**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA TOULOUSE LAUTREC**

# Inteligencia artificial generativa y proceso creativo en campañas digitales: Experiencias en Lima Metropolitana en contexto de trabajo remoto.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL MULTIMEDIA**


**PRESENTADA POR**
Lorena Andrea Hurtado Aquije
DNI: 70281751, Perú
Diego Raphael Borja Quispe
DNI: 77501538, Perú


**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN DIRECCIÓN Y DISEÑO GRÁFICO**


**PRESENTADA POR**
Maria Claudia Del Rosario Mamani Sanchez

DNI: 72352958, Perú
Diego Fernando Herrera Salas
DNI: 70565620, Perú

**ASESOR**
Karin Del Rocio Vargas Torres
DNI: 18011433, Perú
ORCID: 0009-0003-3642-7313


**JURADO**

Ampuero Quezada, Héctor David Romero
Hinostroza, Moisés
Alvarado Pereyra, Ornella Nicole

**Lima, Mayo 2026**

# Reporte de Similitud

## G2 - Lorena Hurtado%2C Diego Borja%2C Maria Mamani%2C Diego Herrera.docx.pdf

Desarrollo Educativo S.A. Instituto Toulouse Lautrec

### Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::11391:575528018

Fecha de entrega
6 abr 2026, 10:00 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
7 abr 2026, 10:48 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
G2 - Lorena Hurtado, Diego Borja, Maria Mamani, Diego Herrera.docx.pdf

Tamaño del archivo
2.1 MB

67 páginas

14.745 palabras

88.203 caracteres





## 8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado

### Fuentes principales

5% Fuentes de Internet
3% Publicaciones
7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

**N.º de alertas de integridad para revisión**

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

# Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido nuestro soporte incondicional a lo largo de este proceso. Gracias por su paciencia, comprensión y por alentarnos incluso en los momentos más exigentes, recordándonos siempre por qué empezamos.

A nuestros docentes, por su guía constante, por compartir sus conocimientos y por impulsarnos a cuestionar, analizar y crecer académica y profesionalmente. Su acompañamiento ha sido fundamental en la construcción de este proyecto.

Asimismo, dedicamos este logro a cada una de las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este camino, brindándonos apoyo, motivación y confianza en cada etapa.

Finalmente, nos lo dedicamos a nosotros mismos, como equipo, por el compromiso, la responsabilidad y la perseverancia que demostramos durante todo el desarrollo de esta investigación. Por aprender a trabajar juntos, afrontar desafíos, adaptarnos y no rendirnos hasta alcanzar este objetivo común.

Este trabajo no solo representa un resultado académico, sino también el reflejo del esfuerzo colectivo, el crecimiento compartido y la convicción de que, cuando se trabaja en equipo, los objetivos se vuelven alcanzables.

# Agradecimiento

Este trabajo de investigación representa mucho más que la culminación de una etapa académica; es el resultado de un camino de esfuerzo, aprendizaje y crecimiento personal.

Agradecemos profundamente a nuestras familias, especialmente a nuestros padres, por su amor, apoyo incondicional y confianza constante. Gracias por acompañarnos en cada paso y brindarnos la fortaleza necesaria para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Asimismo, agradecemos a nuestros compañeros, amigos y a todas las personas que formaron parte de este proceso, por sus ideas, palabras de aliento y apoyo constante. Cada aporte y cada momento compartido hicieron posible este logro.

Finalmente, agradecemos a Dios por guiarnos, darnos sabiduría y permitirnos culminar esta importante etapa de nuestras vidas.

# Resumen Ejecutivo

El presente estudio exploró de manera descriptiva cómo la inteligencia artificial generativa reconfigura el proceso creativo en campañas digitales, a partir de las experiencias de tres profesionales creativos de Lima metropolitana que desarrollan su trabajo en contexto de trabajo remoto o híbrido. El problema de investigación se sitúa en la escasa evidencia empírica disponible sobre la incorporación de herramientas como ChatGPT, Gemini o IDEOGRAM en los flujos creativos de agencias publicitarias peruanas, así como sobre sus efectos en la autonomía, la autoría y el sentido del trabajo profesional. Bajo un enfoque cualitativo exploratorio, se aplicaron tres entrevistas individuales semiestructuradas a un Redactor Creativo, un Director de Arte y un Diseñador Gráfico Senior, cuyas experiencias fueron analizadas mediante codificación temática en cinco fases. Los hallazgos evidencian que la GenAI se incorpora de manera diferenciada según el perfil y el tipo de agencia; que actúa como acelerador de la producción en contextos remotos, pero no resuelve la fragmentación colaborativa; que genera una tensión reconocida entre eficiencia y autonomía creativa; que introduce nuevas dimensiones legales y éticas en la toma de decisiones; y que impacta en la identidad profesional al cuestionar los límites de la autoría humana. La investigación aporta evidencia empírica situada sobre un fenómeno emergente en la industria creativa digital latinoamericana y abre líneas de trabajo para futuras investigaciones longitudinales y comparativas en el sector.

## Palabras Clave

Inteligencia artificial generativa; proceso creativo; campañas digitales; trabajo remoto; co-creación humano–Inteligencia artificial.

# Tabla de Contenidos

Reporte de Similitud 2

Dedicatoria 3

Agradecimiento 4

Resumen Ejecutivo 5

Capítulo I: Introducción 9

1.1. Problema de Investigación 9

1.2. Vacío en el Conocimiento 10

1.3. Justificación de la Investigación 12

Capítulo II: Revisión de la literatura 14

2.1. Estado del Arte 14

2.2. Marco Teórico 24

Capítulo III: Propósitos y fundamentos de la investigación 27

3.1. Objetivo General 27

3.2. Objetivos Específicos 27

3.3. Pregunta General 27

3.4. Preguntas Específicas 27

3.5. Proposición General 28

3.6. Proposiciones Específicas 28

Capítulo IV: Metodología 29

4.1. Tipo y enfoque de investigación 29

4.2. Diseño metodológico 30

4.3. Participantes o casos de estudio 31

4.4. Técnicas e instrumentos 32

4.5. Procedimiento 33

Capítulo V: Resultados 36

5.1. Incorporación de la inteligencia artificial generativa en las fases del proceso creativo 36

5.2. La inteligencia artificial generativa como acelerador del trabajo creativo en contexto remoto 39

5.3. Tensión entre eficiencia generativa y autonomía creativa 42

5.4. Reconfiguración de la toma de decisiones y validación en campañas digitales 44

5.5. Impacto de la inteligencia artificial generativa en la autoría, la identidad profesional y el sentido del trabajo creativo 47

Capítulo VI: Discusión 50

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones 56

7.1. Conclusiones 56

7.2. Recomendaciones para futuras investigaciones 58

Referencias 59

Anexos 66

Anexo 1: Guía de Entrevista 66

# Índice de Tablas y Figuras

**Figura 1** Prompt en Chat GPT para elaboración de concepto de campaña digital. 38

**Figura 2** Primera pieza de campaña generada con Gemini en contexto de trabajo remoto. 41

**Figura 3** Segunda pieza de la misma campaña generada con Gemini, evidenciando producción simple. 41

**Figura 4** Chat GPT generando texto excesivo ante solicitud de copy corto para redes sociales. 44

**Figura 5** Políticas de derechos de propiedad intelectual de MidJourney. 46

**Figura 6** Error en representación de manos en imagen generada por inteligencia artificial 49

# Capítulo I: Introducción

## 1.1. Problema de Investigación

La incorporación de inteligencia artificial generativa en marketing digital está modificando de manera acelerada la producción de contenido, la personalización de mensajes y la velocidad de ejecución de campañas, lo que vuelve necesario comprender cómo estos cambios afectan el proceso creativo y no solo los resultados operativos. La literatura reciente coincide en que la inteligencia artificial generativa ya actúa como socio estratégico en la creación de contenido para marketing, al ampliar la capacidad de ideación, automatizar tareas y fortalecer la personalización, pero también advierte que persisten desafíos relacionados con autenticidad, sesgos, privacidad y consistencia de marca (Moharam & Tawalbeh, 2025). En ese marco, el problema de investigación radica en que todavía es insuficiente la comprensión de cómo estas herramientas reconfiguran las decisiones, interacciones y lógicas del trabajo creativo en campañas digitales, especialmente cuando intervienen actores humanos que deben traducir ideas, criterios estratégicos y objetivos de marca en piezas concretas. Esta brecha es relevante para la disciplina de la comunicación y el marketing porque la investigación sobre inteligencia artificial generativa aplicada a marketing sigue siendo incipiente, aun cuando ya se reconoce que esta tecnología puede transformar de forma sustantiva la innovación, la comunicación y la relación entre consumidores y firmas en los procesos de creación de valor (Rubera et al., 2025).A la vez, el estudio del proceso creativo con inteligencia artificial generativa no puede separarse de las nuevas condiciones de trabajo en las que ese proceso ocurre, ya que la colaboración con sistemas como ChatGPT o Midjourney se inserta en rutinas laborales mediadas por plataformas, presión por

rapidez y esquemas remotos o híbridos que alteran la coordinación, la autonomía y la elaboración de ideas. La evidencia reciente muestra que la colaboración humano–GenAI no es uniforme, sino que influye de manera distinta según la fase creativa, potenciando la novedad en la generación de ideas y la utilidad en la fase de elaboración, lo que confirma que el fenómeno debe analizarse como un proceso situado y no como un simple apoyo técnico indiferenciado (Huang et al., 2025) . En consecuencia, explorar las experiencias de profesionales creativos en Lima metropolitana resulta pertinente porque permite describir cómo se negocian en la práctica la creatividad, la autonomía, la carga laboral y la adopción tecnológica dentro de campañas digitales desarrolladas en contexto de trabajo remoto. Esta delimitación también es disciplinariamente relevante porque el trabajo virtual ofrece condiciones potencialmente favorables para la creatividad, pero puede volverse ambivalente cuando la autonomía se convierte en una exigencia que extiende el trabajo y aumenta el desgaste emocional, lo que justifica estudiar el fenómeno desde una mirada cualitativa centrada en la experiencia profesional concreta (Santiago-Torner, 2024).

### 1.2. Vacío en el Conocimiento

Aunque la literatura reciente sobre inteligencia artificial generativa en marketing digital ha avanzado en identificar sus ventajas para la personalización, la automatización y la producción acelerada de contenidos, todavía resulta insuficiente para explicar cómo estas herramientas reconfiguran el proceso creativo en campañas digitales como práctica situada. En particular, se ha señalado que persisten vacíos sobre el efecto de los modelos generativos en la creación de contenido multimedia, la evidencia de su utilidad real en campañas, y la forma en que la interacción entre humanos e inteligencia artificial

transforma el flujo creativo dentro de agencias y equipos de trabajo (Wingström et al., 2024; Salih et al., 2026). Asimismo, buena parte de la literatura disponible sigue privilegiando enfoques conceptuales, revisiones generales o casos aislados, sin profundizar de manera suficiente en cómo se negocian la validación, la toma de decisiones y la articulación entre criterio estratégico y producción creativa cuando la inteligencia artificial se incorpora al desarrollo de campañas. En esa línea, la literatura reconoce tanto la falta de marcos que expliquen la integración efectiva de la GenAI en los procesos creativos publicitarios como la escasez de estudios sectoriales y de casos reales que permitan comprender cómo las organizaciones implementan estas herramientas en contextos de marketing concretos (Dwivedi et al., 2023; Al Adwan, 2024).

Por otro lado, el vacío en el conocimiento también se relaciona con la limitada atención prestada a la experiencia subjetiva de los trabajadores creativos que incorporan inteligencia artificial en su práctica profesional, especialmente cuando deben adaptarse a nuevas exigencias tecnológicas sin perder autonomía, sentido de autoría y reconocimiento de su aporte humano. Desde una perspectiva crítica, se ha advertido que la investigación todavía necesita profundizar en cómo la irrupción de la inteligencia artificial reconfigura la autopercepción del trabajo creativo, sus condiciones de ejercicio y las formas de co-creación socialmente inteligibles entre personas y tecnología, al tiempo que los estudios sobre trabajo remoto continúan concentrándose más en productividad, postura y autorregulación que en la experiencia creativa mediada por inteligencia artificial (Öztaş & Arda, 2025; Shamshad et al., 2025). Esta brecha se vuelve especialmente relevante para una tesis situada en Lima metropolitana, porque el

trabajo remoto no solo modifica rutinas y coordinación, sino que introduce tensiones adicionales entre flexibilidad, desgaste, fragmentación de herramientas y necesidad de adaptación continua. En consecuencia, la literatura deja abierto un espacio de investigación para comprender de manera cualitativa cómo profesionales creativos viven la incorporación de la GenAI en campañas digitales dentro de contextos laborales remotos, ya que aún falta evidencia empírica sobre esa experiencia concreta y sobre las condiciones que permitirían integrar la tecnología sin vaciar de sentido humano el trabajo creativo (Coulston et al., 2025; Raisch & Krakowski, 2021).

### 1.3. Justificación de la Investigación

El estudio resulta necesario porque el sector creativo atraviesa una transformación estructural en la que la inteligencia artificial generativa ya no solo acelera tareas, sino que modifica la forma en que se conciben, distribuyen y ejecutan los procesos de producción de contenidos. En las industrias creativas, la GenAI está reconfigurando cómo se produce, evalúa y monetiza el contenido, al mismo tiempo que abre debates sobre autoría, trabajo creativo y sostenibilidad de los ecosistemas de valor, lo que justifica investigarla como fenómeno central y no accesorio dentro del campo (Bervar et al., 2026). Asimismo, esta investigación es pertinente porque el sector creativo necesita comprender no solo los beneficios de eficiencia que trae la inteligencia artificial, sino también las condiciones bajo las cuales su incorporación preserva la autenticidad, la diversidad expresiva y el aporte humano en la creación de campañas y productos digitales. En medios digitales y de entretenimiento, la evidencia reciente muestra que la inteligencia artificial puede ampliar experimentación y productividad, pero también volver redundantes ciertas tareas y tensionar la originalidad, la

autenticidad y el rol del creador humano, lo que vuelve indispensable estudiar estos cambios desde una perspectiva aplicada al trabajo creativo contemporáneo (Hemraj, 2025).

Además, el estudio es necesario porque el sector creativo depende cada vez más de dinámicas colaborativas distribuidas, donde la producción de ideas, piezas y decisiones ya no ocurre únicamente entre personas, sino también en interacción constante con sistemas generativos. Desde esta perspectiva, la inteligencia artificial puede fragmentar flujos de trabajo y debilitar la colaboración si se adopta solo como tecnología de producción, pero también puede fortalecer la inteligencia colectiva cuando se utiliza para coordinar atención, memoria y razonamiento dentro de equipos creativos y multidisciplinarios (Anantrasirichai & Bull, 2022). Finalmente, la justificación del estudio también se sostiene en que el impacto de la inteligencia artificial sobre el trabajo no es homogéneo, por lo que el sector creativo requiere evidencia situada que ayude a entender cómo cambian la autonomía, la estimulación, la carga laboral y el sentido del trabajo cuando estas herramientas se integran en la práctica profesional. La literatura sobre diseño del trabajo muestra que la inteligencia artificial puede mejorar o deteriorar la experiencia laboral según el contexto, el tipo de tarea y la forma en que se rediseñen los roles, de modo que investigar estas transformaciones en campañas digitales y trabajo remoto resulta clave para comprender sus efectos reales sobre el trabajo creativo (Raisch & Krakowski, 2021).

# Capítulo II: Revisión de la literatura

## 2.1. Estado del Arte

A nivel global, la inteligencia artificial generativa está transformando el marketing digital al permitir producir contenido visual de campaña con mayor rapidez, menor costo y, en algunos casos, con niveles de efectividad comparables o superiores a los del contenido humano, lo que reconfigura las exigencias del proceso creativo en entornos altamente competitivos (Hartmann et al., 2025). En paralelo, las plataformas digitales mediadas por algoritmos, como TikTok, muestran que la experiencia comunicacional contemporánea ya se organiza a partir de una interacción constante entre agencia humana y agencia maquínica, donde la inteligencia artificial no solo personaliza el consumo, sino que también facilita la creación y circulación de contenidos, alterando la lógica de participación y engagement en ecosistemas digitales (Kang & Lou, 2022). En el ámbito laboral internacional, el trabajo remoto ha dejado de ser una solución contingente para convertirse en una forma estable de organización que incrementa la flexibilidad geográfica y modifica las condiciones en que se desarrolla el trabajo intelectual y creativo, con efectos observables sobre productividad, esfuerzo y elección del lugar desde donde se trabaja (Choudhury et al., 2021). En el contexto local de Lima metropolitana, este panorama resulta especialmente pertinente porque la consolidación de modelos remotos e híbridos exige comprender cómo las herramientas digitales, las dinámicas de coordinación y el bienestar laboral inciden en sectores intensivos en conocimiento y creatividad, en un escenario donde la productividad y la adaptación tecnológica dependen cada vez más de entornos de trabajo flexibles y digitalmente mediados (Maity & Lee, 2025).

El análisis de este problema es relevante para el campo creativo porque la inteligencia artificial generativa no solo introduce nuevas herramientas, sino que obliga a replantear la creatividad como una práctica cada vez más mediada por la colaboración entre humanos y sistemas inteligentes, con implicancias directas para la producción, la evaluación y el valor del trabajo creativo (Zhang et al., 2025). En esa misma línea, comprender el fenómeno resulta indispensable porque quienes trabajan creativamente con inteligencia artificial ya no se relacionan con ella solo como instrumento técnico, sino también como agente que reconfigura el proceso creativo de maneras distintas según el dominio, lo que vuelve central estudiar cómo se negocia esa co-creación en la práctica profesional (Wingström et al., 2024). Además, el campo creativo necesita este tipo de análisis porque la expansión de la inteligencia artificial en industrias como arte, medios, videojuegos, publicidad y marketing muestra que su mayor potencial no está en reemplazar la creatividad humana, sino en aumentarla, reorganizando flujos de trabajo, funciones y niveles de intervención en la creación de contenidos (Anantrasirichai & Bull, 2022). Finalmente, estudiar este problema es clave porque la evidencia reciente indica que la inteligencia artificial generativa puede elevar la creatividad individual y profesionalizar ciertos resultados, pero al mismo tiempo corre el riesgo de reducir la diversidad colectiva de ideas, lo que convierte su impacto en una cuestión estratégica para cualquier sector que dependa de originalidad, diferenciación y valor simbólico (Doshi & Hauser, 2024).

Diversos estudios recientes han comenzado a situar el problema al mostrar que la inteligencia artificial generativa en marketing digital no solo automatiza tareas, sino que también modifica la creación de contenido, la personalización y la forma en que las

marcas buscan relacionarse con sus audiencias, aunque todavía existen dudas sobre sus efectos reales en la práctica profesional (Joshi et al., 2025). Una revisión sistemática y de casos aplicada al marketing contemporáneo señala, además, que herramientas como ChatGPT, DALL-E, MidJourney y Synthesia ya participan en la creación de textos, visuales y videos para campañas, pero que persisten brechas de evidencia sobre su impacto concreto en objetivos de marketing y en la integración organizacional de estos sistemas (Salih et al., 2026). En el mismo campo, una revisión de alcance sobre contenido de marketing concluye que la GenAI funciona como socio creativo al ampliar la ideación, acelerar la producción y favorecer la hiperpersonalización, aunque también introduce tensiones asociadas con autenticidad, privacidad, sesgos y consistencia de marca, aspectos especialmente sensibles para el trabajo creativo (Moharam & Tawalbeh, 2025). Finalmente, una revisión multidisciplinaria sobre ChatGPT y tecnologías conversacionales generativas muestra que, en marketing y negocios, estas herramientas prometen ganancias de productividad y apoyo a campañas, pero abren interrogantes sobre capacidades necesarias, combinaciones óptimas entre humanos e inteligencia artificial y desafíos éticos, lo que confirma que el problema debe estudiarse desde una perspectiva más situada y no solo tecnológica (Dwivedi et al., 2023).

Los estudios revisados sobre trabajo remoto y mediación tecnológica evidencian que la incorporación de herramientas digitales en contextos laborales distribuidos genera tensiones entre productividad, bienestar físico y autorregulación, lo que confirma que las condiciones del entorno remoto no son neutras para el desempeño profesional (Shamshad et al., 2025). En investigaciones sobre colaboración humano–inteligencia artificial, los hallazgos muestran que el tipo de interacción con la inteligencia artificial

—si se usa como apoyo social, como herramienta de producción o como agente autónomo— influye significativamente en la percepción de utilidad y autenticidad de los resultados obtenidos, lo que resulta directamente pertinente para comprender cómo los creativos evalúan el aporte de la GenAI en su trabajo (Meng et al., 2025). Estudios comparativos entre producción humana y producción generada por inteligencia artificial muestran que, en tareas divergentes, los modelos de lenguaje ya igualan o superan la originalidad media de los participantes humanos, aunque la superioridad se concentra en la generación de ideas y no necesariamente en la evaluación crítica o en la adecuación contextual (Byrge et al., 2025). Finalmente, investigaciones con diseños mixtos sobre inteligencia artificial en el trabajo creativo revelan que la forma en que la inteligencia artificial se introduce en el flujo laboral —si de manera secuencial, paralela o como asistente permanente— determina en gran medida si sus efectos sobre la creatividad son positivos o contraproducentes, lo que subraya la importancia de estudiar el proceso y no solo el resultado (Jia et al., 2024).

Los estudios previos muestran, en primer lugar, que el uso de inteligencia artificial generativa en el trabajo puede fortalecer el desempeño innovador de los empleados cuando facilita la transferencia de conocimiento, la adquisición de recursos y una mayor satisfacción laboral, lo que sirve como referencia para pensar que su impacto en campañas digitales no se limita a la eficiencia técnica sino también a la capacidad de producir soluciones nuevas (Zhang et al., 2026). En paralelo, la literatura sobre trabajo remoto ha encontrado que los principales problemas de los entornos distribuidos se concentran en la ruptura de la comunicación, la menor cohesión de equipo y la dificultad para sostener el equilibrio trabajo–vida, resultados que ofrecen un contraste

útil para analizar cómo estas condiciones pueden tensionar el proceso creativo cuando además se incorpora inteligencia artificial generativa (Al-dahabi et al., 2024). Asimismo, una revisión contextual sobre inteligencia artificial y emprendimiento identifica que la inteligencia artificial amplía las capacidades cognitivas, racionaliza decisiones y automatiza procesos en entornos competitivos, pero también genera amenazas y debilidades que deben leerse según el contexto organizacional e institucional, lo cual resulta pertinente para interpretar el caso de campañas digitales en Lima sin asumir efectos homogéneos de la tecnología (Álvarez-Maldonado et al., 2024). Finalmente, la evidencia sobre trabajo remoto con flexibilidad geográfica muestra que los nuevos arreglos laborales pueden incrementar la productividad sin aumentar el retrabajo, lo que aporta un referente importante para contrastar si en el campo creativo la virtualidad funciona también como condición favorable o si sus efectos dependen de mediaciones específicas vinculadas con colaboración, autonomía y organización del proceso creativo (Choudhury et al., 2021).

Aún falta profundizar en los factores que explican la adopción de la inteligencia artificial generativa en marketing digital y en modelos conceptuales que permitan comprender de manera integrada sus impulsores, barreras y efectos sobre la experiencia, ya que la evidencia académica en este terreno sigue siendo todavía limitada (Joshi et al., 2025). Asimismo, persiste una brecha en la evidencia experimental sobre la efectividad real del contenido de marketing generado con inteligencia artificial, ya que los estudios disponibles muestran variaciones significativas en creatividad, impacto emocional y relevancia de marca según el tipo de herramienta y el contexto de uso, sin que existan aún conclusiones definitivas sobre cuándo y cómo la GenAI supera o complementa la

producción humana (Hartmann et al., 2025). A ello se suma que gran parte del conocimiento disponible proviene de revisiones secundarias, por lo que siguen haciendo falta investigaciones empíricas originales, de mayor escala y con diversidad de empresas, que examinen directamente cómo la inteligencia artificial afecta la innovación, la creatividad y la toma de decisiones en la producción de contenido digital (Al Adwan, 2024). Finalmente, la literatura sobre el trabajo creativo aún presta escasa atención al impacto que la aceleración tecnológica tiene sobre el bienestar de los profesionales del diseño y la comunicación, ya que el agotamiento creativo —entendido como la pérdida de capacidad para generar ideas nuevas y sostener el proceso creativo— constituye un fenómeno creciente que requiere mayor investigación empírica en contextos digitales y remotos (Roles & Kim, 2022).

Entre las tendencias emergentes más relevantes del campo destaca el uso de asistentes colaborativos de inteligencia artificial generativa en tareas de automatización, soporte a decisiones, creatividad e innovación, lo que muestra que estas herramientas ya se están integrando en flujos de trabajo organizacionales y de marketing como apoyo activo al desempeño profesional (Przegalinska et al., 2025). Otra tendencia consiste en concebir la inteligencia artificial no solo como tecnología de producción, sino como tecnología de coordinación, capaz de facilitar la colaboración asincrónica, alinear prioridades, conectar experticias y liberar tiempo para trabajo estratégico y creativo en equipos distribuidos (Williams Woolley, 2025). Asimismo, se observa una tendencia creciente hacia la integración de herramientas de inteligencia artificial en los flujos de comunicación y coordinación de equipos creativos, donde la automatización de tareas rutinarias —como la programación de reuniones, el seguimiento de proyectos y la

generación de borradores— libera capacidad cognitiva para que los profesionales concentren su energía en las dimensiones más estratégicas y creativas del trabajo (Bastidas Junco, 2024). Finalmente, en el plano comunicacional se observa la consolidación de modelos human-in-the-loop, donde los usuarios combinan borradores automáticos, edición humana y orientación de chatbots para producir mensajes y contenidos, lo que evidencia que la interacción humano–inteligencia artificial se está volviendo una práctica híbrida cada vez más normalizada en la creación digital contemporánea (Meng et al., 2025).

En la investigación aparecen como conceptos clave la inteligencia artificial generativa, las industrias creativas, el trabajo creativo y la creación de valor, entendidos dentro de ecosistemas sociotécnicos donde la producción de contenido ya no depende solo del creador humano, sino también de herramientas capaces de generar texto, imagen y video de forma autónoma o semiautónoma (Bervar et al., 2026). Un segundo concepto central es la co-creación humano–inteligencia artificial, definida como una relación en la que sistemas generativos como los LLM y los modelos multimodales no se limitan a automatizar tareas, sino que participan activamente en la ideación, la conceptualización visual y la toma de decisiones dentro del proceso de diseño (Liu, 2025). A nivel procesual, la literatura también reconoce como categoría fundamental el proceso creativo mediado por inteligencia artificial, el cual puede organizarse en fases como definición conceptual, exploración visual, desarrollo del diseño e implementación, donde la capacidad generativa de la inteligencia artificial y el juicio evaluativo del diseñador se alternan de manera continua (Wang et al., 2025). Finalmente, para comprender cómo estas transformaciones impactan el trabajo

profesional, resulta clave la categoría de diseño del trabajo, ya que la investigación reciente distingue dimensiones como estimulación, dominio, autonomía, relaciones y tolerabilidad, al tiempo que caracteriza a la inteligencia artificial por su autonomía, aprendizaje, opacidad, generatividad y versatilidad, rasgos que modifican la experiencia laboral y creativa de quienes la usan (Jooss et al., 2025).

La literatura revisada presenta una primera tensión entre enfoques que celebran la inteligencia artificial por su capacidad de acelerar la producción y reducir tiempos, y lecturas críticas que advierten que esa misma lógica eficientista puede invisibilizar el contexto social del trabajo creativo, precarizar la labor profesional y subordinar la creatividad a imperativos tecnocráticos de mercado (Öztaş & Arda, 2025). Una segunda diferencia aparece en los estudios sobre creatividad asistida, porque mientras una parte de la literatura trata la colaboración humano–inteligencia artificial como si produjera efectos homogéneos, otros trabajos muestran que su impacto no es lineal y depende de la fase del proceso creativo, ya que la inteligencia artificial favorece la novedad en la generación de ideas pero la utilidad en la elaboración, lo que cuestiona las aproximaciones demasiado generales al fenómeno (Huang et al., 2026). Asimismo, se detecta un contraste importante entre investigaciones que destacan la efectividad de los contenidos generados con inteligencia artificial y aquellas que subrayan que la autenticidad sigue dependiendo de la agencia humana, pues en plataformas como TikTok los usuarios perciben el contenido mediado por inteligencia artificial de manera distinta según el grado de control que el creador ejerce sobre el mensaje final, lo que cuestiona la equivalencia entre eficiencia técnica y autenticidad percibida (Kang & Lou, 2022). Finalmente, la literatura especializada en creatividad e inteligencia artificial

advierte que, aunque la colaboración humano–máquina amplía las posibilidades expresivas, aún persisten tensiones no resueltas en torno a la autoría, la propiedad intelectual, la originalidad y la responsabilidad ética de los contenidos generados, lo que exige marcos conceptuales que reconozcan la naturaleza distribuida y cocreada de la producción creativa contemporánea (Vinchon et al., 2023).

Lo revisado sustenta la proposición general de la tesis porque evidencia que la incorporación de inteligencia artificial generativa en agencias publicitarias no se limita a automatizar tareas, sino que reordena el proceso creativo en etapas de readiness, co-creativity, validation y execution, modificando tanto la ideación como la interacción entre actores y los mecanismos de control del trabajo creativo (Cui et al., 2025). Asimismo, la literatura demuestra que la capacidad creativa de la inteligencia artificial puede extenderse más allá de la generación divergente de ideas, ya que modelos como GPT-4o han mostrado intervenir también en fases convergentes del proceso, como la formulación de soluciones efectivas, el desarrollo de planes de acción y la resolución de problemas abiertos, lo que respalda la proposición sobre cambios en generación, desarrollo y ajuste de ideas (Byrge et al., 2025). Desde una perspectiva crítica del trabajo creativo, también se observa que la adopción de inteligencia artificial es vivida simultáneamente como oportunidad de ampliación creativa individual y como riesgo de homogeneización colectiva de ideas, lo que justifica explorar las tensiones sobre autonomía, autoría y sentido del trabajo que emergen cuando los creativos incorporan GenAI en sus procesos profesionales (Doshi & Hauser, 2024). Finalmente, el análisis del campo confirma que la investigación ha evolucionado desde un interés inicial por las capacidades técnicas de la GenAI hacia preguntas más amplias sobre human–AI

collaboration, creative labor, workflows, value creation y transformaciones organizacionales, lo que sitúa las proposiciones de esta tesis dentro de una agenda contemporánea que ya reconoce la necesidad de estudiar estos cambios como un fenómeno socio-técnico y no únicamente instrumental (Rubera et al., 2025).

Las industrias creativas y culturales atraviesan una transformación tecnológica sin precedentes en la que la inteligencia artificial está reconfigurando la creación, producción y distribución de contenido digital, lo que respalda la proposición de que la GenAI modifica de manera estructural las formas de ideación y elaboración dentro del proceso creativo de campañas digitales (Ortiz-Ospino et al., 2025). En paralelo, la evidencia sobre la integración de experiencias impulsadas por inteligencia artificial en las industrias creativas muestra que estas tecnologías no operan de forma neutral, sino que replantean la co-creación, la autoría y el acceso al contenido, aspectos directamente vinculados a las proposiciones sobre cambios en la toma de decisiones y en la experiencia subjetiva del trabajo creativo (Gurel, 2025). Asimismo, los entornos de trabajo remoto e híbrido introducen condiciones específicas que median la adopción de herramientas generativas, ya que la coordinación digital, la flexibilidad y las dinámicas de equipo distribuido inciden en cómo se desarrollan y validan las ideas creativas, lo que sustenta la proposición sobre tensiones en autonomía y autoría en contexto remoto (Maity & Lee, 2025). Finalmente, la revisión de aplicaciones reales de GenAI en marketing digital confirma que su uso ya no es marginal ni experimental, sino que está transformando los flujos de ideación, producción y ejecución de campañas, lo que valida las proposiciones de esta investigación y justifica su estudio desde una perspectiva cualitativa y situada (Salih et al., 2026).

## 2.2. Marco Teórico

Una primera corriente explicativa del fenómeno es la teoría de los sistemas sociotécnicos, que plantea que la incorporación de inteligencia artificial debe entenderse como una transformación simultánea de la dimensión técnica y de la dimensión social del trabajo, por lo que el impacto de la GenAI en campañas digitales no depende solo de la herramienta, sino de cómo se rediseñan las tareas, relaciones y responsabilidades de quienes crean contenido (Jooss et al., 2025). Esta perspectiva se complementa con el modelo SMART Work Design, que organiza el análisis del trabajo en dimensiones como estimulación, dominio, autonomía, relaciones y tolerabilidad, lo que permite explicar por qué la inteligencia artificial puede mejorar algunos aspectos del trabajo creativo y deteriorar otros según el contexto y la forma de implementación (Santiago-Torner, 2024). Desde este marco, el proceso creativo en campañas digitales puede analizarse como una forma de trabajo cuyo valor depende del equilibrio entre eficiencia tecnológica, bienestar profesional y capacidad humana de intervenir estratégicamente en la producción simbólica (Raisch & Krakowski, 2021). Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la presente investigación porque permite comprender cómo la inteligencia artificial generativa en contexto remoto no solo transforma las herramientas disponibles, sino también la experiencia subjetiva del trabajo creativo y la organización de los equipos que desarrollan campañas digitales (Coulston et al., 2025).

Una segunda línea teórica relevante es la teoría de la creatividad distribuida, según la cual la creatividad no reside exclusivamente en un individuo, sino que emerge de la interacción entre múltiples actores, recursos y entornos, algo especialmente visible cuando humanos e inteligencia artificial colaboran en la ideación, visualización,

validación y ejecución de piezas publicitarias (Huang et al., 2025). En esa dirección, la investigación sobre agencias publicitarias propone un modelo de proceso co-creativo humano–inteligencia artificial compuesto por las etapas de readiness, co-creativity, validation y execution, que explica cómo la integración de herramientas generativas transforma el flujo creativo y desplaza la idea de que la inteligencia artificial solo asume tareas repetitivas (Cui et al., 2025). A esto se suma una corriente más amplia que concibe que la inteligencia artificial está redefiniendo la esencia, el proceso y la evaluación de la creatividad, al pasar de ser un instrumento pasivo a un co-creador activo que amplía posibilidades, pero también obliga a replantear categorías como autoría, originalidad y juicio creativo (Wingström et al., 2024). En conjunto, estas perspectivas permiten comprender el fenómeno como una transformación del proceso creativo en la que la creatividad deja de ser enteramente individual para convertirse en una práctica híbrida, negociada y distribuida entre profesionales, sistemas generativos y marcos de validación organizacional, donde el humano mantiene un rol central tanto en la identificación del problema creativo como en la evaluación y validación final de los resultados generados por la inteligencia artificial (Vinchon et al., 2023).

Una tercera corriente útil para interpretar el fenómeno es la que entiende la inteligencia artificial como tecnología de coordinación e inteligencia colectiva, basada en la idea de bounded rationality, según la cual los humanos colaboran porque no pueden procesar por sí solos toda la información necesaria para resolver problemas complejos (Williams Woolley, 2025). Desde este enfoque, la GenAI puede apoyar el trabajo creativo al reforzar procesos de atención, memoria y razonamiento, ayudando a alinear prioridades, conectar experticias y facilitar la colaboración asincrónica y

sincrónica en entornos distribuidos como los del trabajo remoto (Hemraj, 2025). Complementariamente, la Uses and Gratifications Theory sostiene que los trabajadores adoptan herramientas generativas para satisfacer necesidades cognitivas y sociales, y que esas motivaciones se traducen en transferencia de conocimiento, adquisición de recursos y mejor desempeño innovador, lo que ayuda a comprender por qué los creativos incorporan ChatGPT, Midjourney u otras herramientas en sus rutinas profesionales (Zhang et al., 2026). Así, entre la inteligencia colectiva y la UGT se configura una explicación complementaria del fenómeno: la primera da cuenta de cómo la inteligencia artificial reorganiza la coordinación creativa entre personas y tecnología, mientras que la segunda explica las motivaciones de uso que hacen posible esa integración en la práctica del trabajo creativo contemporáneo (Álvarez-Maldonado et al., 2024).

# Capítulo III: Propósitos y fundamentos de la investigación

## 3.1. Objetivo General

Explorar de manera descriptiva cómo la inteligencia artificial generativa reconfigura el proceso creativo en campañas digitales, a partir de las experiencias de profesionales creativos de Lima metropolitana que desarrollan su trabajo en contexto remoto.

## 3.2. Objetivos Específicos

1. Describir cómo los profesionales creativos de Lima metropolitana incorporan herramientas de inteligencia artificial generativa en las distintas fases del proceso creativo de campañas digitales en contexto de trabajo remoto.
2. Analizar los cambios percibidos en la toma de decisiones, la interacción entre actores y la organización del trabajo creativo dentro del desarrollo de campañas digitales.
3. Interpretar cómo los profesionales creativos perciben los efectos de la inteligencia artificial generativa sobre su autonomía, autoría, carga laboral y sentido del trabajo creativo en contexto remoto.

## 3.3. Pregunta General

¿Cómo se reconfigura el proceso creativo en campañas digitales a partir de la incorporación de la inteligencia artificial generativa, según las experiencias de profesionales creativos en contexto de trabajo remoto?

## 3.4. Preguntas Específicas

1. ¿Cómo incorporan los profesionales creativos de Lima metropolitana las herramientas de inteligencia artificial generativa en las distintas fases del proceso creativo de campañas digitales en contexto de trabajo remoto?

2. ¿Qué cambios perciben en la toma de decisiones, la interacción entre actores y la organización del trabajo creativo durante el desarrollo de campañas digitales?
3. ¿Cómo interpretan los efectos de la inteligencia artificial generativa en su autonomía, autoría, carga laboral y sentido del trabajo creativo en contexto remoto?

### 3.5. Proposición General

La inteligencia artificial generativa reconfigura el proceso creativo en campañas digitales al modificar las formas de ideación, elaboración, decisión e interacción profesional, generando nuevas dinámicas de trabajo creativo en contexto remoto.

### 3.6. Proposiciones Específicas

1. La incorporación de herramientas de inteligencia artificial generativa transforma las distintas fases del proceso creativo de campañas digitales, especialmente en la generación, desarrollo y ajuste de ideas.
2. El uso de inteligencia artificial generativa modifica la toma de decisiones, las interacciones entre los actores involucrados y la organización del trabajo creativo dentro de las campañas digitales.
3. En contexto remoto, la inteligencia artificial generativa produce tensiones y reajustes en la autonomía, la autoría, la carga laboral y el sentido que los profesionales atribuyen a su trabajo creativo.

# Capítulo IV: Metodología

## 4.1. Tipo y enfoque de investigación

El presente estudio fue de tipo cualitativo, ya que buscó comprender las percepciones, significados y experiencias de los participantes respecto a cómo la inteligencia artificial generativa reconfigura el proceso creativo en campañas digitales. No se pretendió medir variables numéricas ni establecer relaciones estadísticas, sino interpretar cómo tres profesionales creativos de Lima metropolitana construyeron sentido en torno al uso de herramientas generativas en sus rutinas de trabajo remoto. El enfoque cualitativo resultó adecuado porque permitió acceder a la comprensión profunda de los procesos comunicativos, decisionales y creativos que se producen cuando la inteligencia artificial se incorpora a la práctica profesional, priorizando la interpretación de los discursos y experiencias por encima de la cuantificación de resultados. La investigación tuvo un carácter aplicado, ya que se orientó a resolver un problema real dentro del campo creativo y comunicacional: la necesidad de comprender cómo la incorporación de herramientas de inteligencia artificial generativa modifica las formas de ideación, elaboración, decisión e interacción profesional en campañas digitales desarrolladas en contexto de trabajo remoto. Su finalidad fue generar conocimiento útil que aporte tanto a la práctica profesional de la comunicación audiovisual, el diseño gráfico y la creación de contenido digital, como a la comprensión académica de un fenómeno emergente que aún presenta escasa evidencia empírica en el contexto latinoamericano. Finalmente, este enfoque permitió interpretar cómo los participantes construyeron sentido en torno al fenómeno estudiado, revelando las dinámicas relacionales, decisionales y emocionales que caracterizan la incorporación de la inteligencia artificial generativa en el trabajo creativo contemporáneo. Desde esta

perspectiva hermenéutica, la investigación priorizó la comprensión integral de las experiencias antes que su generalización, aportando una mirada situada y reflexiva sobre cómo la creatividad profesional se negocia y reconfigura cuando convive con sistemas generativos en entornos laborales remotos de Lima metropolitana.

### 4.2. Diseño metodológico

El estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación cualitativo de tipo exploratorio, orientado a comprender cómo la inteligencia artificial generativa reconfigura el proceso creativo en campañas digitales desde la experiencia directa de los profesionales involucrados. Este diseño permitió abordar el fenómeno desde un enfoque interpretativo, centrado en el significado que los participantes atribuyeron a sus prácticas creativas y a la interacción que mantienen con herramientas generativas en contextos de trabajo remoto. La naturaleza exploratoria del estudio resultó adecuada dado que el tema presenta escasa evidencia empírica en el ámbito de las agencias digitales de Lima metropolitana, lo que requería un acercamiento flexible para identificar patrones emergentes sin imponer categorías predeterminadas. El diseño cualitativo exploratorio fue especialmente pertinente porque permitió trabajar con un grupo reducido de participantes estratégicamente seleccionados, facilitando un análisis detallado de sus discursos, percepciones y comportamientos frente al uso de GenAI en el desarrollo de campañas. A través de este enfoque, se valoró la singularidad de cada perfil profesional —director creativo, creador de contenido y diseñador gráfico digital—, comprendiendo cómo sus experiencias particulares y sus contextos laborales influyeron en la incorporación y evaluación de estas herramientas. La investigación no buscó generalizar resultados, sino generar conocimiento situado que aporte una mirada reflexiva sobre la transformación del proceso creativo en el contexto específico del trabajo remoto en Lima. Para la recolección de información se aplicó como técnica

principal la entrevista individual semiestructurada, cuyo carácter flexible permitió explorar en profundidad las percepciones, experiencias y valoraciones de los participantes respecto al uso de inteligencia artificial generativa en su flujo de trabajo creativo. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados y posteriormente transcritas de manera literal para facilitar su análisis sistemático. El empleo de este instrumento garantizó la coherencia entre los objetivos de la investigación, el enfoque cualitativo adoptado y las técnicas empleadas para responder al problema planteado.

### 4.3. Participantes o casos de estudio

Los participantes estuvieron conformados por tres profesionales del sector creativo digital en Lima Metropolitana, quienes se desempeñaron en agencias de publicidad o marketing digital bajo modalidad remota o híbrida entre 2023 y 2025. El primer entrevistado fue un Redactor Creativo Senior con experiencia en la conceptualización de campañas digitales y ATL, quien utilizó herramientas de inteligencia artificial generativa como ChatGPT, Gemini e IDEOGRAM como apoyo a la ideación y la exploración de perspectivas creativas, desempeñándose bajo modalidad híbrida en una agencia de publicidad de Lima Metropolitana. El segundo participante fue un Director de Arte con casi diez años de experiencia en dirección visual para campañas digitales, responsable de velar por la coherencia gráfica y la ejecución creativa de una cartera de clientes, quien incorporó herramientas de generación de imágenes, video y texto a través de WPP Open —plataforma propietaria del grupo WPP que integra soluciones como ChatGPT, Gemini y NanoBanana Pro— bajo modalidad híbrida. El tercer entrevistado fue un Diseñador Gráfico Senior a cargo del diseño de piezas gráficas, animadas e impresas para campañas de una empresa de transporte público en Lima, quien incorporó Gemini Pro como herramienta principal para la

generación de imágenes y el apoyo en investigación, desempeñándose en modalidad casi exclusivamente remota, con un 98% de trabajo a distancia.

Este perfil tripartito fue seleccionado porque permite cubrir distintos roles y contextos dentro del proceso creativo en campañas digitales: desde la redacción conceptual y la ideación en texto, pasando por la dirección visual y la gestión de equipos de diseño, hasta la ejecución gráfica especializada para un cliente de comunicación institucional. Los tres participantes utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa de manera activa dentro de su flujo de trabajo y operaron en modalidades remotas o híbridas durante el período de estudio. La diversidad de roles, agencias y niveles de integración de la inteligencia artificial permitió obtener una visión comparativa del fenómeno, abarcando desde contextos con políticas institucionales de uso de inteligencia artificial hasta entornos de adopción individual y autónoma, lo que enriqueció el análisis cualitativo y aportó profundidad interpretativa al estudio.

### 4.4. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se diseñó una guía de entrevista semiestructurada compuesta por diez preguntas abiertas, elaborada con el propósito de explorar las percepciones, experiencias y valoraciones de los participantes respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en su práctica creativa. Este instrumento permitió abordar de manera flexible y profunda los ejes temáticos centrales de la investigación: la incorporación de la inteligencia artificial en el proceso creativo, los cambios percibidos en la dinámica del trabajo, y los efectos sobre la autonomía, la autoría y el sentido profesional en contextos de trabajo remoto. La guía fue organizada

en torno a los objetivos específicos del estudio, garantizando coherencia entre el instrumento de recolección y el diseño metodológico cualitativo exploratorio adoptado.

La guía de entrevista fue sometida a un proceso de validación de contenido a cargo de la Magister Karin Vargas Torres quien evaluó la claridad, la pertinencia y la coherencia de cada una de las preguntas formuladas, verificando su alineación con los objetivos específicos y la proposición general de la investigación. Esta validación aseguró que el instrumento resultara adecuado para generar información significativa y confiable en el marco de una investigación cualitativa, reduciendo ambigüedades y garantizando que cada pregunta aportará al propósito interpretativo del estudio. Los ajustes derivados de este proceso fortalecieron la solidez metodológica del instrumento antes de su aplicación en las entrevistas individuales.

Complementariamente, se empleó la observación documental como segunda técnica de recolección de información, consistente en el registro sistemático de capturas de pantalla e imágenes de las interacciones de los participantes con herramientas de inteligencia artificial generativa durante sus procesos de trabajo. Esta técnica permitió documentar comportamientos, flujos de trabajo e interacciones visualmente relevantes que enriquecieron el análisis de las experiencias narradas en las entrevistas, aportando evidencia directa del uso real de las herramientas en el contexto de campañas digitales desarrolladas en modalidad remota. Los registros obtenidos mediante esta observación fueron utilizados como datos complementarios para la construcción de las categorías de análisis del Capítulo V.

### 4.5. Procedimiento

El desarrollo de la investigación se inició con la definición del problema y los objetivos, a partir de la revisión de antecedentes teóricos y estudios previos sobre

inteligencia artificial generativa, proceso creativo en campañas digitales y trabajo remoto. Esta etapa permitió delimitar el fenómeno de estudio, formular la pregunta central y establecer las proposiciones que guiaron el trabajo de campo. Paralelamente, se realizó una revisión sistemática de la literatura académica disponible, priorizando estudios publicados entre 2021 y 2026 en bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar, con el fin de construir un estado del arte sólido y un marco teórico pertinente para el análisis de las experiencias profesionales. En una segunda etapa, se elaboró la guía de entrevista semiestructurada compuesta por diez preguntas abiertas, la cual fue sometida a validación de contenido por la Magister Karin Vargas Torres. Posteriormente, se procedió a la identificación y contacto de los tres participantes, siguiendo criterios de pertinencia vinculados a los perfiles definidos: un director creativo, un creador de contenido y un diseñador gráfico digital, todos con experiencia en agencias de publicidad o marketing digital de Lima metropolitana y con práctica en modalidad remota o híbrida entre 2023 y 2025. Cada participante fue informado sobre los propósitos y alcances de la investigación, y su participación se realizó de manera voluntaria, con firma del consentimiento informado correspondiente. Las entrevistas individuales se llevaron a cabo de manera semiestructurada, con una duración aproximada de entre cuarenta y sesenta minutos cada una, realizadas mediante plataformas de videoconferencia en atención al contexto de trabajo remoto de los participantes. Todas las sesiones fueron grabadas en audio con el consentimiento expreso de los entrevistados y posteriormente transcritas de forma literal. Finalmente, se realizó el procesamiento y análisis de la información mediante una codificación temática en cinco fases que permitió identificar categorías emergentes, patrones discursivos y puntos de convergencia y divergencia entre los tres perfiles entrevistados, articulando estrategias deductivas e inductivas para sustentar la confiabilidad y

transparencia del análisis cualitativo (Bingham, 2023). Los resultados fueron integrados y contrastados con los objetivos y proposiciones del estudio, construyendo una narrativa interpretativa coherente con el enfoque cualitativo exploratorio adoptado.

# Capítulo V: Resultados

## 5.1. Incorporación de la inteligencia artificial generativa en las fases del proceso creativo

La incorporación de la inteligencia artificial generativa en el proceso creativo de campañas digitales no ocurre de manera uniforme ni en un solo momento, sino que se distribuye a lo largo de distintas fases según el perfil profesional y la naturaleza de cada tarea. Los tres entrevistados coincidieron en que las herramientas generativas se integraron de forma progresiva y situacional dentro de sus flujos de trabajo. El Redactor Creativo señaló que recurre a ChatGPT principalmente cuando enfrenta un bloqueo creativo o necesita ampliar su perspectiva: "a veces también me puedo bloquear a nivel creativo y necesito otro punto de vista y ahí es cuando agarro ChatGPT y le pregunto a ver qué me bota y si con eso se me ocurre algo" (Redactor Creativo, comunicación personal, 2026). Esta descripción revela que la inteligencia artificial no reemplaza el proceso creativo, sino que interviene como un detonador de ideas en momentos específicos de tensión o bloqueo.

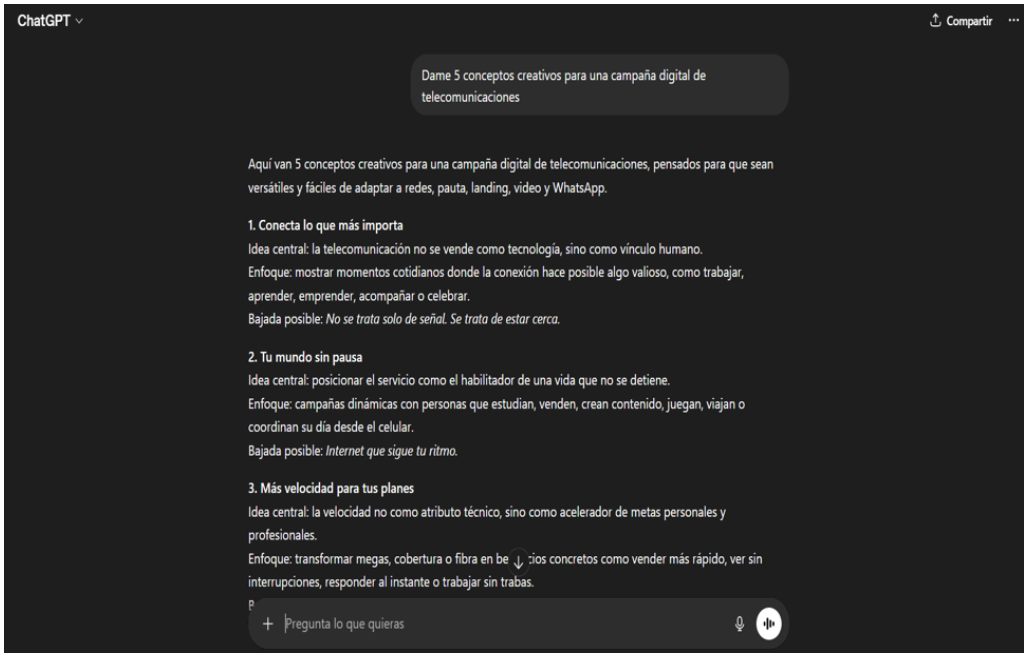
El Director de Arte describió una integración mucho más extensa, que abarca prácticamente todas las etapas del proceso: desde el planeamiento estratégico hasta la medición de resultados. Según su relato, la inteligencia artificial puede utilizarse para "fingir focus groups" en la etapa de planning, generar imágenes ultrarrealistas en la etapa de diseño, producir storyboards para audiovisuales y analizar reportes al cierre de la campaña (Director de Arte, comunicación personal, 2026). Este uso transversal refleja cómo en agencias con mayor infraestructura tecnológica la inteligencia artificial se convierte en un componente estructural del flujo creativo. En contraste, el Diseñador Gráfico Senior indicó que su uso se concentra en las etapas más tempranas: "para lo que es diseño, para la generación de imagen, básicamente en la etapa más temprana del diseño" y también en la fase de investigación para obtener datos y referencias (Diseñador Gráfico Senior, comunicación personal, 2026).

La diversidad de momentos en que cada profesional incorpora la inteligencia artificial refleja que su uso está mediado por el rol específico dentro de la cadena creativa, el nivel de acceso a plataformas especializadas y el tipo de producto creativo que se busca generar. Mientras el Redactor Creativo la usa como apoyo puntual en la ideación verbal, el Director de Arte la integra como infraestructura visual en todas las fases, y el Diseñador Gráfico Senior la emplea como herramienta de generación de imágenes en la etapa de bocetación. Esta variabilidad confirma que la incorporación de la GenAI en el proceso creativo no responde a un patrón único, sino a una negociación constante entre las posibilidades de la herramienta, las demandas del proyecto y el criterio profesional de quien la usa. En todos los casos, el proceso arranca con la lectura del brief y la comprensión del problema creativo, etapa que permanece exclusivamente humana.

En la Figura 1 se evidencia cómo, en la observación documental realizada, la herramienta ChatGPT es utilizada directamente para elaborar el concepto de una campaña digital a partir de un prompt específico. La captura muestra el intercambio entre el usuario y el sistema generativo, donde se puede apreciar cómo la inteligencia artificial responde con una propuesta estructurada de campaña que incluye concepto, mensajes clave y posibles ejecuciones. Este tipo de interacción ilustra lo descrito por los entrevistados: la inteligencia artificial interviene como interlocutor creativo en la fase de ideación, aportando perspectivas adicionales que el profesional evalúa, filtra y adapta según los objetivos de la campaña y los lineamientos de la marca.

**Figura 1**

Prompt en ChatGPT para elaboración de concepto de campaña digital




Nota. Captura de pantalla de sesión de trabajo en ChatGPT (2025).

### 5.2. La inteligencia artificial generativa como acelerador del trabajo creativo en contexto remoto

En el contexto del trabajo remoto, la inteligencia artificial generativa emergió en los discursos de los tres entrevistados como una herramienta que transforma cuantitativa y cualitativamente la capacidad productiva del profesional creativo. El Director de Arte fue el más explícito al respecto, describiendo cómo la inteligencia artificial le permite generar en pocas horas lo que antes le tomaba jornadas completas: "lo que antes me tomaba todo un día de pruebas el día de hoy en una mañana lo puedo tener más o menos avanzado" (Director de Arte, comunicación personal, 2026). Este cambio en los tiempos no solo implica mayor eficiencia, sino también la posibilidad de explorar más alternativas creativas antes de presentarle propuestas al cliente, lo que eleva la calidad de las ideas que llegan a la instancia de validación.

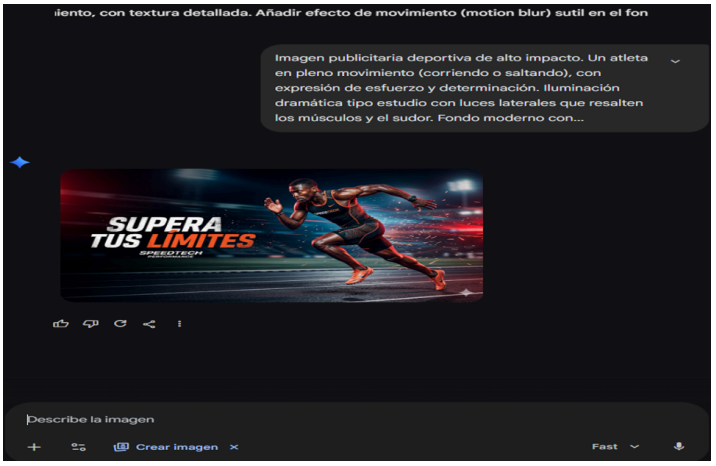
La capacidad de generar múltiples piezas visuales de una misma campaña desde un entorno remoto resultó especialmente relevante para el Director de Arte, quien describió un flujo de trabajo en el que, a partir de un key visual maestro, la inteligencia artificial automatiza la adaptación a diferentes formatos y medidas: "con solamente un clic puedo dar el keyvisual maestro y con instrucciones adaptarlo a piezas horizontales, verticales, cuadradas" (Director de Arte, comunicación personal, 2026). Este proceso libera tiempo y recursos para tareas de mayor complejidad creativa y estratégica. El Redactor Creativo también notó cambios en su ritmo de trabajo: desde que incorporó herramientas generativas, accede más rápido a perspectivas diversas sin depender de reuniones presenciales de brainstorming (Redactor Creativo, comunicación personal, 2026).

Sin embargo, los entrevistados también identificaron tensiones específicas del trabajo remoto que la inteligencia artificial no resuelve completamente. El Director de Arte advirtió que en escenarios híbridos o virtuales existe el riesgo de que el trabajo se vuelva "en serie", perdiendo el intercambio creativo que caracterizaba el trabajo presencial: "si hay algo que podría decir que se extraña del escenario de trabajo 100% presencial previa a la pandemia, es justamente los espacios en donde cuatro o cinco personas se aislaban de sus pendientes y juntos pensaban en algo" (Director de Arte, comunicación personal, 2026). El Diseñador Gráfico Senior confirmó esta dinámica: en su entorno de trabajo, que es 98% remoto, existe "poco contacto" con el equipo y las decisiones creativas se toman de manera más individual (Diseñador Gráfico Senior, comunicación personal, 2026).

En las Figuras 2 y 3 se evidencia cómo, en la observación documental realizada, la herramienta Gemini fue utilizada para generar dos piezas visuales distintas correspondientes a una misma campaña digital. Ambas capturas muestran imágenes de alta calidad generadas a partir de prompts descriptivos, ilustrando la capacidad de la inteligencia artificial para producir múltiples versiones de un mismo concepto visual en poco tiempo y desde cualquier entorno de trabajo. Esta doble generación refleja exactamente lo descrito por los entrevistados: desde el contexto remoto, un solo profesional puede explorar y producir diversas propuestas visuales sin depender de sesiones fotográficas, bancos de imágenes o equipos de producción presenciales, lo que transforma sustantivamente la capacidad de respuesta creativa en campañas digitales.

**Figura 2**

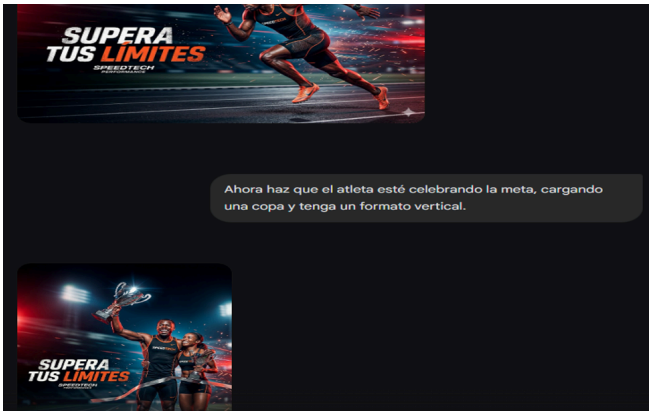
Primera pieza de campaña generada con Gemini en contexto de trabajo remoto




Nota. Captura de imagen generada con Gemini durante proceso de campaña digital (2026).

**Figura 3**

Segunda pieza de la misma campaña generada con Gemini, evidenciando producción múltiple




Nota. Captura de segunda imagen generada con Gemini en la misma sesión de trabajo remoto (2026).

### 5.3. Tensión entre eficiencia generativa y autonomía creativa

La tensión entre la eficiencia que ofrece la inteligencia artificial generativa y la preservación de la autonomía y el criterio creativo del profesional constituyó uno de los hallazgos más consistentes entre los tres entrevistados. Los tres, de manera independiente, utilizaron la metáfora del "arma de doble filo" para describir su relación con estas herramientas. El Redactor Creativo fue directo al respecto: "yo siento que es un arma de doble filo, porque si bien yo lo puedo utilizar para tener otras perspectivas hay otras personas que utilizan para que haga el trabajo básicamente y creo que no es la idea" (Redactor Creativo, comunicación personal, 2026). Esta distinción entre usar la inteligencia artificial como soporte de perspectivas versus delegarle completamente la tarea creativa delimita una frontera ética y profesional que los entrevistados reconocen con claridad.

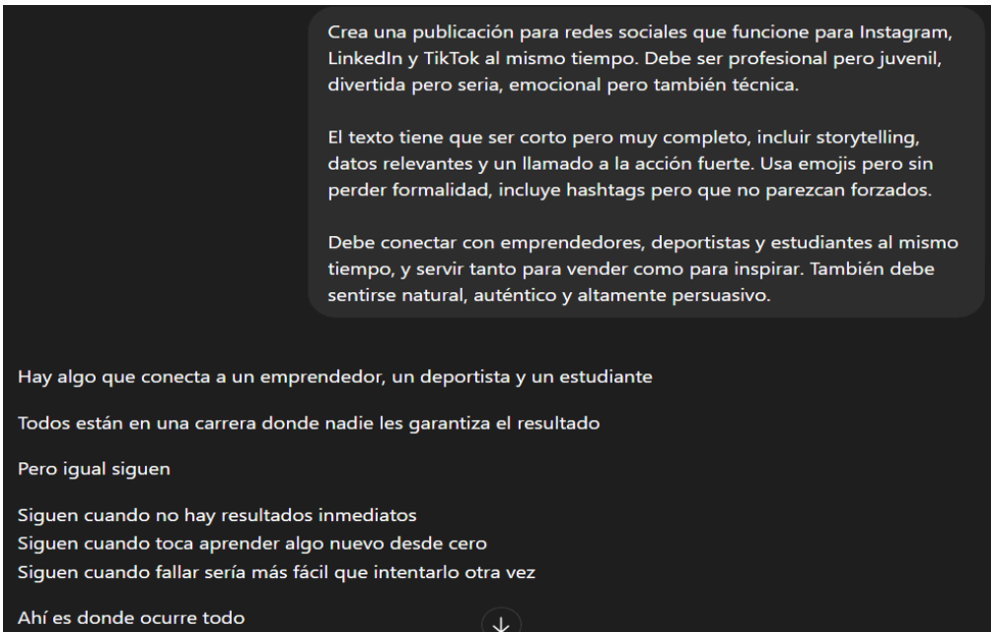
El Diseñador Gráfico Senior articuló esta tensión desde la experiencia concreta del proceso de diseño: describió que la rapidez que otorga la inteligencia artificial tiene como contrapartida el riesgo de que "la mente trabaje menos", generando propuestas poco personalizadas al problema real: "cuando se mal usa, hace que se lleguen a propuestas poco creativas y propuestas que realmente no están personalizadas al problema que se necesita y hace que se generen ideas bastante genéricas" (Diseñador Gráfico Senior, comunicación personal, 2026). El Director de Arte complementó esta perspectiva con el concepto de "slop", que describe campañas producidas con inteligencia artificial sin criterio especializado, con errores de consistencia visual y escenarios predecibles, citando las campañas navideñas de Coca-Cola y McDonald's como ejemplos que recibieron críticas por este problema (Director de Arte, comunicación personal, 2026).

A pesar de esta tensión, los tres entrevistados coincidieron en que la solución no pasa por rechazar la inteligencia artificial, sino por mantener el criterio profesional como filtro activo sobre los resultados que ella genera. El Redactor Creativo expresó que "nada en exceso es recomendable" y que la inteligencia artificial debe funcionar "como un consultor o un soporte, pero nunca el eje central" (Redactor Creativo, comunicación personal, 2026). El Diseñador Gráfico Senior añadió que "hay que darle contrapeso para no darle toda la tarea a la inteligencia artificial" (Diseñador Gráfico Senior, comunicación personal, 2026). Esta posición compartida revela que los profesionales creativos entrevistados han desarrollado una conciencia reflexiva sobre los riesgos de la dependencia tecnológica, posicionándose como guardianes activos del valor creativo humano dentro de sus procesos de trabajo.

En la Figura 4 se evidencia cómo, en la observación documental realizada, ChatGPT genera una respuesta extensa y detallada ante una solicitud de copy corto para redes sociales. La captura muestra que la herramienta, aunque capaz de producir contenido rápidamente, no siempre calibra la extensión ni el tono al contexto específico solicitado, entregando un volumen de información mayor al requerido. Este comportamiento ilustra precisamente la tensión que describieron los entrevistados: la inteligencia artificial puede ser eficiente en términos de velocidad y volumen, pero requiere del criterio del profesional para filtrar, ajustar y adaptar su output a las necesidades reales de la campaña, confirmando que la autonomía creativa humana sigue siendo indispensable.

**Figura 4**

ChatGPT generando texto excesivo ante solicitud de copy corto para redes sociales




Nota. Captura de pantalla de sesión de trabajo en ChatGPT con solicitud de texto breve (2026).

### 5.4. Reconfiguración de la toma de decisiones y validación en campañas digitales

La incorporación de la inteligencia artificial generativa en el proceso creativo introdujo nuevas dimensiones en la toma de decisiones dentro de las agencias, particularmente en lo referente a la validación de los resultados y la verificación de su viabilidad legal y estratégica. El Director de Arte describió con detalle cómo, antes de aprobar cualquier pieza generada con inteligencia artificial, el equipo debe rastrear qué herramientas se utilizaron y verificar que estén alineadas con el marco legal de WPP: "tenemos que hacer un rastreo de qué herramientas de inteligencia artificial se utilizaron y saber si están alineadas con el marco legal de WPP" (Director de Arte, comunicación personal, 2026). Esta capa adicional de validación modifica el flujo de aprobación y

añade responsabilidades específicas al proceso creativo que no existían antes de la adopción de herramientas generativas.

Un ejemplo concreto de esta reconfiguración es la prohibición explícita del uso de MidJourney dentro de VML, debido a que esa plataforma utiliza imágenes protegidas por derechos de autor para entrenar sus modelos: "MidJourney, por ejemplo, es una herramienta que en la agencia no tenemos permitido utilizar" (Director de Arte, comunicación personal, 2026). Esta restricción institucional demuestra que las decisiones sobre qué herramientas usar ya no son solo técnicas o creativas, sino también éticas y legales. El Redactor Creativo confirmó esta lógica desde su práctica: cuando la idea central proviene de la inteligencia artificial, esta se somete a mayor escrutinio antes de ser aprobada: "siempre y cuando la idea no sea la que dio la inteligencia artificial va, porque si es un soporte no hay ningún problema pero si va a ser el eje central ahí es donde quizás podamos tener algunas dudas" (Redactor Creativo, comunicación personal, 2026).

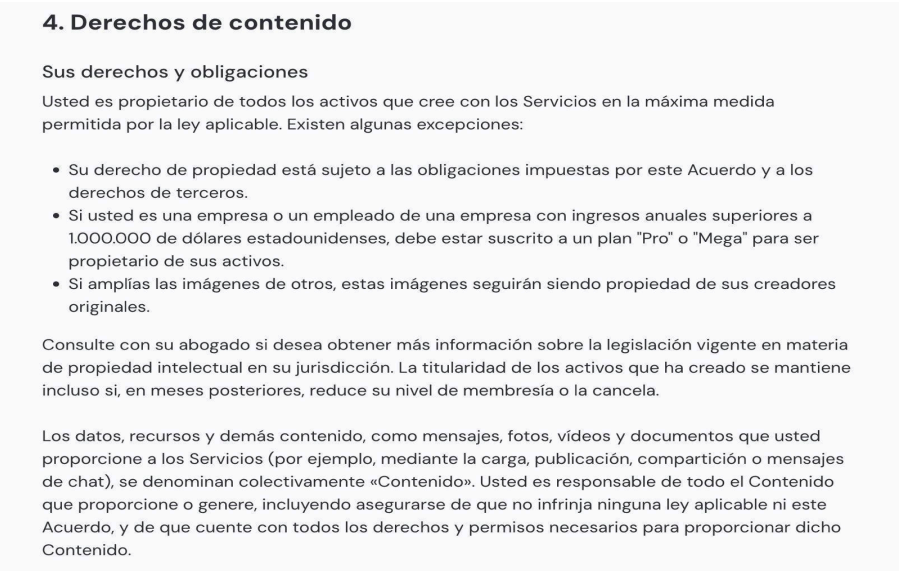
El Diseñador Gráfico Senior aportó una perspectiva diferente: en su caso, el proceso de validación se mantiene similar al que existía antes de la inteligencia artificial, ya que las decisiones finales siempre pasan por el feedback del supervisor y se basan en la investigación realizada, independientemente de si la inteligencia artificial intervino o no: "si tú usas la inteligencia artificial como una base para la investigación y todo eso, pues al final realmente el proceso se mantiene parecido al resto" (Diseñador Gráfico Senior, comunicación personal, 2026). Esta diferencia entre perfiles sugiere que el impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones está mediado por el nivel jerárquico del profesional y el tamaño de la agencia: en agencias grandes con clientes corporativos, la validación legal se vuelve más compleja, mientras que en agencias más

pequeñas la inteligencia artificial se integra sin modificar sustancialmente los circuitos de aprobación existentes.

En la Figura 5 se evidencia cómo, en la observación documental realizada, la plataforma MidJourney explicita en sus términos y condiciones de uso las restricciones legales vinculadas a los derechos de propiedad intelectual de las imágenes generadas. La captura permite ver directamente la política que llevó a que esta herramienta sea prohibida en agencias como VML, ilustrando que la toma de decisiones sobre qué herramientas de inteligencia artificial usar no es solo una decisión creativa o técnica, sino también legal y ética. Este hallazgo visual refuerza lo expresado por el Director de Arte: el proceso de validación en campañas con inteligencia artificial incorpora una dimensión jurídica que modifica los flujos de aprobación y obliga a los equipos creativos a documentar y verificar el origen de los recursos generativos utilizados.

**Figura 5**

Políticas de derechos de propiedad intelectual de MidJourney



**4. Derechos de contenido**

Sus derechos y obligaciones

Usted es propietario de todos los activos que cree con los Servicios en la máxima medida permitida por la ley aplicable. Existen algunas excepciones:

- Su derecho de propiedad está sujeto a las obligaciones impuestas por este Acuerdo y a los derechos de terceros.
- Si usted es una empresa o un empleado de una empresa con ingresos anuales superiores a 1.000.000 de dólares estadounidenses, debe estar suscrito a un plan "Pro" o "Mega" para ser propietario de sus activos.
- Si amplías las imágenes de otros, estas imágenes seguirán siendo propiedad de sus creadores originales.

Consulte con su abogado si desea obtener más información sobre la legislación vigente en materia de propiedad intelectual en su jurisdicción. La titularidad de los activos que ha creado se mantiene incluso si, en meses posteriores, reduce su nivel de membresía o la cancela.

Los datos, recursos y demás contenido, como mensajes, fotos, vídeos y documentos que usted proporcione a los Servicios (por ejemplo, mediante la carga, publicación, compartición o mensajes de chat), se denominan colectivamente «Contenido». Usted es responsable de todo el Contenido que proporcione o genere, incluyendo asegurarse de que no infrinja ninguna ley aplicable ni este Acuerdo, y de que cuente con todos los derechos y permisos necesarios para proporcionar dicho Contenido.

Nota. Captura de pantalla de los términos y condiciones de uso de MidJourney (2026).

### 5.5. Impacto de la inteligencia artificial generativa en la autoría, la identidad profesional y el sentido del trabajo creativo

El impacto de la inteligencia artificial generativa sobre la identidad profesional y el sentido del trabajo creativo constituyó una de las dimensiones más reflexivas que emergieron en los discursos de los entrevistados. Los tres profesionales manifestaron, con distintos grados de elaboración, que la incorporación de estas herramientas genera interrogantes sobre el valor de la creatividad humana, la autoría de los resultados y el rol del profesional en un proceso en el que la máquina puede producir contenido de manera autónoma. El Redactor Creativo expresó esta inquietud de forma directa: "la verdad es que se vuelve un poco adictivo y no sé si eso esté bien o mal creo que es depende como uno lo usa" (Redactor Creativo, comunicación personal, 2026). Esta ambivalencia refleja una tensión que el profesional no ha terminado de resolver, y que oscila entre la utilidad reconocida de la herramienta y la incertidumbre sobre sus consecuencias en el largo plazo.

El Director de Arte ofreció la reflexión más elaborada sobre la relación entre autoría e inteligencia artificial, argumentando que la originalidad de una campaña seguirá dependiendo del bagaje cultural y la especialización del director creativo, porque sin ese capital humano la inteligencia artificial solo produce resultados predecibles: "la originalidad de las campañas va a depender mucho del bagaje cultural que tengan los directores creativos o los directores de arte de una campaña, porque sin este conocimiento, sin esta especialización que podría lograr un director de arte al haber visto películas, al haber visto otras campañas, un director de arte puede ser mucho más efectivo en trasladar su visión con el uso de inteligencia artificial" (Director de Arte, comunicación personal, 2026). Esta posición reivindica el valor irreemplazable de la

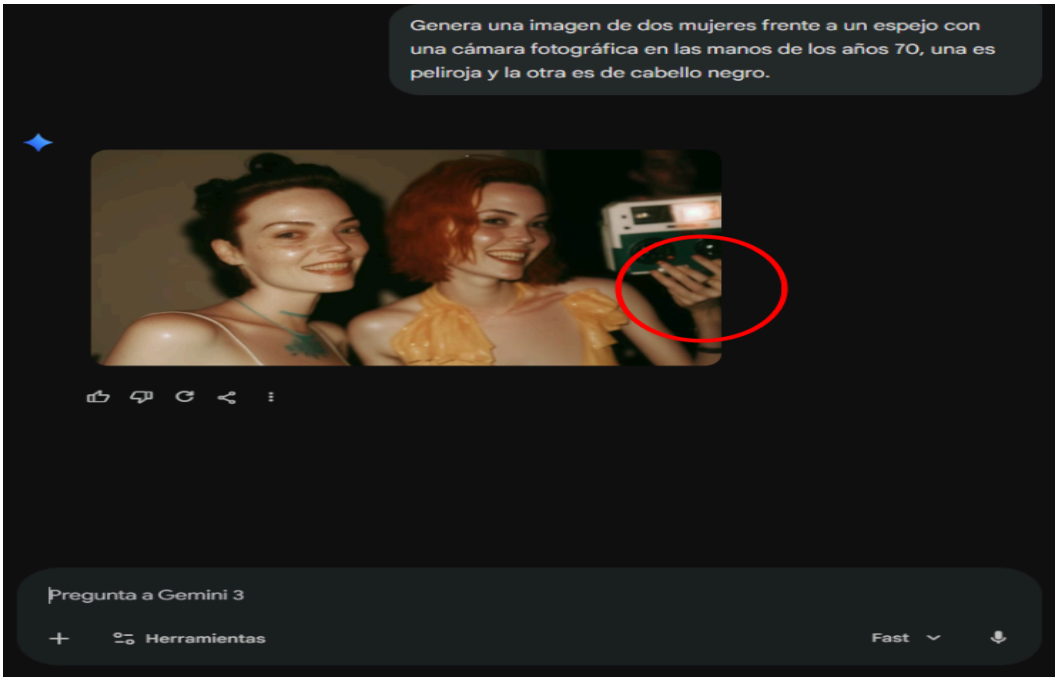
experiencia humana como diferenciador frente a la homogeneización que puede generar el uso masivo de herramientas generativas.

El Diseñador Gráfico Senior sintetizó el impacto de la inteligencia artificial sobre su identidad profesional con una afirmación que condensa la preocupación central de esta categoría: "te quita originalidad, no te va a diferenciar, tienes que utilizar la inteligencia artificial como una base, no que gire entorno a tu trabajo" (Diseñador Gráfico Senior, comunicación personal, 2026). Esta declaración expresa una toma de posición clara sobre el lugar que la inteligencia artificial debe ocupar dentro del proceso creativo: instrumento al servicio del criterio humano, no eje articulador de la identidad profesional. Los tres entrevistados convergieron en esta posición, sugiriendo que los profesionales creativos de Lima metropolitana están desarrollando una conciencia reflexiva sobre los riesgos de la sobredependencia tecnológica y la necesidad de preservar la agencia humana como núcleo del trabajo creativo.

En la Figura 6 se evidencia cómo, en la observación documental realizada, una imagen generada por inteligencia artificial presenta errores visibles en la representación de las manos de la figura humana, uno de los fallos más característicos y recurrentes de los sistemas de generación de imágenes por inteligencia artificial. Esta deformación ilustra de manera concreta lo que el Director de Arte denominó "slop": el riesgo de que el uso de inteligencia artificial sin criterio especializado derive en piezas con inconsistencias visuales que erosionan la credibilidad y la originalidad de la campaña. La imagen evidencia que, más allá de la eficiencia generativa, existe un límite técnico y estético en la producción autónoma de la inteligencia artificial que solo puede ser identificado y corregido por un profesional con formación visual, lo que reafirma la centralidad de la autoría humana en el proceso creativo.

**Figura 6**

Error en representación de manos en imagen generada por inteligencia artificial




Nota. Captura de imagen generada con herramienta de inteligencia artificial evidenciando deformación en extremidades (2026).

# Capítulo VI: Discusión

Los resultados de la investigación evidencian que la incorporación de la inteligencia artificial generativa en el proceso creativo de campañas digitales no sigue un patrón único, sino que varía según el perfil profesional, el tipo de agencia y el nivel de acceso a plataformas especializadas. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Jia et al. (2024), quienes señalan que la inteligencia artificial augments employee creativity de manera diferenciada según el tipo de tarea y el momento del proceso en que interviene, y con Huang et al. (2025), cuya investigación sobre co-creatividad humano-inteligencia artificial describe una curva de rendimiento que depende del equilibrio entre la intervención humana y la generativa. La experiencia del Director de Arte, quien integra la inteligencia artificial en todas las fases del flujo creativo, refleja el modelo de "co-creatividad total" descrito por Cui et al. (2025), mientras que el uso más acotado del Redactor Creativo y el Diseñador Gráfico Senior corresponde a formas de "co-creatividad puntual" orientada a etapas específicas. Esta diversidad confirma que la adopción de GenAI en el ámbito creativo responde a la proposición específica 1 de la investigación: la inteligencia artificial transforma las distintas fases del proceso creativo de campañas digitales, especialmente en la generación, desarrollo y ajuste de ideas.

Este hallazgo tiene implicancias directas para el objetivo específico 1, que buscaba describir cómo los profesionales creativos de Lima metropolitana incorporan herramientas de inteligencia artificial en las distintas fases del proceso creativo. La evidencia recogida confirma que la incorporación es progresiva, situacional y mediada por factores institucionales como el acceso a plataformas corporativas —como WPP Open en el caso de VML— y por factores individuales como la trayectoria y el rol dentro del equipo. Esta heterogeneidad en los modos de adopción sugiere que las agencias de Lima están en una etapa de integración no sistematizada, donde cada

profesional negocia individualmente su relación con la herramienta. Ello coincide con lo identificado por Jooss et al. (2025), quienes advierten que la incorporación de inteligencia artificial en entornos de trabajo creativo requiere rediseño organizacional explícito para que su potencial se realice de manera equitativa y estratégica entre los distintos roles del equipo.

El análisis de los discursos revela que la inteligencia artificial generativa actúa como un acelerador significativo del trabajo creativo en contexto remoto, pero que este efecto viene acompañado de tensiones no resueltas en torno a la interacción entre profesionales. Los entrevistados describieron ganancias concretas en velocidad y capacidad de producción —en especial la automatización de piezas múltiples a partir de un key visual maestro—, lo que se alinea con los hallazgos de Doshi y Hauser (2024), quienes documentaron que la GenAI eleva la creatividad individual pero puede reducir la diversidad colectiva de los resultados. Sin embargo, el riesgo de que el trabajo remoto con inteligencia artificial derive en procesos "en serie" —donde cada profesional ejecuta su parte de forma aislada— evidencia que la herramienta no suple la dimensión colaborativa del proceso creativo. Esto conecta con lo señalado por Coulston et al. (2025), cuya investigación sobre bienestar en equipos virtuales subraya que la interacción presencial tiene un valor comunicativo y creativo que las herramientas digitales, incluida la inteligencia artificial, no han logrado reemplazar completamente.

Este resultado responde directamente al objetivo específico 2, que buscaba analizar los cambios percibidos en la toma de decisiones, la interacción entre actores y la organización del trabajo creativo. La evidencia indica que si bien la inteligencia artificial reorganiza los tiempos y la capacidad productiva individual, el trabajo en equipo y la cocreación entre personas siguen siendo los espacios donde se genera el mayor valor creativo diferencial. Esto resulta especialmente relevante en el contexto de

Lima metropolitana, donde las agencias combinan modalidades híbridas y remotas que ya de por sí fragmentan la interacción espontánea entre profesionales. La inteligencia artificial, lejos de resolver esta fragmentación, puede profundizarla si no se gestiona con una dirección creativa que fomente activamente los espacios de intercambio colaborativo, tal como advirtieron Przegalinska et al. (2025) en su estudio sobre inteligencia artificial colaborativa en entornos de trabajo organizacional.

La tensión entre eficiencia generativa y autonomía creativa que emergió en los discursos de los tres entrevistados representa uno de los hallazgos más significativos de la investigación, ya que conecta directamente con debates centrales en la literatura académica sobre inteligencia artificial y creatividad. La metáfora del "arma de doble filo", utilizada de manera independiente por el Redactor Creativo y el Diseñador Gráfico Senior, refleja una conciencia colectiva sobre los riesgos de la sobredependencia tecnológica que coincide con las advertencias formuladas por Byrge et al. (2025), quienes señalan que la inteligencia artificial puede ampliar el pensamiento divergente individual pero limita el pensamiento creativo autónomo cuando se convierte en el punto de partida del proceso. El fenómeno del "slop" descrito por el Director de Arte —campañas con errores de consistencia visual y escenarios predecibles— ilustra empíricamente los riesgos de homogeneización que Doshi y Hauser (2024) identificaron como consecuencia del uso masivo de herramientas generativas sin criterio especializado.

Este hallazgo se articula con la proposición específica 3 de la investigación, que anticipaba tensiones y reajustes en la autonomía, la autoría, la carga laboral y el sentido del trabajo creativo en contexto remoto. La evidencia empírica confirma esta proposición y la enriquece al mostrar que los profesionales creativos entrevistados han desarrollado estrategias activas para gestionar dicha tensión: delimitar el uso de la

inteligencia artificial a funciones de soporte, mantener el criterio profesional como filtro sobre los outputs generativos y resistir la tentación de delegar completamente la tarea creativa a la herramienta. Esta posición reflexiva coincide con lo propuesto por Vinchon et al. (2023), cuyo manifiesto sobre inteligencia artificial y creatividad plantea que el futuro de la producción creativa con inteligencia artificial depende de que los humanos conserven el rol de estimadores y validadores de los resultados generativos, sin ceder la agencia creativa a la máquina.

La reconfiguración de los procesos de toma de decisiones y validación en campañas digitales con inteligencia artificial constituye una dimensión que la literatura académica ha abordado de manera incipiente y que esta investigación aporta a iluminar desde la experiencia concreta de profesionales de Lima metropolitana. La emergencia de una capa legal-ética en los flujos de aprobación —que incluye el rastreo de herramientas utilizadas, la verificación de su alineación con marcos normativos corporativos y la prohibición de plataformas como MidJourney— revela que la adopción de GenAI en agencias publicitarias no es solo un cambio tecnológico sino también organizacional e institucional. Esta dimensión se relaciona con lo señalado por Raisch y Krakowski (2021), quienes argumentan que la paradoja automatización-augmentación solo se resuelve cuando las organizaciones diseñan estructuras deliberadas para delimitar el rol de la inteligencia artificial dentro de sus procesos de trabajo.

El contraste entre el Director de Arte —que opera en una agencia grande con políticas institucionales explícitas sobre el uso de inteligencia artificial — y el Diseñador Gráfico Senior —cuya agencia más pequeña no ha modificado sustancialmente sus circuitos de aprobación— sugiere que el impacto de la GenAI en la toma de decisiones está mediado por el tamaño y la madurez institucional de la

organización. Este hallazgo enriquece el objetivo específico 2 de la investigación al mostrar que los cambios en la organización del trabajo creativo con inteligencia artificial son heterogéneos y dependen de variables contextuales como la estructura corporativa, el cliente atendido y el nivel de formalización de las políticas de uso de herramientas generativas. Esto conecta con la perspectiva de Santiago-Torner (2024), quien subraya que el impacto de la tecnología sobre el trabajo creativo está mediado por el contexto organizacional en el que se implementa.

El impacto de la inteligencia artificial generativa sobre la autoría, la identidad profesional y el sentido del trabajo creativo emergió en los tres discursos como la dimensión más cargada de reflexividad y ambivalencia. Los tres entrevistados reconocieron que la inteligencia artificial modifica algo fundamental en la experiencia subjetiva del trabajo creativo: el Redactor Creativo habló de adicción y ambigüedad moral, el Director de Arte reivindicó el bagaje cultural como el único diferenciador irreemplazable, y el Diseñador Gráfico Senior expresó que la herramienta "te quita originalidad". Estas percepciones confluyen con lo argumentado por Öztaş y Arda (2025), cuyo análisis cualitativo sobre trabajadores creativos en la era de la inteligencia artificial describe una reconfiguración de la "intencionalidad creativa" como elemento que sigue siendo exclusivamente humano, y que constituye el núcleo de la identidad profesional de los creativos.

Este hallazgo responde al objetivo específico 3, que buscaba interpretar cómo los profesionales perciben los efectos de la inteligencia artificial sobre su autonomía, autoría, carga laboral y sentido del trabajo. La evidencia indica que, aunque los tres entrevistados reconocen los beneficios instrumentales de la inteligencia artificial, ninguno la concibe como un sustituto de la creatividad humana ni como el eje de su identidad profesional. Esta posición —que podría denominarse "profesionalismo

reflexivo ante la inteligencia artificial"— refleja una forma de agencia activa frente a la tecnología que coincide con la visión propuesta por Wingström et al. (2024), quienes argumentan que en la era de la inteligencia artificial la creatividad no desaparece sino que se redefine: los profesionales pasan de ser productores directos de contenido a ser diseñadores del proceso mediante el cual la inteligencia artificial genera ese contenido, lo que demanda nuevas competencias críticas, estéticas y éticas que la formación profesional debe anticipar y desarrollar.

# Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

## 7.1. Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la inteligencia artificial generativa reconfigura el proceso creativo en campañas digitales de manera diferenciada según el perfil profesional, el tipo de agencia y el nivel de acceso a plataformas especializadas. En ninguno de los tres casos analizados la inteligencia artificial opera como un sustituto del proceso creativo humano, sino como un componente que se integra en distintos momentos y con distintos propósitos a lo largo del flujo de trabajo. Esta incorporación es progresiva, situacional y negociada individualmente por cada profesional, lo que revela que las agencias digitales de Lima metropolitana están en una etapa de adopción no sistematizada, donde la relación con la herramienta depende más del criterio y la trayectoria individual que de políticas organizacionales explícitas. Ello confirma la proposición general de la investigación: la GenAI modifica las formas de ideación, elaboración, decisión e interacción profesional, generando nuevas dinámicas de trabajo creativo en contexto remoto.

La inteligencia artificial generativa actúa como un acelerador significativo del trabajo creativo en contexto remoto, reduciendo los tiempos de producción, ampliando la capacidad de exploración visual y permitiendo la generación automatizada de múltiples piezas a partir de un concepto maestro. Sin embargo, esta eficiencia tiene como contrapartida el riesgo de que el trabajo en equipo se vuelva más fragmentado y serial, perdiendo la riqueza del intercambio creativo presencial que los entrevistados identificaron como irreemplazable. La inteligencia artificial no resuelve los desafíos de coordinación y colaboración que impone el trabajo remoto, sino que puede profundizarlos si no se gestiona con una dirección creativa que fomente activamente los espacios de intercambio colectivo. Esta conclusión enriquece el conocimiento sobre el

impacto de la GenAI en entornos laborales remotos del contexto latinoamericano, donde la evidencia empírica sigue siendo escasa.

La tensión entre eficiencia generativa y autonomía creativa constituyó el hallazgo transversal más relevante de la investigación. Los tres profesionales entrevistados reconocen los beneficios instrumentales de la inteligencia artificial, pero al mismo tiempo expresan resistencia a que esta ocupe el centro del proceso creativo. La metáfora compartida del "arma de doble filo" revela una conciencia reflexiva sobre los riesgos de la sobredependencia tecnológica que los lleva a establecer límites activos sobre el rol de la herramienta: la inteligencia artificial como soporte, nunca como eje central. Esta posición es coherente con la proposición específica 3, que anticipaba tensiones en la autonomía, la autoría y el sentido del trabajo creativo en contexto remoto, y que la evidencia empírica confirma y enriquece al mostrar que dichas tensiones ya están siendo gestionadas activamente por los propios profesionales, sin necesidad de directrices institucionales explícitas en todos los casos.

Finalmente, la investigación demuestra que la incorporación de la GenAI en campañas digitales introduce una dimensión legal-ética en los procesos de toma de decisiones que modifica los flujos de validación y aprobación en las agencias. La prohibición de herramientas como MidJourney por sus implicancias en derechos de autor, el rastreo de las plataformas utilizadas en cada campaña y la verificación de la alineación con manuales de marca son prácticas emergentes que reconfiguran el rol del director creativo y del director de arte más allá de lo estrictamente creativo. Al mismo tiempo, el impacto de la inteligencia artificial sobre la identidad profesional y el sentido del trabajo se expresa en una reivindicación compartida del bagaje cultural, la especialización y el criterio humano como los diferenciadores irreemplazables frente a la homogeneización que puede generar el uso masivo de herramientas generativas. En

conjunto, estos hallazgos contribuyen al campo de la comunicación creativa digital al demostrar que la GenAI, cuando se incorpora con criterio profesional y reflexividad ética, puede potenciar el proceso creativo sin sustituir la agencia humana que le da sentido.

### 7.2. Recomendaciones para futuras investigaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda ampliar la muestra de participantes a profesionales de distintos niveles jerárquicos y tipos de agencia incluyendo agencias boutique, in-house y freelancers— con el fin de obtener una comprensión más completa de cómo la GenAI reconfigura el proceso creativo en diferentes contextos organizacionales del sector publicitario de Lima metropolitana. Asimismo, sería valioso desarrollar estudios longitudinales que permitan rastrear la evolución de las prácticas y percepciones a medida que las herramientas generativas se consolidan y las agencias desarrollan políticas institucionales más explícitas sobre su uso. De igual modo, se sugiere explorar el impacto de la GenAI en la formación profesional de los creativos, analizando cómo las escuelas y programas de diseño gráfico, comunicación audiovisual y publicidad están incorporando o no estas herramientas en sus currículos. Finalmente, futuras investigaciones podrían abordar la dimensión ética y legal de la autoría en campañas generadas con inteligencia artificial desde la perspectiva de los clientes y las marcas, un ángulo que esta investigación no pudo cubrir pero que resulta fundamental para comprender el impacto completo de la inteligencia artificial generativa en la industria creativa digital peruana.

# Referencias

Al Adwan, A. (2024). Generative AI in innovation and marketing processes: A roadmap of research opportunities. *Journal of Innovation & Knowledge, 9*(3), 100494. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100494

Al-dahabi, Z. M. A., Algazo, F. A., Hajjaj, R. Y., & Abukhait, R. O. (2024). Remote work and human resource management: Challenges and solutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews, 24(*1), 1204–1208. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3126

Álvarez-Maldonado, D., Pénnanen-Arias, C., Barrientos Oradini, N., & Vega Donoso, X. (2024). Artificial intelligence and entrepreneurship: A systematic review from a contextual approach. *Journal of the Academy, 11*, 1–40.

Anantrasirichai, N., & Bull, D. R. (2022). Artificial intelligence in the creative industries: A review. *Artificial Intelligence Review, 55*(1), 589–656. https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7

Bastidas Junco, V. (2024). The potential of A.I to revolutionize organizational communication and teamwork. *Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, 2*(3). https://revistarimi.net/index.php/home/article/view/94

Bervar, M., Bertoncel, T., & Pejić Bach, M. (2026). Generative artificial intelligence and the creative industries: A bibliometric review and research agenda. *Systems, 14*(2), 138. https://doi.org/10.3390/systems14020138

Bingham, A. J. (2023). From data management to actionable findings: A five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods, 22*, 1–12. https://doi.org/10.1177/16094069231183620

Byrge, C., Guzik, E. E., & Gilde, C. (2025). Artificial intelligence and the creative process: Does AI-creativity extend beyond divergent thinking? *Journal of Creativity, 35*, 100115. https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2025.100115

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal, 42*(4), 655–683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Coulston, C., Shergill, S., Twumasi, R., & Duncan, M. (2025). Advancing virtual and hybrid team well-being through a job demand-resources lens. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 20*(1), 2472460. https://doi.org/10.1080/17482631.2025.2472460

Cui, W., Liu, M. J., & Yuan, R. (2025). Exploring the integration of generative AI in advertising agencies: A co-creative process model for human–AI collaboration. *Journal of Advertising Research, 65*(2), 167–189. https://doi.org/10.1080/00218499.2024.2445362

Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances, 10*(28), eadn5290. https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Alalwan, A. A., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., Carter, L., … Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 71,* 102642. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642

Gurel, E. (2025). AI-driven experiences in cultural and creative industries: A review of literature and development of a multifaceted framework. *The Service Industries Journal*. https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2542822

Hartmann, J., Exner, Y., & Domdey, S. (2025). The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? *International Journal of Research in Marketing, 42*(1), 13–31. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.09.002

Hemraj, S. (2025). AI and the future of creative development: Redefining digital media production. *AI and Ethics, 5*(5), 5105–5119. https://doi.org/10.1007/s43681-025-00765-x

Huang, H.-C. (B). (2025). Unlocking creativity with artificial intelligence (AI): Field and experimental evidence on the Goldilocks (curvilinear) effect of human–AI collaboration. *Journal of Experimental Psychology: General, 154,* 3294–3306. https://doi.org/10.1037/xge0001747

Huang, S., Long, L., Zhu, Y., & Zhu, J. N. (2026). Human–GenAI collaboration across creative phases: Cognitive mechanisms shaping novelty and usefulness. *International Journal of Information Management, 86,* 102986. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102986

Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal, 67*(1), 5–32. https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426

Jooss, S., Solnet, D., Knight, C., Worsteling, A., Rinta-Kahila, T., & Hansen, A. (2025). Artificial intelligence and work design: Implications for frontline service employees and future research. *Journal of Service Management.* https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2024-0535

Joshi, S., Bhattacharya, S., Pathak, P., Natraj, N. A., Saini, J., & Goswami, S. (2025). Harnessing the potential of generative AI in digital marketing using the Behavioral Reasoning Theory approach. *International Journal of Information Management Data Insights, 5*(1), 100317. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100317

Kang, H., & Lou, C. (2022). AI agency vs. human agency: Understanding human–AI interactions on TikTok and their implications for user engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication, 27*(5), zmac014. https://doi.org/10.1093/jcmc/zmac014

Liu, Z. (2025). Human-AI co-creation: A framework for collaborative design in intelligent systems. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.17774

Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: A systematic literature review. *SN Business & Economics, 5*(10), 158. https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7

Meng, J., Chen, X., & Feng, B. (2025). AI-mediated social support: The prospect of human–AI collaboration. *Journal of Computer-Mediated Communication, 30*(4), zmaf013. https://doi.org/10.1093/jcmc/zmaf013

Moharam, M. M. R., & Tawalbeh, A. (2025). The role of generative AI in enhancing creativity and efficiency in content marketing creation: Scoping review and future insights. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8*(1), 2804–2814. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.5060

Ortiz-Ospino, L., González-Sarmiento, E., & Roa-Perez, J. (2025). Technology trends in the creative and cultural industries sector: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*, 39. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00497-6

Przegalinska, A., Triantoro, T., Kovbasiuk, A., Ciechanowski, L., Freeman, R. B., & Sowa, K. (2025). Collaborative AI in the workplace: Enhancing organizational performance through resource-based and task-technology fit perspectives. *International Journal of Information Management, 81,* 102853. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102853

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Roles, K., & Kim, B. (2022). Creative burnout: Suffocating the future of design. Industrial Designers Society of America Education Paper. *Kansas State University.* https://www.idsa.org/wp-content/uploads/2023/01/Creative-Burnout-Suffocating-the-Future-of-Design.pdf

Rubera, G., Li, W., & Hulland, J. (2025). Generative artificial intelligence: Marketing's death knell or ringing in a new era? *Journal of the Academy of Marketing Science, 53*(3), 673–676. https://doi.org/10.1007/s11747-025-01100-w

Salih, S., Husain, O., Almohamedh, R. M., Tajelsier, H., Abdalla Hashim, A. H., Elshafie, H., & Motwakel, A. (2026). From ideation to execution: Unleashing the power of generative AI in modern digital marketing and customer engagement: A systematic literature review and case study. *Array, 29*, 100630. https://doi.org/10.1016/j.array.2025.100630

Santiago-Torner, C. (2024). Creativity and emotional exhaustion in virtual work environments: The ambiguous role of work autonomy. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 14*(7), 2087–2100. https://doi.org/10.3390/ejihpe14070139

Shamshad, A., Nawaz, Z., Hameed, A., Saeed, F., & Amjad, A. (2025). Understanding remote work challenges: Designing an interactive system to support productivity, posture, and self-regulation. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 32*(S7), 169–184. https://www.tpmap.org/wp-content/uploads/2025/03/32.S7.2.pdf

Vinchon, F., Lubart, T., Bartolotta, S., Gironnay, V., Botella, M., Bourgeois-Bougrine, S., Burkhardt, J.-M., Bonnardel, N., Corazza, G. E., Glăveanu, V. P., Hanchett Hanson, M., Ivcevic, Z., Karwowski, M., Kaufman, J. C., Okada, T., Reiter-Palmon, R., & Gaggioli, A. (2023). Artificial intelligence & creativity: A manifesto for collaboration. *The Journal of Creative Behavior, 57*(4), 472–484. https://doi.org/10.1002/jocb.597

Wang, C., Xiao, J., & Liang, T. (2025). Human-AI co-creation: A framework for collaborative design in intelligent systems. *arXiv.* https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.17774

Williams, A. (2025). Generative AI and collaboration: Opportunities for cultivating collective intelligence. *Journal of Organization Design.* https://doi.org/10.1007/s41469-025-00199-z

Wingström, R., Hautala, J., & Lundman, R. (2024). Redefining creativity in the era of AI? Perspectives of computer scientists and new media artists. *Creativity Research Journal, 36*(2), 177–193. https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2107850

Zhang, C., Shao, Y., Yuan, Y., & Shen, W. (2025). Artificial intelligence reshapes creativity: A multidimensional evaluation. *PsyCh Journal, 14*(5), 795–798. https://doi.org/10.1002/pchj.70042

Zhang, H., Zhu, L., Zhang, A., & Shohruh, K. (2026). The influence of generative artificial intelligence usage on employees' innovative job performance. *PLOS ONE, 21*(1), e0327786. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0327786

Öztaş, Y. E., & Arda, B. (2025). Re-evaluating creative labor in the age of artificial intelligence: A qualitative case study of creative workers' perspectives on technological transformation in creative industries. *AI & Society, 40*(5), 4119–4130. https://doi.org/10.1007/s00146-025-02180-6

# Anexos

## Anexo 1: Guía de Entrevista

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación titulada “Inteligencia artificial generativa y proceso creativo en campañas digitales: Experiencias en Lima Metropolitana en contexto de trabajo remoto”. Esta investigación busca comprender cómo la incorporación de herramientas de inteligencia artificial generativa está transformando la manera en que se conciben, desarrollan y validan las ideas creativas en campañas digitales, especialmente en contextos de trabajo remoto o híbrido. Su participación en esta entrevista es completamente voluntaria y puede decidir no continuar o retirarse en cualquier momento, antes o durante el proceso, sin ningún inconveniente ni consecuencia alguna. Toda la información que usted proporcione será utilizada exclusivamente con fines académicos para el desarrollo de la presente tesis y será tratada con absoluta confidencialidad, evitando cualquier dato que permita identificarlo(a) de manera directa. En caso de autorizar la grabación de la entrevista, esta será utilizada únicamente para facilitar el registro y análisis de la información. Al aceptar participar, usted confirma que ha leído esta información, que comprende el propósito del estudio y que brinda su consentimiento de manera libre e informada.

1. ¿Podrías describir tu rol dentro de la agencia, el tipo de proyectos o campañas en los que participas y cómo se organiza tu trabajo en modalidad remota o híbrida?
2. ¿Qué herramientas de inteligencia artificial generativa utilizas actualmente en tu trabajo creativo y desde cuándo comenzaste a incorporarlas?
3. ¿Cómo describirías el proceso creativo típico para desarrollar una campaña digital en tu equipo?
4. ¿En qué momentos o etapas del proceso creativo utilizas herramientas de inteligencia artificial generativa?

5. Desde que comenzaste a utilizar estas herramientas, ¿Qué cambios has notado en tu forma de desarrollar ideas o conceptos para campañas?
6. Desde tu experiencia, ¿Cómo influye el uso de inteligencia artificial en la generación de ideas o propuestas creativas?
7. ¿De qué manera consideras que la inteligencia artificial puede influir en la originalidad o diferenciación de las campañas digitales?
8. En un contexto de trabajo remoto, ¿Cómo se generan y desarrollan las ideas creativas dentro del equipo?
9. ¿Cómo se toman las decisiones finales sobre las propuestas creativas cuando se han utilizado herramientas de inteligencia artificial durante el proceso?
10. Desde tu perspectiva profesional, ¿Qué impacto crees que tiene el uso de inteligencia artificial generativa en el proceso creativo de las campañas digitales dentro de agencias que trabajan de manera remota?