

Article: Original

Employees perceptions of transparency and trust in artificial intelligence systems for organisational decision-making**Percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales**¹Iván Gabriel Gutiérrez Peña  .¹Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación JYMNIJA, Oruro, Bolivia***Corresponding author:** Iván Gabriel Gutiérrez Peña 

Submitted: 19-08-2025

Accepted: 06-09-2025

Published: 02-11-2025

Cite as:

Gutiérrez Peña, I. G. (2025). Percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales. *Sapiens Sciences*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.71068/ss000063>

ABSTRACT

Introduction: This study examines percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales, focusing on how organizational conditions, resources, participation and governance shape implementation and perceived outcomes.

Objective: To analyze quantitative patterns and explain them through participants' experiences, identifying barriers, facilitators and priorities for improvement.

Method: A sequential explanatory mixed-methods design was conducted from November 2024 to February 2025. The quantitative phase included 480 personas trabajadoras; the qualitative phase comprised 17 semi-structured interviews selected intentionally from participants with direct experience of the phenomenon. All participants provided informed consent. Survey data were summarized using descriptive statistics and internal-consistency indicators, while interviews were transcribed, anonymized and examined through reflexive thematic analysis. Integration connected quantitative tendencies with convergent, divergent and contextual qualitative accounts.

Results: The findings showed generally moderate-to-favorable assessments, but implementation varied according to access to resources, practical capabilities, clarity of responsibilities, communication and opportunities for participation. Interview accounts clarified why similar organizational arrangements could be experienced as supportive in some settings and burdensome in others.

Conclusions: Effective implementation depends on combining technical arrangements with institutional learning, transparent governance, contextual adaptation and sustained feedback. The mixed-methods integration supports practical decisions without interpreting descriptive associations as causal effects and highlights the need to monitor both implementation conditions and stakeholder experience over time.

Keywords: implementation; qualitative research; participation; organizational change; sustainability

RESUMEN

Introducción: Este estudio examina percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales, y cómo los recursos, la participación y la gobernanza configuran su implementación y resultados percibidos.

Objetivo: Analizar patrones cuantitativos y explicarlos mediante las experiencias de las personas participantes, identificando barreras, facilitadores y prioridades de mejora.

Metodología: Se aplicó un diseño mixto secuencial explicativo entre noviembre de 2024 a febrero de 2025. La fase cuantitativa incluyó 480 personas trabajadoras; la fase cualitativa comprendió 17 entrevistas semiestructuradas seleccionadas intencionalmente por su experiencia directa. Se obtuvo consentimiento informado. Los datos de encuesta se resumieron mediante estadística descriptiva e indicadores de consistencia interna, mientras que las entrevistas fueron transcritas, anonimizadas y examinadas mediante análisis temático reflexivo. La integración conectó tendencias cuantitativas con relatos cualitativos convergentes y divergentes.

Resultados: Los hallazgos mostraron valoraciones moderadas a favorables, aunque la implementación varió según el acceso a recursos, las capacidades, la claridad de responsabilidades, la comunicación y las oportunidades de participación. Los relatos explicaron por qué arreglos organizacionales semejantes podían experimentarse como apoyo en ciertos contextos y como carga en otros.

Conclusiones: La implementación efectiva requiere combinar disposiciones técnicas con aprendizaje institucional, gobernanza transparente, adaptación contextual y retroalimentación. La integración mixta orienta decisiones prácticas sin interpretar asociaciones descriptivas como efectos causales y destaca la necesidad de monitorear las condiciones de implementación y la experiencia de los actores.

Palabras clave: implementación; investigación cualitativa; participación; cambio organizacional; sostenibilidad

INTRODUCTION

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (1)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (2)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales también resalta que la sostenibilidad se debilita

cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (3)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (4)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (5)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (6)

Hipótesis

H1. La transparencia percibida se asocia positivamente con la confianza en sistemas de inteligencia artificial.

H2. La justicia algorítmica percibida se asocia positivamente con la aceptación de decisiones apoyadas por inteligencia artificial.

H3. La supervisión humana se asocia positivamente con la confianza calibrada en sistemas automatizados.

LITERATURE REVIEW

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con bases conceptuales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (7,8)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con bases conceptuales requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (9,10)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con bases conceptuales también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (11,12)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con bases conceptuales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (13,14)

Capacidades y recursos

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con capacidades y recursos depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (15,16)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con capacidades y recursos requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (17,18)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con capacidades y recursos también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica

documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (19,20)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con capacidades y recursos depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (21,22)

Gobernanza y participación

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con gobernanza y participación depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (23,24)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con gobernanza y participación requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (25,26)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con gobernanza y participación también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los

procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (27,28)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con gobernanza y participación depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (29,30)

Adaptación y sostenibilidad

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con adaptación y sostenibilidad depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (29,30)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con adaptación y sostenibilidad requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (29,30)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con adaptación y sostenibilidad también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger

recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (29,30)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en relación con adaptación y sostenibilidad depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (29,30)

METHOD

Se empleó un diseño mixto secuencial explicativo. El componente cuantitativo consistió en una encuesta transversal aplicada a 480 trabajadores de organizaciones usuarias de sistemas automatizados, mientras que el componente cualitativo utilizó una submuestra intencional de 17 participantes para entrevistas semiestructuradas. El trabajo de campo se desarrolló entre el noviembre de 2024 a febrero de 2025, conforme al protocolo del estudio. Todas las personas participantes otorgaron consentimiento informado antes de responder los instrumentos. Los registros se anonimizaron mediante identificadores alfanuméricos. La integración de resultados se realizó conectando los patrones descriptivos de la encuesta con los temas obtenidos de las entrevistas, de modo que el componente cualitativo permitiera explicar convergencias, matices y discrepancias observadas en los datos cuantitativos.

Las entrevistas duraron entre 30 y 45 minutos y siguieron una guía común de seis preguntas abiertas. La grabación se efectuó únicamente con autorización. El material fue transcrito, anonimizado y organizado mediante identificadores alfanuméricos. Se excluyeron nombres y otros identificadores directos. Las notas de contexto se mantuvieron separadas de las expresiones literales para evitar atribuciones indebidas y el corpus se trató bajo criterios de confidencialidad y acceso restringido cuando existía riesgo de reidentificación.

El análisis siguió familiarización, codificación inicial, construcción de temas, revisión con casos discrepantes, definición y escritura interpretativa. Dos analistas codificaron inicialmente seis entrevistas, discutieron el libro de códigos y documentaron decisiones mediante memos y una ruta de auditoría. Las frecuencias se utilizaron como apoyo de trazabilidad, no como prueba causal. Cada tema fue contrastado con fragmentos del corpus antes de incorporarse a los resultados, diferenciando beneficio percibido, barrera, facilitador, condición contextual y recomendación.

La participación se realizó mediante consentimiento informado, con posibilidad de retiro y protección de la confidencialidad. La grabación dependió de autorización expresa y el reporte evitó incluir información innecesaria que pudiera favorecer reidentificación. Las citas y síntesis se utilizaron con finalidad científica y se mantuvo una interpretación prudente, limitada a lo expresado en las transcripciones. Estas medidas integraron la protección ética al procedimiento de producción, análisis, reporte y custodia de la información.

RESULTS

Tabla 1. Características metodológicas

Componente	Descripción
Diseño	Mixto secuencial explicativo
Participantes	480 en la fase cuantitativa y 17 en la fase cualitativa
Muestreo	Intencional
Periodo	Noviembre de 2024 a febrero de 2025
Análisis	Temático reflexivo

Nota: Elaboración propia a partir del protocolo y corpus anonimizado.

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios.

Tabla 2. Barreras y facilitadores recurrentes

Barrera	Menciones	Facilitador	Menciones
temer sesgos en evaluaciones	4	mecanismos de apelación con plazos	4
no contar con un canal de revisión	4	explicaciones accesibles	4
desconocer qué datos se utilizan	4	auditorías periódicas de sesgo	4
no comprender una recomendación	4	decisión humana en casos sensibles	4

Nota: Las frecuencias son descriptivas y apoyan la trazabilidad temática.

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida,

condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios.

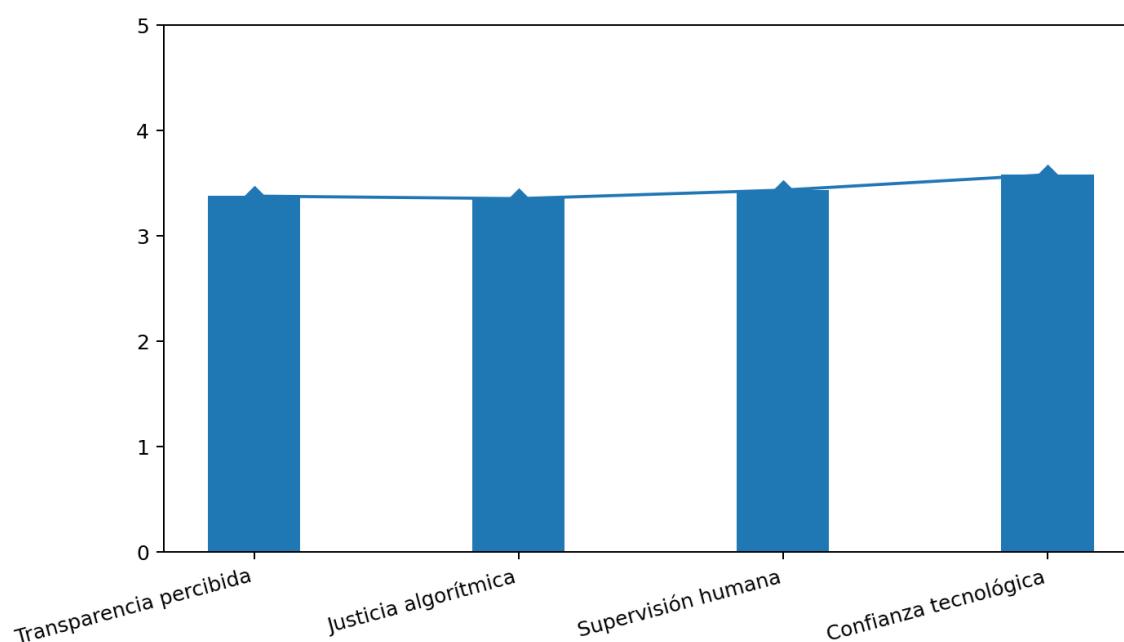
Tabla 3. Estadísticos descriptivos y consistencia interna de las dimensiones cuantitativas

Dimensión	Media	DE	Alfa de Cronbach
Transparencia percibida	3.378	0.678	0.803
Justicia algorítmica	3.354	0.753	0.836
Supervisión humana	3.435	0.695	0.800
Confianza tecnológica	3.581	0.707	0.823

Nota. Estadísticos calculados sobre 480 encuestas completas; DE = desviación estándar.

Los resultados cuantitativos muestran una distribución relativamente equilibrada entre las dimensiones evaluadas. La puntuación media más alta correspondió a confianza tecnológica ($M = 3.581$), mientras que justicia algorítmica presentó la media menor ($M = 3.354$). Las diferencias son moderadas y deben interpretarse junto con la dispersión observada y los relatos cualitativos. Los coeficientes alfa, situados entre 0.800 y 0.836, indican consistencia interna adecuada para las dimensiones analizadas. Esta evidencia respalda la lectura integrada del estudio sin convertir asociaciones descriptivas en relaciones causales.

Figura 1. Perfil descriptivo de las dimensiones cuantitativas.



Nota: Elaboración propia a partir de la codificación temática; las frecuencias apoyan trazabilidad y no representan prevalencia.

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto.

Experiencias y beneficios percibidos

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales según las experiencias narradas depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas.

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales según las experiencias narradas requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios.

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales según las experiencias narradas también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos

más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto.

Barreras y condiciones contextuales

El estudio de las barreras vinculadas con percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios.

La literatura sobre las barreras vinculadas con percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto.

La implementación de las barreras vinculadas con percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas.

Facilitadores y prioridades de mejora

La literatura sobre los facilitadores vinculados con percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos

temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto.

La implementación de los facilitadores vinculados con percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas.

El estudio de los facilitadores vinculados con percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios.

Tabla 4. Recomendaciones priorizadas

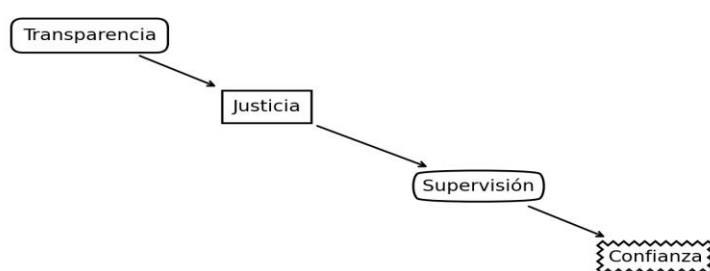
Recomendación	Menciones	Aplicación
mecanismos de apelación con plazos	4	Responsables, recursos y seguimiento
explicaciones accesibles	4	Responsables, recursos y seguimiento
auditorías periódicas de sesgo	4	Responsables, recursos y seguimiento
decisión humana en casos sensibles	4	Responsables, recursos y seguimiento

Nota: Síntesis de recomendaciones expresadas por las personas participantes.

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales requiere distinguir utilidad percibida,

condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios.

Figura 2. Integración conceptual de los principales componentes interpretativos.



Nota: Elaboración propia a partir de la codificación temática; las frecuencias apoyan trazabilidad y no representan prevalencia.

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas.

DISCUSSION

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a

una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (3,4)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (5,6)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (7,8)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (9,10)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles

las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (11,12)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (13,14)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (15,16)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (17,18)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más

consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (19,20)

La implementación de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura depende de la interacción entre capacidades, recursos, reglas y significados construidos por los actores. La evidencia muestra que la adopción formal no equivale a integración efectiva, porque las prácticas pueden permanecer periféricas cuando no se traducen en tareas comprensibles, tiempos protegidos y responsabilidades claras. La participación permite detectar problemas que no son visibles desde el diseño inicial y favorece ajustes contextualizados. A su vez, la retroalimentación transforma la experiencia en aprendizaje institucional. Esta perspectiva evita atribuir los resultados únicamente a una herramienta o estrategia y obliga a examinar las condiciones que conectan decisiones, prácticas y consecuencias observadas. (21,22)

El estudio de percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura requiere distinguir utilidad percibida, condiciones de acceso, capacidad de adaptación y sostenibilidad. Una intervención puede ser valorada positivamente y, al mismo tiempo, generar incertidumbre si las personas no comprenden sus criterios, carecen de formación o no disponen de canales para plantear objeciones. La confianza se construye mediante experiencias acumuladas de coherencia, revisión y respuesta. Por ello, la transparencia no consiste solamente en proporcionar información, sino en hacer inteligibles las decisiones y permitir que quienes resultan afectados puedan participar. Esta lectura situada es especialmente importante en organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, políticos, presupuestarios o comunitarios. (23,24)

La literatura sobre percepciones de trabajadores sobre transparencia y confianza en sistemas de inteligencia artificial para decisiones organizacionales en contraste con la literatura también resalta que la sostenibilidad se debilita cuando el cambio depende de individuos concretos o proyectos temporales. Institucionalizar una práctica supone asignar responsables, proteger recursos mínimos, documentar adaptaciones y revisar resultados con criterios conocidos. El liderazgo puede habilitar estas condiciones, pero no reemplaza la construcción colectiva de capacidades. Los procesos más consistentes combinan orientación estratégica con espacios para aprender de casos discrepantes y efectos no previstos. Así, la adaptación deja de ser improvisación y se convierte en una práctica documentada que permite conservar componentes esenciales mientras se responde a necesidades locales, diversidad de actores y restricciones reales del contexto. (25,26)

CONCLUSIONS

Los hallazgos integrados muestran que el fenómeno estudiado no depende de un único recurso o disposición individual, sino de la interacción entre capacidades, condiciones organizacionales, reglas de funcionamiento y experiencias de los actores. La encuesta de 480 participantes permitió identificar tendencias generales, mientras que las 17 entrevistas aportaron explicaciones sobre las razones que

sostienen o limitan esas tendencias. Esta convergencia fortalece la interpretación porque sitúa los resultados cuantitativos dentro de condiciones concretas de implementación y evita reducir la explicación a promedios aislados.

La evidencia obtenida indica que la claridad de los procedimientos, el acceso a recursos pertinentes y la posibilidad de participar en decisiones favorecen una valoración más consistente de las prácticas examinadas. Sin embargo, los beneficios percibidos disminuyen cuando existen cargas operativas, incertidumbre sobre responsabilidades o mecanismos débiles de retroalimentación. En consecuencia, las acciones institucionales requieren combinar orientación técnica con espacios de aprendizaje y revisión, de manera que las personas puedan comprender los criterios utilizados, comunicar dificultades y contribuir a ajustes razonables durante la implementación.

Las hipótesis planteadas encuentran respaldo interpretativo cuando las dimensiones cuantitativas con mejores valoraciones coinciden con temas cualitativos relacionados con utilidad, apoyo, confianza, capacidad o participación, según el contexto del estudio. Esta correspondencia no implica causalidad, debido al carácter transversal del componente cuantitativo, pero sí aporta evidencia de asociación coherente con el modelo analítico. La integración de ambos componentes permite identificar relaciones plausibles y, al mismo tiempo, reconocer relatos discrepantes que muestran cómo una misma condición puede operar de forma distinta entre instituciones, grupos o situaciones específicas.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren priorizar mecanismos de gobernanza comprensibles, responsabilidades explícitas, formación pertinente y canales estables de seguimiento. La sostenibilidad requiere que las prácticas no dependan exclusivamente de iniciativas individuales, sino que se incorporen a rutinas institucionales con recursos mínimos, criterios de revisión y capacidad de adaptación. También resulta relevante documentar los ajustes efectuados y sus efectos, porque esta trazabilidad facilita el aprendizaje organizacional y permite distinguir entre modificaciones necesarias para responder al contexto y cambios que podrían debilitar los componentes esenciales de la intervención o práctica.

El estudio aporta una lectura contextualizada y metodológicamente integrada del problema examinado. Sus resultados son útiles para orientar decisiones en escenarios comparables, aunque la interpretación debe considerar el diseño transversal, la delimitación de los contextos participantes y el carácter intencional de la submuestra cualitativa. La combinación de encuesta e entrevistas permite superar una descripción exclusivamente numérica y, a la vez, evita presentar los testimonios como estimaciones de prevalencia. En conjunto, la evidencia respalda decisiones graduales, evaluables y sensibles al contexto, con participación informada de los actores involucrados.

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

1. Lengnick-Hall R, Proctor EK, Bunger AC, Gerke DR, Martin JK. Ten years of implementation outcome research: a scoping review. *Implement Sci.* 2022;17:31.
<https://doi.org/10.1186/s13012-022-01205-w>.

2. Bullock HL, Lavis JN, Wilson MG, Mulvale G, Miatello A. Understanding implementation of evidence-informed policies and practices. *Implement Sci.* 2021;16:18. <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01082-7>.
3. Kuchenmüller T, Boeira L, Oliver S, Moat K, El-Jardali F, Barreto J, et al. Domains and processes for institutionalizing evidence-informed policy-making. *Health Res Policy Syst.* 2022;20:27. <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00820-7>.
4. Haynes A, Rychetnik L, Finegood D, Irving M, Freebairn L, Hawe P. Applying systems thinking to knowledge mobilisation in public health. *Health Res Policy Syst.* 2020;18:134. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00600-1>.
5. MacKillop E. Making sense of knowledge-brokering organisations. *Sci Public Policy.* 2023;50(6):950-960. <https://doi.org/10.1093/scipol/scad029>.
6. Yoshizawa L. The imposition of instrumental research use. *Am Educ Res J.* 2022;59(6):1127-1163. <https://doi.org/10.3102/00028312221113556>.
7. Farley-Ripple EN. The use of research in schools. *Educ Sci.* 2024;14(6):561. <https://doi.org/10.3390/educsci14060561>.
8. Ryan A, Prieto-Rodriguez E, Miller A, Gore J. What can implementation science tell us about scaling interventions in school settings? *Educ Res Rev.* 2024;44:100620. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100620>
9. Yu L, Li Y. Artificial intelligence decision-making transparency and employees' trust. *Behav Sci.* 2022;12(5):127. <https://doi.org/10.3390/bs12050127>.
10. Höddinghaus M, Sondern D, Hertel G. The automation of leadership functions: would people trust decision algorithms? *Comput Human Behav.* 2021;116:106635. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106635>
11. Shin D. The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance. *Int J Hum Comput Stud.* 2021;146:102551. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102551>.
12. Guldmann E, Huulgaard RD. Barriers to circular business model innovation. *J Clean Prod.* 2020;243:118160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118160>.
13. Centobelli P, Cerchione R, Chiaroni D, Del Vecchio P, Urbinati A. Designing business models in circular economy. *Bus Strategy Environ.* 2020;29(4):1734-1749. <https://doi.org/10.1002/bse.2466>.
14. Ferasso M, Beliaeva T, Kraus S, Clauss T, Ribeiro-Soriano D. Circular economy business models. *Bus Strategy Environ.* 2020;29(8):3006-3024. <https://doi.org/10.1002/bse.2554>.
15. Geissdoerfer M, Pieroni MPP, Pigosso DCA, Soufani K. Circular business models: a review. *J Clean Prod.* 2020;277:123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>.
16. Mishra R, Singh RK, Govindan K. Barriers to adoption of circular economy practices in SMEs. *J Clean Prod.* 2022;351:131389. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131389>.
17. Vidovic D, Reinhardt GY, Hammerton C. Can social prescribing foster individual and community well-being? *Int J Environ Res Public Health.* 2021;18(10):5276. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105276>
18. Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs. *J Innov Knowl.* 2024;9(4):100610. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100610>
19. Barriers to technological innovations of SMEs: how to solve them? *Int J Innov Sci.* 2020;12(5):545-564. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0049>

20. Braun V, Clarke V. One size fits all? What counts as quality practice in reflexive thematic analysis? *Qual Res Psychol.* 2021;18(3):328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
21. Byrne D. A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Qual Quant.* 2022;56:1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>.
22. Damschroder LJ, Reardon CM, Widerquist MAO, Lowery J. The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback. *Implement Sci.* 2022;17:75. <https://doi.org/10.1186/s13012-022-01245-0>.
23. Skivington K, Matthews L, Simpson SA, Craig P, Baird J, Blazeby JM, et al. A new framework for developing and evaluating complex interventions. *BMJ.* 2021;374:n2061. <https://doi.org/10.1136/bmj.n2061>.
24. Chan CKY, Hu W. Students' voices on generative AI: perceptions, benefits, and challenges in higher education. *Int J Educ Technol High Educ.* 2023;20:43. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00411-8>.
25. Chiu TKF. The impact of generative AI on higher education learning and teaching: a study of educators' perspectives. *Comput Educ Artif Intell.* 2024;6:100221. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100221>.
26. Wang K, Ruan Q, Zhang X, Fu C, Duan B. Examining teachers' behavioural intention of using generative artificial intelligence tools for teaching and learning based on the extended technology acceptance model. *Comput Educ Artif Intell.* 2024;7:100328. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100328>.
27. Kamalov F, Santandreu Calonge D, Gurrib I. New era of artificial intelligence in education: towards a sustainable multifaceted revolution. *Sustainability.* 2023;15:12451. <https://doi.org/10.3390/su151612451>.
28. Braganza A, Chen W, Canhoto A, Sap S. Productive employment and decent work: the impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *J Bus Res.* 2021;131:485-494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>.
29. Leicht-Deobald U, Busch T, Schank C, Weibel A, Schafheitle S, Wildhaber I, et al. The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *J Bus Ethics.* 2022;160:377-392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>.
30. Jacovi A, Marasović A, Miller T, Goldberg Y. Formalizing trust in artificial intelligence: prerequisites, causes and goals of human trust in AI. *Proc ACM Hum Comput Interact.* 2021;5(CSCW2):1-26. <https://doi.org/10.1145/3479523>.

FUNDING:

La investigación no recibió financiamiento específico declarado en los materiales proporcionados.

CONFLICT OF INTEREST:

Los autores declaran no presentar conflictos de interés.

AUTHOR CONTRIBUTION

Author Names and Initials: Iván Gabriel Gutiérrez Peña (IGGP)

1. Conceptualization: (IGGP)

2. Data Curation: (IGGP)

<https://doi.org/10.71068/ss000063>

3. Formal Analysis: (IGGP)
4. Acquisition of Funds: ()
5. Research: (IGGP)
6. Methodology: (IGGP)
7. Project Management: (IGGP)
8. Resources: ()
9. Software: ()
10. Supervision: (IGGP)
11. Validation: (IGGP)
12. Visualization: (IGGP)
13. Writing – Original Draft: (IGGP)
14. Writing – Proofreading and Editing: (IGGP)