



Inteligencia artificial en la empresa contemporánea: implicaciones filosóficas, éticas y organizacionales

Artificial intelligence in business: organizational transformation, ethical
risks, and governance in Latin America

Héctor Sevilla Godínez 

hector.sevilla@academicos.udg.mx

Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México



<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i39.252>

Recibido: 25 de junio 2026 | Aceptado: 20 de agosto 2026 | Publicado: 15 de septiembre 2026

Resumen

Introducción: La incorporación de la inteligencia artificial en las empresas transforma la estructura organizacional, la toma de decisiones y las condiciones del trabajo. **Objetivo:** Analizar las implicaciones organizacionales, éticas y laborales de la incorporación de la inteligencia artificial en las empresas. **Método:** El estudio desarrolló una revisión narrativa sustentada en 54 fuentes, de las cuales se seleccionó un corpus analítico de 26 artículos publicados entre 2022 y 2026 para la síntesis de resultados, mediante búsquedas en Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet. **Resultados:** La inteligencia artificial opera como factor que determina la racionalidad gerencial, redistribuye el poder hacia quienes controlan los datos y traslada parte del juicio profesional hacia modelos opacos, reproduce sesgos discriminatorios, intensifica la vigilancia del trabajo y genera costos psicosociales. **Conclusión:** La adopción responsable exige marcos de gobernanza organizacional con supervisión humana, transparencia algorítmica y políticas de formación acordes con las condiciones desiguales de la región.

Palabras clave: Cambio organizacional; Ética empresarial; Gobernanza; Inteligencia artificial; Toma de decisiones; Transformación digital.

Abstract

Introduction: The integration of artificial intelligence into business organizations is transforming organizational structures, decision-making processes, and working conditions. **Objective:** To analyze the organizational, ethical, and labor implications of integrating artificial intelligence into business organizations. **Method:** The study conducted a narrative review supported by 54 sources, from which an analytical corpus of 26 articles published between 2022 and 2026 was selected for the synthesis of results, through searches in Scopus, Web of Science, Google

Scholar, SciELO, Redalyc, and Dialnet. **Results:** Artificial intelligence functions as a factor shaping managerial rationality, redistributes power toward those who control data, and shifts part of professional judgment toward opaque models; it also reproduces discriminatory biases, intensifies workplace surveillance, and generates psychosocial costs. **Conclusion:** Responsible adoption requires organizational governance frameworks that incorporate human oversight, algorithmic transparency, and training policies aligned with the region's unequal conditions.

Keywords: Artificial intelligence; Business ethics; Change management; Decision making; Digital transformation; Governance.

Introducción

La expansión de la Inteligencia Artificial (IA) en la economía mundial constituye uno de los procesos de cambio tecnológico de mayor alcance en la administración contemporánea. Los sistemas capaces de aprender de grandes volúmenes de datos modificaron la manera en que las empresas producen valor y organizan el trabajo. La literatura de gestión advierte que este fenómeno desborda la esfera instrumental y altera las bases de la dirección empresarial, pues la colaboración entre personas y algoritmos redefine funciones gerenciales completas (Hillebrand et al., 2025). En esa misma línea, la investigación sobre entornos controlados demuestra que la adopción de sistemas inteligentes vuelve obsoletas las capacidades competitivas tradicionales y abre fuentes nuevas de ventaja (Krakowski et al., 2023). La irrupción de la IA generativa amplificó esa transformación y trasladó el debate hacia el conjunto de la organización (Dwivedi et al., 2023).

En esta línea, este giro tecnológico alcanzó con fuerza el corazón de la empresa: la toma de decisiones. La colaboración entre directivos y sistemas inteligentes promete elevar la calidad de los juicios organizacionales, aunque exige condiciones que la investigación empieza a precisar. Los estudios sobre delegación cognitiva demuestran que las personas enfrentan dificultades para transferir tareas de conocimiento hacia la IA, aun con señales de eficiencia disponible (Fügner et al., 2022). Un metaanálisis de más de 100 experimentos matiza el entusiasmo pues las combinaciones humano-IA rinden, en promedio, por debajo del mejor de sus componentes por separado (Vaccaro et al., 2024). A esa advertencia se suma el resultado de adherencia selectiva al consejo algorítmico en decisiones institucionales, un sesgo que perdura incluso entre funcionarios expertos (Alon-Barkat y Busuioc, 2023). La dimensión epistemológica del problema exige, por tanto, un examen cuidadoso.

Derivado de esto, las preocupaciones desbordan pronto la esfera decisional y alcanzan el terreno ético y de gobernanza. Las organizaciones que incorporan IA afrontan dilemas de opacidad, sesgo, responsabilidad y vigilancia que los marcos gerenciales clásicos no previeron. La investigación con casos organizacionales muestra que las empresas conocen el debate ético, aunque recurren a un repertorio reducido de estrategias de mitigación frente a los riesgos que identifican (Stahl et al., 2022). La legitimidad de las

decisiones algorítmicas depende menos de los procedimientos declarados y más de los resultados obtenidos y de la posibilidad de apelación efectiva, según los datos experimentales disponibles (Martin y Waldman, 2023). El análisis de experiencias corporativas en el sector energético identifica prácticas de gobernanza efectivas junto con barreras organizacionales constantes (Papagiannidis et al., 2023). La ética deja de ser declarativa y pasa a constituir un problema de diseño institucional.

En consecuencia, las transformaciones anteriores adquieren rasgos propios en el mundo del trabajo y en las economías en desarrollo. En este sentido, Vásquez et al. (2026) realizaron una síntesis de 27 estudios sobre decisiones empresariales en América Latina y confirmaron aplicaciones de IA en industria, finanzas y servicios, con mejoras de eficiencia condicionadas por la capacitación, la calidad de los datos y la gobernanza ética. Eloundou et al. (2024), por su parte analizaron la exposición ocupacional ante los modelos de lenguaje y estimaron que cerca de la mitad de los empleos podría ver afectada sus tareas con herramientas complementarias. Frente a ese pronóstico, la experiencia de campo con asistentes conversacionales de Brynjolfsson et al. (2025), aporta un matiz pues la productividad creció 15 % y los beneficios se concentraron en los trabajadores con menor experiencia previa. La empresa latinoamericana observa este panorama con capacidades digitales e institucionales desiguales.

A pesar del volumen de investigación descrito, hay una diferencia entre la velocidad de la adopción tecnológica y la madurez de los marcos de gestión. En las empresas latinoamericanas, esa distancia se expresa en incorporaciones fragmentarias de IA, sin políticas de supervisión, con déficits de talento y regulación incipiente. Las causas probables residen en la desigualdad digital, la formación gerencial limitada en temas algorítmicos y la ausencia de incentivos institucionales. La situación ideal exigiría organizaciones capaces de combinar eficiencia con autonomía profesional, transparencia y trabajo decente. Esta investigación aborda el problema mediante una revisión narrativa, con tres preguntas guía: ¿cómo transforma la IA la estructura y las decisiones de las organizaciones empresariales?, ¿qué implicaciones éticas y de gobernanza plantea su adopción en la gestión?, y ¿qué desafíos enfrenta la empresa latinoamericana para incorporarla de forma responsable?

Un estudio con este enfoque contribuiría a ordenar un campo de investigación disperso y a ofrecer criterios accionables para directivos, académicos y responsables de política pública en la región. La pertinencia del tema es doble: para la disciplina administrativa, porque la IA modifica los fundamentos de la dirección, la estructura y el control organizacional; para la práctica gerencial latinoamericana, porque las decisiones de adopción que las empresas tomen en los próximos años condicionarán su competitividad, el empleo y su legitimidad institucional. De igual modo, la síntesis de investigación reciente permite distinguir qué resultados gozan de respaldo concreto y qué cuestiones permanecen abiertas. En consecuencia, el objetivo de la investigación

fue analizar las implicaciones organizacionales, éticas y laborales de la incorporación de la IA en las empresas.

Método

Para responder al objetivo y a las preguntas formuladas, la investigación adoptó un enfoque cualitativo con diseño de revisión narrativa, una opción adecuada para fenómenos en evolución rápida que demandan la combinación de aportes empíricos y conceptuales provenientes de disciplinas diversas. Este formato posibilita organizar la literatura en categorías temáticas, contrastar planteamientos y construir una interpretación crítica, en lugar de medir efectos agregados mediante síntesis estadística. La revisión partió de las tres preguntas guía sobre la transformación estructural de las empresas, las implicaciones éticas y de gobernanza, y los desafíos latinoamericanos de la adopción responsable. La opción metodológica responde al propósito analítico del estudio de comprender cómo la literatura reciente caracteriza el fenómeno de la IA en las organizaciones, con atención especial a las condiciones de la región. El proceso completo abarcó búsqueda, tamizaje, selección y síntesis temática.

En el proceso de búsqueda se consultaron las bases de datos Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet, con el propósito de equilibrar literatura internacional de alto impacto y producción iberoamericana pertinente. La estrategia combinó descriptores en español e inglés, entre ellos "inteligencia artificial", "artificial intelligence", "empresa", "organización", "toma de decisiones", "ética", "gobernanza", "gestión algorítmica" y "trabajo", unidos mediante operadores booleanos. Los criterios de inclusión exigieron artículos científicos publicados entre 2022 y 2026, pertenecientes a revistas indexadas y con vínculo directo con alguna de las preguntas guía. El tamizaje inicial revisó títulos y resúmenes; los textos preseleccionados recibieron una lectura completa para confirmar su aporte a la síntesis. El proceso descartó editoriales, cartas y ponencias sin revisión por pares.

En relación con la selección, el proceso avanzó en dos fases: una depuración por título y resumen, seguida de una lectura completa de los candidatos viables. De un conjunto inicial superior a 150 registros, los criterios de pertinencia temática, calidad editorial y correspondencia con las preguntas guía permitieron conformar un corpus final de 26 estudios. Ese conjunto se presenta en la Tabla 1, lo que constituye la base de la síntesis de los resultados. En materia de análisis, la estrategia siguió una lógica de síntesis temática cualitativa. Cada estudio recibió una lectura crítica orientada a identificar sus resultados principales, su contexto y sus implicaciones para la gestión. La interpretación final contrastó coincidencias y diferencias entre los estudios, con atención a las implicaciones para las empresas de la región. El diseño no persigue la generalización estadística, sino la comprensión argumentada del estado del conocimiento.

Resultados

Derivado del proceso descrito, la revisión de los 26 estudios seleccionados muestra un campo de investigación en plena expansión, con producción académica concentrada en los últimos cuatro años y una cobertura geográfica que abarca Norteamérica, Europa, Asia y América Latina. Los trabajos examinados combinan revisiones sistemáticas, estudios empíricos cuantitativos y cualitativos, experimentos y piezas conceptuales, lo que refleja la naturaleza multidimensional del fenómeno. Para facilitar la lectura crítica, la exposición de los resultados sigue cinco categorías conceptuales derivadas de las preguntas de investigación: la transformación de la estructura y las decisiones, los riesgos asociados a la opacidad y el sesgo, la reconfiguración del trabajo, los marcos de gobernanza y las condiciones latinoamericanas de adopción. La Tabla 1 sintetiza el corpus de cada pieza seleccionada.

Tabla 1. *Estudios que sustentan la síntesis de resultados.*

ID	Autor (año) / País o contexto	Tipo de estudio	Aporte principal
1	Bartsch et al. (2025) / Alemania y Europa	Perspectiva interdisciplinaria	Propone un marco de preguntas de gobernanza para sistemas de alto riesgo en salud y crédito. Delimita la rendición de cuentas por fallos de diseño, errores operativos y mal uso.
2	Fernández Muñoz y Pérez Muenia (2025) / Chile y España	Mixto: entrevistas y encuesta	Registra uso intensivo de herramientas gratuitas, con ChatGPT a la cabeza, en la comunicación organizacional. Advierte ausencia de políticas formales y mayor avance en España.
3	Fuentes Doria et al. (2025) / Internacional	Revisión sistemática	Examina modelos de IA en procesos financieros y contables, documenta avances de automatización junto con demandas de control, veracidad de datos y supervisión profesional.
4	Kadolkar et al. (2025) / Global	Revisión sistemática	Organiza 12 temas sobre gestión algorítmica en la economía de plataformas en un esquema de entradas, procesos y salidas; precisa definición y dimensiones del concepto.
5	Keegan y Meijerink (2025) / Países Bajos	Revisión exhaustiva	Sostiene que la gestión algorítmica crea una zona gris laboral que difumina la frontera entre empleados y freelancers y permite esquivar la normativa protectora.
6	Kumar et al. (2025) / Siete países	Mixto: entrevistas y encuesta	Identifica impulsores de la adopción gerencial de IA generativa. La intención de adopción eleva el desempeño empresarial y el liderazgo ético modera esa relación.
7	Ortega-Del-Rosario et al. (2025) / América Latina	Revisión de literatura	Documenta adopción limitada y desigual de IA en la manufactura regional. Identifica barreras regulatorias, de habilidades y ciberseguridad, y propone una hoja de ruta por fases.

8	Pérez-Campdesuñer et al. (2025) / Ecuador	Encuesta a 385 mipymes	Muestra adopción limitada y concentrada en marketing. Los obstáculos críticos son la falta de profesionales calificados y de bases de datos estructuradas.
9	Zhang et al. (2025) / Global	Síntesis teórica	Sintetiza cinco perspectivas sobre el auge de la gestión algorítmica; advierte tensiones de vigilancia, sesgo y deshumanización y propone una agenda de gobernanza ética.
10	Babina et al. (2024) / Estados Unidos	Empírico cuantitativo	La inversión en IA se asocia con mayor crecimiento en ventas, empleo y valoración de mercado. El canal principal es la innovación de producto.
11	Ghasemaghaei y Kordzadeh (2024) / Canadá y Estados Unidos	Experimental: 122 gerentes	La injusticia algorítmica produce decisiones discriminatorias sin elevar la percepción de culpa. La confianza en los análisis de datos modera el efecto.
12	Hermann y Puntoni (2024) / Global	Revisión conceptual	Analiza el paso de la IA predictiva a la generativa en el comportamiento del consumidor y delimita agendas de investigación para la disciplina del marketing.
13	Sumbal et al. (2024) / Organizaciones globales	Ensayo conceptual	Plantea que ChatGPT y el big data pueden fortalecer la gestión del conocimiento y la toma de decisiones, con riesgos que exigen diseño organizacional.
14	Chowdhury et al. (2023) / Global	Revisión sistemática	El valor de la IA en recursos humanos exige recursos no técnicos: competencias, liderazgo, cultura de innovación y una estrategia de incorporación centrada en el empleado.
15	Coronado-Medina et al. (2023) / Colombia	Empírico cuantitativo	La turbulencia tecnológica de la IA solo se traduce en innovación de producto si media la orientación estratégica hacia la digitalización de la empresa.
16	Malik et al. (2023) / Global	Ensayo conceptual	Desarrolla un marco estratégico extendido para la gestión de personas asistida por IA, con resultados a nivel organizativo y centrados en el empleado.
17	Minkkinen y Mäntymäki (2023) / Finlandia	Ensayo conceptual	Distingue el problema accesible de la gobernanza de IA, alinear sistemas con leyes y valores, del problema profundo ligado a su carácter transformador.
18	Tang et al. (2023) / Taiwán, Indonesia, EE. UU. y Malasia	Multimétodo: cuatro estudios	La interacción frecuente con IA eleva la necesidad de afiliación social y la conducta de ayuda, pero también la soledad y el insomnio tras la jornada.
19	Wang et al. (2023) / China	Experimento natural de campo	La IA de voz en centros de llamadas redujo de forma considerable las quejas de los clientes y rediseñó la frontera entre atención automatizada y humana.

20	Yu et al. (2023) / China y Japón	Experimental: 375 empleados	La transparencia de la IA genera mayor confianza de los empleados mediante evaluaciones de desafío. El conocimiento previo del dominio modera el efecto.
21	Budhwar et al. (2022) / Internacional	Revisión de literatura	La IA transforma la organización del trabajo en la gestión internacional de recursos humanos y abre oportunidades decisionales, aunque la investigación permanece fragmentada.
22	Hunkenschroer y Luetge (2022) / Global	Revisión sistemática	Examina dilemas éticos del reclutamiento y la selección con IA: privacidad, autonomía, responsabilidad y sesgo a lo largo del proceso de contratación.
23	Lebovitz et al. (2022) / Estados Unidos	Cualitativo: estudio de campo	Los radiólogos despliegan estrategias dispares frente a la opacidad de los sistemas de diagnóstico, desde la desconexión hasta la apropiación crítica del instrumento.
24	Mäntymäki et al. (2022) / Finlandia	Ensayo conceptual	Define la gobernanza organizacional de IA como la traducción de principios éticos en procesos practicables, en relación con el gobierno corporativo y de datos.
25	Meske et al. (2022) / Alemania y Liechtenstein	Nota de investigación	Expone riesgos de la IA de caja negra y delimita objetivos, grupos de interés y criterios de calidad de la explicabilidad algorítmica.
26	Vrontis et al. (2022) / Global	Revisión sistemática	La automatización inteligente genera impactos diversos en eficiencia, redefinición de roles, aceptación y bienestar, junto con retos éticos y de confianza.

De acuerdo con el corpus, la IA abandonó las funciones operativas y alcanzó el núcleo estratégico de la empresa. La investigación a nivel de firma indica que la inversión en sistemas inteligentes se asocia con mayor crecimiento en ventas, empleo y valoración, con la innovación de producto como canal principal (Babina et al., 2024). En el servicio, un experimento natural con IA de voz en centros de llamadas redujo de forma tenaz las quejas y rediseñó la frontera entre atención automatizada y humana (Wang et al., 2023). La relación con el consumidor también cambió pues el paso de la IA predictiva a la generativa modifica la investigación de mercados y el diseño de experiencias (Hermann y Puntoni, 2024). La adopción gerencial de IA generativa, a su vez, eleva el desempeño empresarial bajo condiciones de liderazgo ético (Kumar et al., 2025).

Dentro de esa transformación, los procesos de decisión constituyen el terreno donde la tecnología produce efectos más profundos. La gestión del conocimiento ilustra el cambio: la combinación de IA generativa y big data posibilita la recuperación veloz de información, el aprendizaje personalizado y el apoyo a decisiones en tiempo real, con riesgos que exigen diseño deliberado (Sumbal et al., 2024). El estudio de campo en un hospital estadounidense muestra que los profesionales despliegan estrategias dispares

frente a la opacidad de los sistemas de diagnóstico, desde la desconexión hasta la apropiación crítica (Lebovitz et al., 2022). En economías emergentes, la turbulencia generada por la IA solo se traduce en innovación de producto si media una orientación estratégica hacia la digitalización (Coronado-Medina et al., 2023). La decisión eficaz deja de ser asunto de intuición y pasa a depender de capacidades analíticas institucionales.

Junto a esos beneficios, el corpus documenta riesgos recurrentes que condicionan el valor de la tecnología. La opacidad de los modelos de aprendizaje profundo limita la explicabilidad de las decisiones y demanda mecanismos de transparencia diseñados según los grupos de interés afectados (Meske et al., 2022). La confianza de los empleados mejora de modo significativo frente a sistemas transparentes, según un experimento con 375 trabajadores, aunque el efecto depende del conocimiento previo sobre IA (Yu et al., 2023). Más grave resulta la injusticia algorítmica pues la investigación experimental con 122 gerentes demuestra que produce decisiones discriminatorias sin elevar la percepción de culpa entre quienes las ejecutan (Ghasemaghaei y Kordzadeh, 2024). La revisión de la ética en el reclutamiento digital confirma dilemas de privacidad, autonomía y responsabilidad a lo largo del proceso de selección (Hunkenschroer y Luetge, 2022).

En el plano del trabajo, los estudios coinciden en que la IA modifica la gestión de personas antes que eliminarla. La revisión sobre recursos humanos internacionales advierte que la IA transforma la organización del trabajo y abre oportunidades decisionales, aunque la producción académica permanece fragmentada (Budhwar et al., 2022). La síntesis de 45 investigaciones sobre automatización inteligente en recursos humanos encontró impactos diversos en eficiencia, redefinición de roles, aceptación y bienestar (Vrontis et al., 2022). El valor de la tecnología en esta función exige recursos no técnicos: competencias humanas, liderazgo, cultura de innovación y una estrategia de incorporación que relacione la IA con el empleado (Chowdhury et al., 2023). Un marco estratégico extendido para la gestión de personas asistida por IA distingue resultados organizativos y centrados en el trabajador (Malik et al., 2023).

Asimismo, la gestión algorítmica merece atención separada dentro de esta modificación del trabajo. La revisión exhaustiva del fenómeno sostiene que los algoritmos crean una zona gris laboral que difumina la frontera entre empleados y trabajadores independientes, con capacidad incluso de esquivar la normativa protectora (Keegan y Meijerink, 2025). La síntesis sobre economía de plataformas organiza 12 temas en un esquema de entradas, procesos y salidas, y precisa la definición del concepto (Kadolkar et al., 2025). Cinco perspectivas teóricas conviven en la literatura sobre el auge de esta modalidad de dirección, con diferencias entre control, autonomía, vigilancia y deshumanización (Zhang et al., 2025). Los efectos alcanzan la vida privada: cuatro estudios con trabajadores de varios países asocian la interacción frecuente con IA a

mayor soledad e insomnio, junto con una necesidad creciente de afiliación social (Tang et al., 2023).

Frente a esos riesgos, la literatura de gobernanza ofrece criterios de diseño institucional. La definición constructiva de la gobernanza organizacional de IA la sitúa como traducción de principios éticos en procesos practicables, en conexión con el gobierno corporativo y la gestión de datos (Mäntymäki et al., 2022). El análisis dialéctico del campo distingue un problema accesible —alinear el diseño y el uso de la IA con las leyes y los valores— y otro profundo, ligado al carácter transformador de la tecnología (Minkinen y Mäntymäki, 2023). Para contextos de alto riesgo como la salud y el crédito, un marco interdisciplinario de preguntas de gobernanza delimita la rendición de cuentas por fallos de diseño, errores operativos y mal uso, con efectos de largo alcance sobre el trabajo (Bartsch et al., 2025). La responsabilidad algorítmica exige claridad sobre quién responde por cada decisión.

De igual manera, las condiciones latinoamericanas de adopción muestran un patrón de desigualdad estructural. En Ecuador, una encuesta a 385 mipymes mostró una adopción limitada y concentrada en marketing, con obstáculos de talento calificado, bases de datos estructuradas y capacidad financiera (Pérez-Campdesuñer et al., 2025). La revisión de la manufactura regional documenta una difusión escasa y desigual, sostenida en proyectos piloto antes que, en despliegues a escala, con barreras de regulación, habilidades y ciberseguridad (Ortega-Del-Rosario et al., 2025). En la comunicación organizacional de Chile y España, los profesionales emplean herramientas gratuitas de IA, con ChatGPT a la cabeza, aunque muchas empresas carecen de políticas formales de uso (Fernández Muñoz y Pérez Muenza, 2025). La revisión de modelos de IA en procesos financieros y contables corporativos registra avances de automatización junto con demandas de control y veracidad de los datos (Fuentes Doria et al., 2025).

De forma general, los estudios analizados describen una transformación de doble filo. Por una parte, la IA genera valor verificable: crecimiento empresarial, innovación, eficiencia operativa y capacidades analíticas nuevas para la dirección. Por otra, ese valor llega acompañado de opacidad decisional, sesgos con efectos discriminatorios, vigilancia intensificada del trabajo y una dependencia técnica que erosiona la autonomía profesional. La literatura examinada concuerda en que el resultado final no depende de la tecnología por sí sola, sino del diseño organizacional que la recibe: capacidades humanas, marcos de gobernanza, cultura de supervisión y condiciones institucionales que sostienen cada proceso de adopción. Para las empresas latinoamericanas, la ecuación resulta más exigente, pues la desigualdad de infraestructura, talento y regulación amplifica los riesgos documentados y reduce la captura de beneficios.

Discusión

El valor empresarial que la revisión documenta merece un contraste con la lectura macroeconómica y con la investigación experimental. [Acemoglu \(2025\)](#) sostiene que las ganancias agregadas de productividad serán modestas en la próxima década, cercanas al 0.7 %, y cuestiona el optimismo tecnológico que ignora los costos de ajuste y la calidad real de las tareas automatizadas. Esa posición difiere de los resultados microexperimentales pues [Noy y Zhang \(2023\)](#) demostraron que ChatGPT redujo en 40 % el tiempo de escritura profesional y elevó la calidad en 18 %, con mejoras mayores entre los trabajadores menos calificados y con menor experiencia previa. La lectura conjunta de ambos trabajos precisa el resultado de la revisión que refleja que el valor existe y es medible en tareas específicas, aunque su agregación económica depende de la complementariedad organizacional y del capital humano que el corpus describe con detalle.

Junto al debate sobre el valor, la investigación reunida ubica la colaboración humano-IA como un problema de diseño organizacional. [Mahmud et al. \(2022\)](#) documentan la aversión algorítmica como fenómeno estable donde las personas rechazan consejos de IA aun con desempeño superior del sistema, por factores de confianza, control y comprensión. Ese resultado matiza el entusiasmo por la delegación decisonal y respalda la necesidad de interfaces y procesos que restauren la agencia humana. [Bankins et al. \(2024\)](#), desde una revisión multinivel, describen un discurso académico dividido entre la promesa de eficiencia y los daños documentados a los trabajadores, y proponen estudiar la IA en su contexto organizacional completo. Ambos trabajos coinciden con la revisión en un punto central: el desempeño técnico no garantiza la adopción, pues la aceptación depende de condiciones sociales que la empresa debe gestionar.

Asimismo, la cuestión de la opacidad conecta ese debate con la calidad de las decisiones. [Senoner et al. \(2024\)](#) aportan datos experimentales preregistrados que muestran mejoras de desempeño en tareas de colaboración humano-IA gracias a las explicaciones algorítmicas, porque estas explicaciones permiten seguir los aciertos del sistema y, sobre todo, corregir sus errores con oportunidad. Ese resultado respalda la recomendación central de la revisión sobre la explicabilidad como requisito de los sistemas empresariales. [Romeo y Conti \(2026\)](#), tras examinar 35 estudios, advierten que el sesgo de automatización —la sobreconfianza en el consejo de la máquina— permanece como desafío crítico y exige intervenciones de diseño con componente formativo. La revisión comparte esa preocupación y añade un matiz gerencial que indica que sin comprensión del razonamiento del sistema resulta imposible supervisarlo con criterio profesional y responsable dentro de la empresa.

Además de esto, el sesgo añade una capa de gravedad a los riesgos documentados. [Starke et al. \(2022\)](#), en su revisión sistemática de la literatura empírica sobre percepciones de equidad, muestran que las personas juzgan las decisiones automatizadas con criterios contextuales y que la transparencia por sí sola no garantiza

aceptación. Esa complejidad coincide con el resultado de la revisión sobre decisiones discriminatorias ejecutadas sin conciencia de injusticia en procesos de selección y evaluación. [Senoner et al. \(2022\)](#) suman un argumento operativo desde la manufactura de semiconductores que indica que la combinación de explicabilidad con experimentación de campo redujo las pérdidas de calidad en 21.7 %, lo que demuestra que la equidad y la eficiencia pueden reforzarse en lugar de competir. La gestión del sesgo exige, entonces, medición continua y procesos correctivos, no declaraciones de principios sin métricas verificables.

Por otro lado, los efectos laborales confirman la lectura matizada de la revisión. [Acemoglu et al. \(2022\)](#) encontraron que los establecimientos expuestos a la IA reducen la contratación en ocupaciones no relacionadas y modifican la composición de las habilidades demandadas en el mercado, aunque el efecto agregado sobre el empleo permanece pequeño por ahora. Ese resultado respalda la idea de transformación antes que de sustitución masiva. [Sharma et al. \(2026\)](#) amplían el cuadro hacia el bienestar pues su revisión sistemática sobre dirección algorítmica halla consecuencias negativas sobre la salud física y mental de los trabajadores y demanda formas de liderazgo que compensen la pérdida de apoyo humano. Ambos estudios coinciden con el resultado de la revisión sobre una modificación de tareas y relaciones laborales, con costos psicosociales que la gestión empresarial no puede ignorar.

En otro aspecto, la necesidad de gobernanza organizacional destaca en el corpus con nitidez. [Birkstedt et al. \(2023\)](#), tras examinar la literatura internacional del campo, identifican cuatro temas centrales y un vacío crítico que indica la implementación práctica de la gobernanza de IA en las organizaciones, más allá de los marcos conceptuales. Ese vacío coincide con la distancia que la revisión documenta entre principios declarados y procesos verificables. [Mökander et al. \(2022\)](#) ofrecen una vía operativa en el que el análisis del Reglamento europeo de IA muestra que la auditoría externa, las evaluaciones de conformidad y la vigilancia posmercado trasladan la responsabilidad desde la declaración hacia la verificación. Para las empresas latinoamericanas, la lección es doble al anticipar estándares regulatorios en ciernes y construir capacidades internas de control algorítmico antes de que la obligación legal las imponga con costos operativos y reputacionales mayores.

En línea con lo mencionado, la dimensión regulatoria del problema desborda a la empresa individual. [Ebers \(2025\)](#) examina la implementación del Reglamento europeo de IA y sostiene que la norma no sigue del todo un enfoque basado en riesgo, lo que genera cargas de cumplimiento significativas y lecciones útiles para otras jurisdicciones. Esa observación interpela de modo directo a las multinacionales latinoamericanas que operan bajo estándares regulatorios extraterritoriales. [Ratzan y Rahman \(2023\)](#) aportan la pieza gerencial del rompecabezas que es un instrumento validado para medir la madurez de la IA responsable en la banca estadounidense, con dimensiones verificables

de gobernanza, ética y control. La medición vuelve a aparecer, otra vez, como condición de una gestión seria del riesgo algorítmico. La revisión comparte esa orientación donde los marcos éticos solo ganan fuerza organizacional si su traducción ocurre en métricas, auditorías y responsables identificados.

En otra dimensión de análisis, el contraste con las condiciones regionales cierra la discusión. [Katz y Jung \(2026\)](#), con datos de empresas brasileñas, demuestran que el tamaño y la digitalización previa explican la adopción de IA, lo que pronostica una concentración del beneficio tecnológico en las firmas mayores. Ese resultado replica el patrón de desigualdad que la revisión documenta para las mipymes ecuatorianas y para la manufactura regional. [Bakker et al. \(2025\)](#) sitúan el problema en escala continental donde la productividad estancada de América Latina y el Caribe podría reactivarse con la IA, aunque la difusión tecnológica limitada amenaza con ampliar la distancia frente a las economías avanzadas. Ante ese panorama, la discusión ratifica que, sin políticas de capacidades, infraestructura y gobernanza, la región corre el riesgo de importar tecnología y exportar oportunidades.

Conclusiones

La revisión responde al objetivo con un diagnóstico en tres planos. En el plano organizacional, la IA dejó de operar como herramienta periférica y hoy condiciona la estructura, los procesos de decisión y las fuentes de ventaja competitiva de las empresas. En el plano ético, la tecnología introduce riesgos de opacidad, sesgo discriminatorio, vigilancia intensificada y erosión de la autonomía profesional, que los marcos gerenciales clásicos no gestionan sin diseño institucional nuevo. En el plano regional, la producción académica muestra una adopción desigual, concentrada en firmas grandes y en funciones comerciales, con déficits de talento, datos y regulación. Se sabe, con respaldo creciente, que el valor de la IA depende de las capacidades organizacionales que la acompañan; falta investigar los efectos de largo plazo sobre el empleo regional y la eficacia real de los marcos de gobernanza.

En términos de las implicaciones para la gestión, resultan accionables. Las empresas latinoamericanas deberían evaluar su madurez en datos y talento antes de escalar soluciones de IA, exigir la explicabilidad como condición de compra de sistemas, definir responsables internos por las decisiones automatizadas y medir de forma continua los efectos sobre trabajadores y clientes. La investigación futura debe avanzar hacia estudios longitudinales en la región, evaluaciones de marcos de gobernanza en contextos institucionales débiles y análisis sectoriales que precisen las condiciones de complementariedad humano-IA. La formación gerencial, por su parte, necesita incorporar la alfabetización algorítmica y la ética digital como competencias centrales de la disciplina administrativa. La dirección de empresas enfrenta así una tarea de diseño

institucional que es convertir una tecnología de enorme alcance en un instrumento de desarrollo organizacional sostenible y de trabajo decente.

Acerca de

Contribución del autor: El autor contribuyó a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito, a la revisión crítica de su contenido intelectual y aprobó la versión final para su publicación.

Financiamiento: El autor declara que no recibió financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: El autor declara no tener conflicto de intereses para esta investigación.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Cómo citar: Sevilla Godínez, H. (2026). Inteligencia artificial en la empresa: transformación organizacional, riesgos éticos y gobernanza en América Latina. *Revista Enfoques*, 10(39). 1-18. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i39.252>

Referencias

- Acemoglu, D. (2025). The simple macroeconomics of AI. *Economic Policy*, 40(121), 13–58. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae042>
- Acemoglu, D., Autor, D., Hazell, J., & Restrepo, P. (2022). Artificial intelligence and jobs: Evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics*, 40(S1), S293–S340. <https://doi.org/10.1086/718327>
- Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2023). Human–AI interactions in public sector decision making: “Automation bias” and “selective adherence” to algorithmic advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 153–169. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac007>
- Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151, 103745. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.103745>
- Bakker, B. B., Chen, S., Vasilyev, D., Beshpalova, O., Chin, M., Kolpakova, D., Singhal, A., & Yang, Y. (2025). What can artificial intelligence do for stagnant productivity in Latin America and the Caribbean? *Latin American Journal of Central Banking*, 6, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2025.100192>
- Bankins, S., Ocampo, A. C. G., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>

- Bartsch, S., Behn, O., Benlian, A., Brownsword, R., Bücken, S., Düwell, M., Formánek, N., Jungtäubl, M., Leyer, M., Richter, A., Schmidt, J.-H., & Will-Zocholl, M. (2025). Governance of high-risk AI systems in healthcare and credit scoring. *Business & Information Systems Engineering*, 67(4), 563–581. <https://doi.org/10.1007/s12599-025-00944-4>
- Birkstedt, T., Minkkinen, M., Tandon, A., & Mäntymäki, M. (2023). AI governance: Themes, knowledge gaps and future agendas. *Internet Research*, 33(7), 133–167. <https://doi.org/10.1108/INTR-01-2022-0042>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodríguez-Espíndola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Coronado-Medina, A., Arias-Pérez, J., & Perdomo-Charry, G. (2023). Efecto de la turbulencia tecnológica generada por la inteligencia artificial en la innovación de producto: El papel de la orientación estratégica a la digitalización. *Innovar*, 33(89), 37–50. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107036>
- 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., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... 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>
- Ebers, M. (2025). Truly risk-based regulation of artificial intelligence: How to implement the EU’s AI Act. *European Journal of Risk Regulation*, 16(2), 684–703. <https://doi.org/10.1017/err.2024.78>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2024). GPTs are GPTs: Labor market impact potential of LLMs. *Science*, 384(6702), 1306–1308. <https://doi.org/10.1126/science.adj0998>
- Fernández Muñoz, C., & Pérez Mueña, R. (2025). Impacto y adopción de la Inteligencia Artificial en la comunicación organizacional en Chile y España. *Revista de Comunicación*, 24(2), 127–139. <https://doi.org/10.26441/RC24.2-2025-3899>
- Fuentes Doria, D. D., Toscano Hernández, A., & Fajardo Pereira, J. E. (2025). Artificial intelligence models in corporate financial and accounting processes: Systematic literature review. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 913–926. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.8>

- Fügener, A., Grahl, J., Gupta, A., & Ketter, W. (2022). Cognitive challenges in human–artificial intelligence collaboration: Investigating the path toward productive delegation. *Information Systems Research*, 33(2), 678–696. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1079>
- Ghasemaghahi, M., & Kordzadeh, N. (2024). Understanding how algorithmic injustice leads to making discriminatory decisions: An obedience to authority perspective. *Information & Management*, 61(2), 103921. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103921>
- Hermann, E., & Puntoni, S. (2024). Artificial intelligence and consumer behavior: From predictive to generative AI. *Journal of Business Research*, 180, 114720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114720>
- Hillebrand, L., Raisch, S., & Schad, J. (2025). Managing with artificial intelligence: An integrative framework. *Academy of Management Annals*, 19(1), 343–375. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0072>
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977–1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Kadolkar, I., Kepes, S., & Subramony, M. (2025). Algorithmic management in the gig economy: A systematic review and research integration. *Journal of Organizational Behavior*, 46(7), 1057–1080. <https://doi.org/10.1002/job.2831>
- Katz, R., & Jung, J. (2026). What drives artificial intelligence adoption and use among firms? Empirical evidence from Brazilian companies. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 28(5), 506–525. <https://doi.org/10.1108/DPRG-05-2025-0135>
- Keegan, A., & Meijerink, J. (2025). Algorithmic management in organizations? From edge case to center stage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 395–422. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-070928>
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425–1452. <https://doi.org/10.1002/smj.3387>
- Kumar, A., Shankar, A., Hollebeek, L. D., Behl, A., & Lim, W. M. (2025). Generative artificial intelligence (GenAI) revolution: A deep dive into GenAI adoption. *Journal of Business Research*, 189, 115160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115160>
- Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H., & Levina, N. (2022). To engage or not to engage with AI for critical judgments: How professionals deal with opacity when using AI for medical diagnosis. *Organization Science*, 33(1), 126–148. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1549>
- Mahmud, H., Islam, A. K. M. N., Ahmed, S. I., & Smolander, K. (2022). What influences algorithmic decision-making? A systematic literature review on algorithm aversion. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121390. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121390>

- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- Mäntymäki, M., Minkkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Defining organizational AI governance. *AI and Ethics*, 2(4), 603–609. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00143-x>
- Martin, K., & Waldman, A. (2023). Are algorithmic decisions legitimate? The effect of process and outcomes on perceptions of legitimacy of AI decisions. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 653–670. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05032-7>
- Meske, C., Bunde, E., Schneider, J., & Gersch, M. (2022). Explainable artificial intelligence: Objectives, stakeholders, and future research opportunities. *Information Systems Management*, 39(1), 53–63. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1849465>
- Minkkinen, M., & Mäntymäki, M. (2023). Discerning between the “easy” and “hard” problems of AI governance. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 4(2), 188–194. <https://doi.org/10.1109/TTS.2023.3267382>
- Mökander, J., Axente, M., Casolari, F., & Floridi, L. (2022). Conformity assessments and post-market monitoring: A guide to the role of auditing in the proposed European AI regulation. *Minds and Machines*, 32(2), 241–268. <https://doi.org/10.1007/s11023-021-09577-4>
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Ortega-Del-Rosario, M. D. L. A., Caballero, R., Medina Domínguez, M. A., Lescure, R., Noguera, J. C., Jaén-Ortega, A. A., & Castaño, C. (2025). AI-enhanced manufacturing in Latin America: Opportunities, challenges, applications, and regulatory policy frameworks for intelligent production systems. *Applied Sciences*, 15(20), 11056. <https://doi.org/10.3390/app152011056>
- Papagiannidis, E., Enholm, I. M., Dremel, C., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2023). Toward AI governance: Identifying best practices and potential barriers and outcomes. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 123–141. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10251-y>
- Pérez-Campdesuñer, R., Sánchez-Rodríguez, A., García-Vidal, G., Martínez-Vivar, R., & De Miguel-Guzmán, M. (2025). Artificial intelligence in Ecuadorian SMEs: Drivers and obstacles to adoption. *Information*, 16(6), 443. <https://doi.org/10.3390/info16060443>
- Ratzan, J., & Rahman, N. (2024). Measuring responsible artificial intelligence (RAI) in banking: A valid and reliable instrument. *AI and Ethics*, 4(4), 1279–1297. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00321-5>
- Romeo, G., & Conti, D. (2026). Exploring automation bias in human–AI collaboration: A review and implications for explainable AI. *AI & Society*, 41(1), 259–278. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02422-7>

- Senoner, J., Netland, T., & Feuerriegel, S. (2022). Using explainable artificial intelligence to improve process quality: Evidence from semiconductor manufacturing. *Management Science*, 68(8), 5704–5723. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4190>
- Senoner, J., Schallmoser, S., Kratzwald, B., Feuerriegel, S., & Netland, T. (2024). Explainable AI improves task performance in human–AI collaboration. *Scientific Reports*, 14(1), 31150. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-82501-9>
- Sharma, S., Mittal, A., & Seema, S. (2026). Does leading through algorithmic management impact the workers' well-being: A systematic literature review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 47(2), 218–242. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0424>
- Stahl, B. C., Antoniou, J., Ryan, M., Macnish, K., & Jiya, T. (2022). Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence. *AI & Society*, 37(1), 23–37. <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01148-6>
- Starke, C., Baleis, J., Keller, B., & Marcinkowski, F. (2022). Fairness perceptions of algorithmic decision-making: A systematic review of the empirical literature. *Big Data & Society*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/20539517221115189>
- Sumbal, M. S., Amber, Q., Tariq, A., Raziq, M. M., & Tsui, E. (2024). Wind of change: How ChatGPT and big data can reshape the knowledge management paradigm? *Industrial Management & Data Systems*, 124(9), 2736–2757. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2023-0360>
- Tang, P. M., Koopman, J., Mai, K. M., De Cremer, D., Zhang, J. H., Reynders, P., Ng, C. T. S., & Chen, I.-H. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 108(11), 1766–1789. <https://doi.org/10.1037/apl0001103>
- Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. (2024). When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, 8(12), 2293–2303. <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1>
- Vásquez, L. M., Alvarado, E. J., & Fernández, V. H. (2026). Artificial intelligence for business decision-making in Latin America: A systematic review of evidence, contributing countries, and key insights. *Administrative Sciences*, 16(3), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci16030121>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wang, L., Huang, N., Hong, Y., Liu, L., Guo, X., & Chen, G. (2023). Voice-based AI in call center customer service: A natural field experiment. *Production and Operations Management*, 32(4), 1002–1018. <https://doi.org/10.1111/poms.13953>
- Yu, L., Li, Y., & Fan, F. (2023). Employees' appraisals and trust of artificial intelligences' transparency and opacity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 344. <https://doi.org/10.3390/bs13040344>

Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. *New Technology, Work and Employment*, 40(3), 659–671. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12343>



Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).