenotipado digital

También es muy interesante el valor de la IA para hacer detección temprana y diagnóstico, clasificación y tratamiento. La IA es capaz de identificar señales de crisis, incluso antes de que el propio sujeto sea consciente de ellas. Podemos tener información a través de sensores pasivos —wearables o sensores de smartphones— que nos permiten monitorizar diferentes datos de las personas.

El análisis de patrones lingüísticos, sensores pasivos o señales conductuales puede ayudar a identificar alertas antes de que la persona sea plenamente consciente de una crisis. En empresas, esta capacidad puede escalar la prevención, **siempre que existan límites éticos, consentimiento y derivación profesional adecuada. Es necesario establecer mecanismos de auditoría continuada para detectar errores o desviaciones de la práctica clínica real.**

ENTORNO CLÍNICO · CINCO ÁMBITOS



Entorno clínico e IA

Cinco ámbitos de implementación con el criterio profesional en el centro.



ENTORNO CLÍNICO Y IA

La herramienta propone; el profesional decide y responde. 09

3. Entrenamiento terapéutico: simulación inmersiva

Los simuladores, la realidad virtual y la realidad aumentada pueden apoyar la formación de terapeutas y la práctica de casos clínicos en entornos controlados. Esto permite entrenar habilidades antes de intervenir con pacientes reales, siempre como complemento o refuerzo a la práctica y al aprendizaje real, y mediante supervisión de casos por otros profesionales.

4. Escenarios de exposición: compañeros terapéuticos

Es muy interesante el valor de la IA como configurador de escenarios de terapias y práctica del tratamiento. Esta visión de "compañero terapéutico" puede facilitar la calidad del tratamiento y permitir desarrollar habilidades sociales o técnicas de afrontamiento en entornos virtuales. Esta situación tiene el inconveniente de que, al ser más barata la utilización de la IA, pueda llegar a ser sustitutiva de un proceso de terapia humano; de aquí la importancia de la visión del piloto humano.

5. Personalización de tratamientos: chatbots de soporte

Los chatbots prescritos o supervisados pueden apoyar tareas entre sesiones, como registros de pensamientos, seguimiento de hábitos o ejercicios basados en Terapia Cognitivo-Conductual. Su valor está en mejorar la adherencia, no en sustituir el vínculo terapéutico. Hay que considerar que en el entorno clínico no basta con mantener a un profesional en el circuito: la persona atendida debe seguir siendo agente activo. Esto implica información comprensible, consentimiento informado, decisiones compartidas, posibilidad de rechazar o interrumpir el uso de la herramienta y acceso a una alternativa humana.

También debe tenerse en cuenta que un chatbot o aplicación no se convierten necesariamente en productos sanitarios solo por recomendar relajación o mindfulness. Pueden serlo cuando su finalidad prevista es diagnosticar, prevenir, monitorear, predecir, pronosticar, tratar o aliviar una enfermedad, conforme al **Reglamento (UE) 2017/745**, incluida la regla 11 para software.

Sin duda, en el futuro el asesor o psicólogo que utilice la IA será mucho más potente que el que no la utilice; por lo tanto, la IA incide en un mayor valor profesional y esta adopción va a posibilitar una mejora de la salud mental de las personas. Pero en todos los casos la regla es la misma:

Más capacidad técnica debe significar más responsabilidad profesional, no menos. La IA puede ser un magnífico copiloto para el proceso clínico, pero siempre manteniendo el rol del profesional como último validador y responsable.

06 — MODELO

Modelo de adopción: cuatro escenarios

Muchas empresas piensan que la Inteligencia Artificial es solo un cambio tecnológico, pero es, ante todo, un cambio humano precipitado por la tecnología. Esta transformación necesita un diseño de adopción para optimizar la forma en la que nos adaptamos y aprendemos. Este diseño debe tomar consciencia de los miedos sociales y de las problemáticas identificadas en los entornos digital, laboral y clínico para aprovechar las capacidades de expansión y potenciación que nos brinda la tecnología de la IA.

Esta adopción tiene dos ejes:

- **Regulación** (control) por un lado y, por el otro, la **interiorización** (hábito). En un extremo estaría la capacidad de control que nos facilita la IA y, en el otro, la forma en la que la introducimos en la vida diaria.
- **Facilitación** (automatización) por un lado y, por el otro, la **potenciación** (mayor capacidad). Se trata de visualizar la Inteligencia Artificial como elemento de automatización para facilitar el trabajo, o bien como un elemento potenciador de las capacidades de los humanos.

Este enfoque da lugar a cuatro posibles escenarios.

MODELO DE ADOPCIÓN · CUATRO ESCENARIOS

Modelo de adopción de la IA

El control estratégico y las capacidades internas delimitan cuatro escenarios.



Estos escenarios describen el proceso de madurez en la integración organizativa, o cómo un profesional de la salud mental incorpora la IA. Se pasa de una postura defensiva a una transformación estratégica.

01 Regulación

Ante la irrupción de la IA, se establecen límites, políticas de uso, normas de privacidad y marcos éticos. Cumplir la ley es el punto de partida. El AI Act establece mínimos obligatorios, pero no agota la responsabilidad de una organización. Una adopción coherente debe añadir evaluación de impacto, transparencia comprensible, participación de las personas afectadas, supervisión humana real, seguimiento del bienestar y mejora continua. La pregunta no es solo si un uso de IA es legal, sino también si es necesario, proporcionado, explicable y compatible con la dignidad humana.

02 Facilitación

Es la fase de habilitación y acceso seguro. Una vez controlados los riesgos, la organización proporciona las herramientas y la formación básica de la IA a los equipos.

03 Internalización

Es la fase de integración estructural. La IA está incorporada en los sistemas, los procesos y los flujos de trabajo diarios, y se transforman los hábitos y las rutinas.

04 Potenciación

Es el nivel máximo de madurez, orientado a la disrupción y la creación de valor. La IA puede transformar el modelo de negocio y actuar como multiplicador de talento.

Lo ideal es que la adopción se centre en el escenario 4, cuando la Inteligencia Artificial se convierte en un recurso valioso para la excelencia laboral. Sin embargo, en muchas empresas la IA se mueve entre el escenario 1 y el escenario 2, pues se utiliza como control y como hábito por automatización. Es en este espacio —escenarios 1 y 2— donde se mueve la IA generativa.

Por otro lado, la evolución de la IA generativa a la IA agencial consiste en asignarle un rol de agente que controla la productividad (escenario 3) y, más aún, en el escenario 4, que es el momento en que la Inteligencia Artificial asume verdaderamente su valor. La meta será conseguir la Adopción Adaptativa.

Este marco de escenarios puede ser una herramienta útil para planificar la adopción de la IA a nivel organizacional. Su gran ventaja es que permite trazar una ruta donde coexisten distintos niveles de madurez tecnológica. Asimismo, incentiva el liderazgo de aquellos colaboradores capaces de desarrollar soluciones internas.

07 — BRÚJULA

Humanismo tecnológico

Modelos de límites epistemológicos

La relación entre salud mental e Inteligencia Artificial en el trabajo abarca cuatro ámbitos: los miedos humanos frente a su irrupción, los cambios en las conductas digitales, la conversión de la IA en un elemento clave de la gestión de personas en la empresa y su transformación en copiloto del profesional de la psicología. Todos estos ámbitos deben responder a un principio filosófico de humanismo tecnológico para asegurar su trascendencia y valor.

El humanismo tecnológico es el encuadre desde el que debemos entender la adopción de la Inteligencia Artificial vinculada a la salud mental y al futuro del trabajo. Desde esta perspectiva, la Inteligencia Artificial debe estar al servicio de las personas, y no al revés. Su valor no se mide solo por la velocidad, la eficiencia o la capacidad predictiva, sino por su contribución a entornos más saludables, decisiones más justas, relaciones laborales más confiables y mejores condiciones para el desarrollo humano.

La pregunta central no es únicamente qué puede hacer la Inteligencia Artificial, sino qué queremos permitirle hacer, bajo qué reglas y con qué consecuencias para la vida psicológica de las personas.

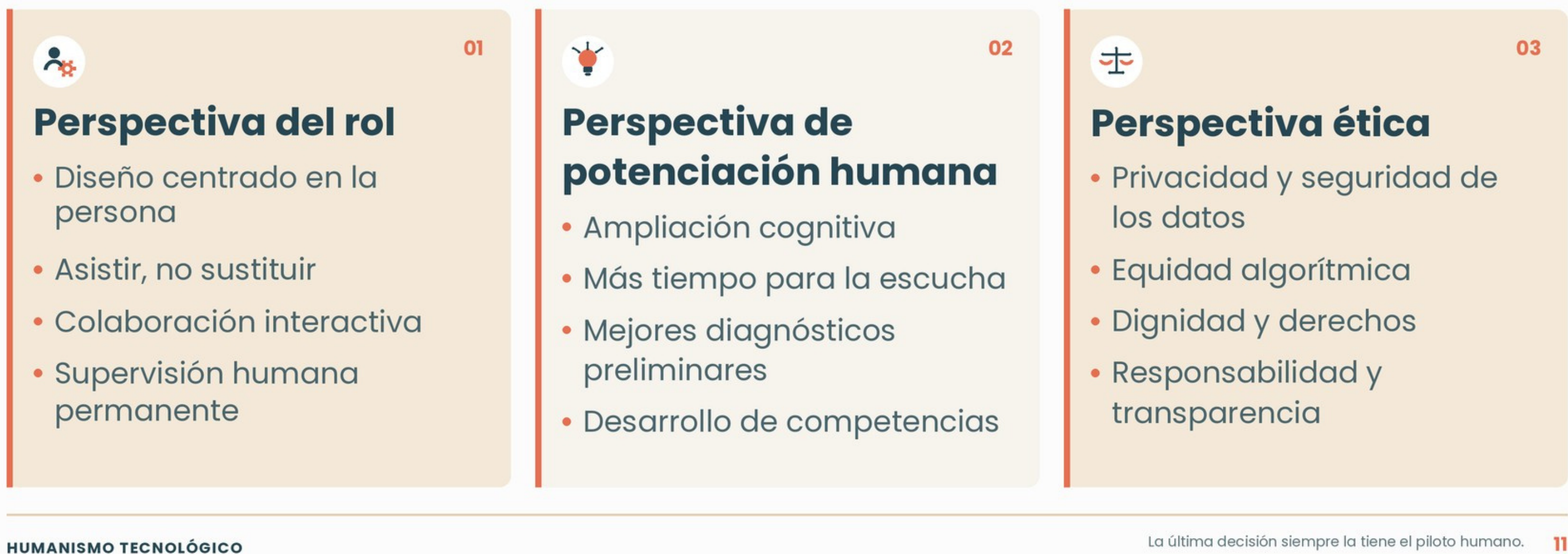
Adoptar tecnología de forma humanista significa reconocer que el progreso técnico necesita límites, propósito y responsabilidad.

BRÚJULA · TRES PERSPECTIVAS

Humanismo tecnológico: un enfoque equilibrado



La tecnología al servicio de las personas, en tres perspectivas complementarias.



El humanismo tecnológico implica desarrollar nuestra visión en tres perspectivas.

Perspectiva del rol

La persona conserva la decisión final. La Inteligencia Artificial puede asistir, ordenar información, detectar patrones o sugerir alternativas, pero no debe sustituir el juicio profesional, la responsabilidad ética ni la comprensión contextual que exige toda intervención humana. Todas estas actividades se desarrollan bajo el rol de un copiloto, suponiendo que la última decisión siempre la tiene el piloto humano. En salud mental, esta frontera es irrenunciable.

Perspectiva de potenciación humana

Un profesional que usa Inteligencia Artificial de forma responsable puede ampliar su portafolio de recursos: acceder a más información, comparar experiencias, mejorar diagnósticos preliminares, automatizar tareas repetitivas y dedicar más tiempo a lo que ninguna herramienta puede reemplazar plenamente: la escucha, el vínculo, la empatía y la deliberación ética.

Perspectiva ética

Los artículos 9 y 15 de la AI Act son claves para el desarrollo de nuestro rol, valor profesional y ético en temáticas de salud mental. El humanismo tecnológico es la filosofía que posibilita una gestión adecuada de la IA en la salud mental en la empresa. No se puede renunciar ni al rol, ni al valor profesional y, sin ningún género de duda, al criterio ético.

La ética no puede ser un adorno posterior ni un comunicado de buenas intenciones. Debe incorporarse desde el diseño de los sistemas: en la calidad de los datos, la transparencia, la trazabilidad de las decisiones, la protección de la privacidad, la evaluación de sesgos y los mecanismos de supervisión humana. Cuando hablamos de salud mental, diseñar mal no es un error técnico: puede convertirse en daño real.

08 — CIERRE

Una invitación al debate

Gestión humana personalizada con IA

Como mencionamos al inicio, nuestro propósito es ofrecer un marco de reflexión sobre el impacto de la Inteligencia Artificial en la salud mental y la manera en que ambas áreas se transforman mutuamente. Sin duda, nos encontramos ante un cambio profundo en nuestras vidas y entornos, del cual apenas estamos viendo las primeras señales.

La integración de la IA en el ámbito laboral es, sin duda, uno de los grandes desafíos de nuestra era. No debemos poner el foco en la sustitución sino en la preservación y la expansión de las capacidades y la dignidad humana.

Las posibles consecuencias negativas deben superarse con una integración de la IA como instrumento de potenciación y mejora de nuestro valor profesional. Siempre enmarcada bajo el control legislativo y la adecuada vigilancia y supervisión, la IA conlleva grandes ventajas competitivas económicas y sociales.

Las empresas deberán comprometerse a utilizar la IA para aumentar las capacidades humanas (human-in-the-loop), garantizando que las decisiones finales que afecten a personas sean siempre supervisadas y tomadas por seres humanos. Todo sistema de IA utilizado para la gestión de personal (evaluación, formación, selección, promoción o despido) debe ser transparente. Es necesario incorporar la figura de expertos en psicología del trabajo y salud mental en los comités de implantación tecnológica. Su rol será auditar el impacto psicosocial de la IA, identificando de forma temprana factores de riesgo como el aislamiento digital o la pérdida de autonomía.

Cinco conclusiones

01 **La estrategia de adopción es clave para superar la resistencia al cambio**

Los temores naturales que despierta la IA en el entorno laboral — como el miedo al reemplazo, la vigilancia constante o el estrés algorítmico— solo se superan mediante una integración progresiva. La tecnología debe percibirse como una herramienta aliada que potencia nuestras habilidades y eleva nuestro valor profesional. El antídoto a los miedos se consigue con la co-creación tecnológica para ser profesionales más potentes.

02 **El entorno digital moldea el comportamiento humano**

La proliferación de la IA amplifica este fenómeno, por lo que el ámbito de la salud mental debe identificar con claridad aquellas conductas nocivas que se ven acentuadas por la disponibilidad constante de estas tecnologías.

03 **La IA es un gran avance en la gestión de personas, pero el enfoque debe ser humano**

Aunque la IA optimiza notablemente la gestión del talento, su implementación debe respetar los límites legales (como la Ley de IA de la Unión Europea) y abrazar una cultura corporativa humanista. El afán de eficiencia no puede eclipsar el valor de las personas.

04 **La IA como consejero, asesor y terapeuta necesita una profunda vigilancia regulatoria**

Sin embargo, como herramienta de apoyo o "copiloto", ofrece una mejora sustancial en la práctica profesional, siempre y cuando su despliegue esté respaldado por una profunda reflexión ética.

05

El humanismo tecnológico es un gran encuadre filosófico para la gestión con IA en la empresa

Esta gestión debe guiarse por la ética y la transparencia. Bajo este enfoque, las iniciativas de salud mental en el trabajo pueden adoptarla con total seguridad y respeto.

Entendemos la IA como una palanca para gestionar la empresa de una forma más compasiva, cercana y personalizada. Usamos la máquina y los algoritmos para liberar tiempo y devolverlo a las personas. Queremos profesionales extraordinarios que utilicen la Inteligencia Artificial para construir nuevas organizaciones y potenciar sus labores.

La salud mental debe ser la preocupación y la ocupación de todo buen líder, ejecutivo o empleado que utiliza el consejo o asesoramiento de la Inteligencia Artificial para potenciar su ejercicio profesional y lo hace con un fuerte enfoque humanista. Al fin y al cabo, la IA no deja de ser una obra humana que tenemos que encuadrar en la acción humana para favorecer el crecimiento personal y gestionar las organizaciones con más empatía.

El verdadero éxito de la Inteligencia Artificial no se medirá únicamente por la cantidad de trabajo que sea capaz de automatizar, sino por el bienestar, la confianza y el desarrollo humano que contribuya a generar.

Abramos esta conversación y escribamos colectivamente el prompt del futuro.

ANEXO

Créditos institucionales y agradecimientos

Este manifiesto es resultado de un trabajo colaborativo impulsado desde GFWF para contribuir al debate público sobre Inteligencia Artificial, salud mental y futuro del trabajo.

COORDINACIÓN

Javier Cantera — Comité Científico GFWF y director del CIPA Studium (UCJC)

GRUPO DE TRABAJO

Ramona García-Maciá y Daniela Campos — Comité Científico GFWF

Antonio González — presidente GFWF

Simon L. Dolan — presidente honorario GFWF

Mónica Cépeda — responsable de Comunicación GFWF

AGRADECIMIENTO INSTITUCIONAL

GFWF agradece especialmente a **Affor Health** por su apoyo y compromiso en la promoción de entornos de trabajo más saludables, humanos y sostenibles; y a todos los miembros del **Comité Científico de GFWF** por su continua contribución a la investigación, reflexión y sensibilización sobre el bienestar, la salud mental y la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo.

TRANSPARENCIA

En la elaboración de este documento se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo para el diseño, la búsqueda, organización y síntesis de información, así como para mejorar la redacción. La verificación de las fuentes, la interpretación, la curaduría y la aprobación final estuvieron a cargo del equipo humano, que asume plena responsabilidad editorial sobre el contenido.



www.globalfutureofwork.com