

Inteligencia artificial en las organizaciones: una mirada crítica

Artificial intelligence in organizations: a critical look

Juan José Mendoza Portillo, Kattiuska Marín Portillo

Cómo citar: Mendoza, J., Marín, K. (2025). Inteligencia artificial en las organizaciones: una mirada crítica. En Del Castillo, G., Pacheco, E. (Ed). *Inteligencia artificial: usos y aplicaciones desde el contexto universitario*. Universidad Andina del Cusco/High Rate Consulting. <https://doi.org/10.36881/IA2025.5>

Resumen

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, la inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como un eje transformador de los entornos organizacionales, generando impactos que trascienden lo técnico y demandan una lectura crítica desde las ciencias sociales. Este capítulo analiza el impacto de la inteligencia artificial en las organizaciones y como reconfigura las dinámicas internas de las organizaciones, afectando su cultura, la gestión del talento humano y los procesos de toma de decisiones. A través de un enfoque teórico-documental, se analizan fuentes académicas especializadas desde la sociología de la tecnología y los estudios organizacionales. Los hallazgos evidencian que la IA introduce nuevas formas de control y subjetivación, reproduce desigualdades a través de algoritmos opacos y tensiona la autonomía organizativa frente a las exigencias de eficiencia. Asimismo, se documentan casos de implementación de IA que muestran tanto beneficios —como mayor trazabilidad y optimización de procesos— como riesgos relacionados con la exclusión digital y la precarización del trabajo. El estudio propone criterios para una implementación más reflexiva y democrática de la IA, centrados en la transparencia algorítmica, la participación activa de los trabajadores, la ética contextual y la formación crítica en competencias digitales. Se concluye que gobernar la IA requiere superar la neutralidad tecnológica y comprenderla como un campo simbólico y político en disputa, donde las decisiones organizacionales deben orientarse hacia la equidad, la inclusión y la justicia social.

Palabras clave: inteligencia artificial, organizaciones, tecnologías, poder, ética.

Abstract

In the context of the Fourth Industrial Revolution, artificial intelligence (AI) has established itself as a transformative force in organizational environments, generating impacts that transcend the technical and demand a critical analysis from the perspective of social sciences. This chapter analyzes the impact of artificial intelligence on organizations and how it reshapes their internal dynamics, affecting their culture, human talent management, and decision-making processes. Using a theoretical and documentary approach, specialized academic sources from the sociology of technology and organizational studies are analyzed. The findings show that AI introduces new forms of control and subjectivation, reproduces inequalities through opaque algorithms, and strains organizational autonomy in the face of efficiency demands. Likewise, cases of AI implementation are documented that demonstrate both benefits—such as increased traceability and process optimization—and risks related to digital exclusion and job insecurity. The study proposes criteria for a more thoughtful and democratic implementation of AI, focusing on algorithmic transparency, active employee participation, contextual ethics, and critical training in digital skills. It concludes that governing AI requires overcoming technological neutrality and understanding it as a contested symbolic and political field, where organizational decisions must be oriented toward equity, inclusion, and social justice.

Keywords: artificial intelligence, organizations, technologies, power, ethics.

Introducción

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como un componente central de la Cuarta Revolución Industrial, transformando de forma acelerada no solo los procesos productivos, sino también los marcos institucionales, las dinámicas laborales y las formas de gestión dentro de las organizaciones públicas y privadas (Ávila Morales *et al.*, 2022; Montecinos, 2021). Si bien sus aplicaciones suelen abordarse desde una mirada tecnocrática centrada en la eficiencia y la automatización, desde las ciencias sociales se hace necesario interrogar críticamente los efectos sociales, culturales y organizativos que derivan de su adopción (Feenberg, 1999; CEPAL, 2021). En particular, en el contexto latinoamericano, caracterizado por estructuras institucionales desiguales, brechas tecnológicas persistentes y tensiones sociolaborales, la incorporación de tecnologías inteligentes plantea dilemas éticos y políticos de gran calado.

Autores como Giddens (1990), Castells (1996) y Feenberg (1999) han advertido que las tecnologías no son neutras, sino que expresan relaciones de poder, valores culturales e intereses económicos. En esta línea, resulta imprescindible analizar cómo la implementación de la IA puede reproducir lógicas de exclusión, precarización y concentración del poder organizacional, o, por el contrario, habilitar formas más democráticas e inclusivas de gestión. Las ciencias sociales, especialmente desde una mirada sociológica crítica, ofrecen herramientas analíticas para comprender este fenómeno más allá del discurso técnico, situando a la IA como un dispositivo simbólico, organizacional y político.

El objetivo de esta investigación es analizar el impacto de la inteligencia artificial en las organizaciones públicas y privadas, con énfasis en tres dimensiones específicas: la transformación de la cultura organizacional, las reconfiguraciones en la gestión del talento humano y las implicaciones ético-políticas en los procesos de toma de decisiones. A través de un estudio teórico-documental de enfoque cualitativo, se exploran las tensiones y oportunidades que genera la IA desde una perspectiva interdisciplinaria, centrada en los aportes de la sociología del trabajo, los estudios organizacionales y la teoría crítica de la tecnología.

Metodológicamente, el análisis se fundamenta en una revisión sistemática de literatura académica y documentos estratégicos producidos por organismos multilaterales, desarrollada entre febrero y mayo de 2025. Las fuentes fueron consultadas en bases de datos como Scopus, Redalyc, SciELO, Google Scholar y EBSCOhost, así

como en portales institucionales de CEPAL, CAF, BID, OCDE y UNESCO. Se utilizaron como palabras clave: inteligencia artificial, transformación digital, cultura organizacional, gobernanza algorítmica, sociología crítica, ética de la IA y justicia tecnológica.

Los hallazgos permiten comprender a la IA como un fenómeno complejo y cargado de sentido, cuyo impacto en las organizaciones no puede ser analizado únicamente desde la eficiencia técnica, sino desde su capacidad para reconfigurar el poder, la subjetividad y la agencia dentro de los entornos laborales contemporáneos. Este estudio busca aportar herramientas conceptuales para una comprensión crítica del fenómeno y criterios orientadores para su implementación ética y democrática.

Aspectos metodológicos

Este estudio se inscribe en el enfoque teórico-documental con un carácter analítico-interpretativo. El objetivo ha sido analizar el impacto de la inteligencia artificial en las organizaciones públicas y privadas, con énfasis tres dimensiones: la transformación de la cultura organizacional, las reconfiguraciones en la gestión del talento humano y las implicaciones ético-políticas en los procesos de toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, la metodología se fundamenta en la revisión sistemática de fuentes secundarias, principalmente artículos científicos, libros académicos, informes institucionales y estudios de caso relevantes, publicados en bases de datos reconocidas como Scopus, Scielo, Redalyc, Google Scholar y repositorios institucionales especializados. Se priorizaron textos que abordaran la relación entre inteligencia artificial y organizaciones desde enfoques sociológicos, antropológicos, filosófico-políticos y de estudios en tecnología.

Se seleccionaron aquellas publicaciones que: fueran de carácter académico o técnico-científico con autoría claramente identificable; abordaran directamente el vínculo entre inteligencia artificial y dinámicas organizacionales; ofrecieran una perspectiva crítica, cultural o sociopolítica sobre la transformación digital; y que contribuyeran al análisis de las dimensiones centrales de esta investigación: cultura organizacional, gestión del talento humano y procesos ético-políticos de toma de decisiones. También se incluyeron algunas fuentes de prensa digital siempre que se uti-

lizaran como insumos ilustrativos dentro del análisis y no como base argumentativa principal.

La elección del enfoque teórico-documental se justifica por tratarse de un objeto de estudio en construcción, cuyas transformaciones tecnológicas –como la IA generativa– plantean desafíos complejos que exigen ser analizados más allá de métricas de eficiencia o productividad (Sandoval, 2002). Lejos de proponer una generalización de hallazgos empíricos, este trabajo pretende problematizar y tensionar el discurso hegemónico en torno a la IA, visibilizando los efectos invisibilizados en las organizaciones y sus actores, lo cual requiere un abordaje epistemológicamente flexible.

Tecnología, poder y sociedad

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en las organizaciones no puede analizarse únicamente desde sus efectos funcionales o económicos. Para una comprensión más profunda y crítica, es necesario abordarla como un fenómeno complejo que reconfigura las relaciones sociales, los dispositivos de poder, las culturas laborales y los sentidos organizacionales. Este enfoque exige situar el análisis dentro de una tradición sociológica que problematiza las tecnologías no como objetos neutros, sino como artefactos inscritos en relaciones sociales, históricas y políticas.

Desde las primeras aproximaciones sociológicas –notablemente el paradigma de la burocracia de Max Weber–, las organizaciones fueron concebidas como estructuras racionales orientadas a la eficiencia, la previsibilidad y el control (Weber, 1978). Esta visión también está presente en la teoría organizacional clásica, donde la tecnología es entendida como una variable instrumental que incrementa la eficiencia de los procesos productivos y administrativos (Scott & Davis, 2007). En este marco, la IA se presenta como una herramienta para automatizar rutinas, reducir errores humanos y mejorar la toma de decisiones, reforzando la lógica de la racionalización.

Sin embargo, este enfoque tiende a invisibilizar los efectos sociales y culturales de la tecnología. Al centrarse exclusivamente en la función, omite los procesos de exclusión, los conflictos de poder y los significados que se producen dentro de las organizaciones. Por ejemplo, la automatización algorítmica de tareas puede desplazar trabajadores sin considerar las dimensiones éticas ni los efectos en la identidad laboral.

Autores como Braverman (1974) y Zuboff (1988) han problematizado el papel de la tecnología en la intensificación del control sobre el trabajo. La IA, en este sentido, no solo sustituye tareas humanas, sino que permite nuevas formas de vigilancia, evaluación y disciplinamiento. El denominado “capitalismo de la vigilancia” (Zuboff, 2019) ejemplifica cómo los algoritmos pueden convertir a trabajadores y usuarios en fuentes de extracción de datos, reforzando estructuras de dominación. Además, como han señalado Dardot y Laval (2013), la lógica neoliberal ha colonizado las organizaciones, naturalizando una gestión basada en la competitividad, la autoexplotación y la cuantificación del rendimiento. La IA, lejos de ser una herramienta neutral, se convierte así en un dispositivo que materializa estas lógicas, reproduciendo formas de control que se presentan como innovación (Habermas, 1984).

Por otro lado, autores como Latour (2005) y Orlikowski (2007) han propuesto enfoques sociotécnicos que cuestionan la dicotomía entre lo social y lo técnico. En lugar de ver la tecnología como una simple herramienta, estos enfoques la entienden como parte de redes híbridas donde humanos y no-humanos (como algoritmos, interfaces o sensores) co-producen significados, prácticas y estructuras organizativas. Desde esta mirada, la IA no es solo una variable externa que impacta a la organización, sino un actor con agencia relativa que modifica rutinas, interacciones y estructuras de poder. Por ejemplo, los sistemas de IA utilizados para evaluar el desempeño del personal pueden redefinir lo que se entiende por “trabajo valioso”, generando nuevas normativas invisibles.

Otra dimensión clave es el análisis cultural de las organizaciones. Desde esta perspectiva, las tecnologías no solo transforman prácticas, sino también significados. Autores como Geertz (1973) y Schein (1992) han mostrado cómo las organizaciones funcionan como sistemas culturales donde los símbolos, los relatos y los rituales otorgan sentido a la acción colectiva. La IA, en este nivel, actúa como un símbolo de modernidad, eficiencia y progreso, que otorga legitimidad a ciertos discursos organizacionales. Su implementación no responde únicamente a necesidades técnicas, sino también a presiones simbólicas y narrativas institucionales que buscan proyectar una imagen innovadora, especialmente en sectores como la banca, la salud o la educación.

En este marco, el análisis de la IA debe incluir las representaciones sociales, las resistencias culturales y los conflictos simbólicos que emergen en torno a su implementación. ¿Qué narrativas acompañan su adopción? ¿Qué temores o expectativas moviliza? ¿Cómo se negocia su presencia en contextos laborales concretos? Un abordaje sociológico crítico de la IA en las organizaciones exige articular múltiples niveles de análisis: desde sus funciones técnicas hasta sus efectos simbólicos, desde la estructura hasta la cultura, desde los actores hasta los dispositivos. Esta mirada permite desmontar la idea de que la tecnología es una fuerza inevitable o neutral, y la inscribe, en cambio, en una red de relaciones sociales, económicas, culturales y políticas que deben ser debatidas democráticamente.

La expansión acelerada de la inteligencia artificial (IA) en organizaciones públicas y privadas no puede entenderse únicamente como un fenómeno técnico o gerencial. En América Latina, la implementación de estas tecnologías digitales ocurre en contextos atravesados por desigualdades estructurales, precariedad laboral, inestabilidad institucional y asimetrías en el acceso al conocimiento y a la infraestructura tecnológica (CEPAL, 2022; López & Gutiérrez, 2021). Por tanto, el análisis organizacional de la IA exige una perspectiva crítica que reconozca sus impactos sociales, culturales y políticos.

La IA no es una herramienta neutral. Como afirma Pérez Luño (2020), toda tecnología incorpora valores y decisiones previas, reflejando intereses de quienes la diseñan y de quienes la implementan. En el campo organizacional, esto se traduce en una transformación profunda de la cultura institucional, al redefinirse normas, prácticas, jerarquías y modos de interacción entre humanos y sistemas automatizados (Arévalo *et al.*, 2021; Cruz-Rubio & Pineda, 2022). Así, la IA puede actuar como catalizador de cambio, pero también como mecanismo de reproducción de desigualdades.

La cultura de las organizaciones, entendida como el conjunto de significados, rutinas y valores compartidos (González & Mendoza, 2023), se ve profundamente afectada por la incorporación de IA. Esta tecnología redefine los sentidos del trabajo, el rol del conocimiento experto y las formas de autoridad. Por ejemplo, en muchas instituciones educativas, sistemas algorítmicos comienzan a intervenir en procesos de evaluación o asignación de recursos, desplazando decisiones hu-

manas hacia lógicas automatizadas (González, 2022). La presencia de algoritmos introduce una nueva racionalidad tecnocrática que reconfigura el clima organizacional, priorizando la eficiencia por encima de criterios éticos, pedagógicos o sociales.

La IA impacta directamente los procesos de contratación, supervisión y formación de personal. Sistemas de reclutamiento automatizado, como los basados en machine learning, filtran perfiles en función de patrones históricos, lo que puede replicar sesgos de género, clase o raza (Silva & Ortega, 2020). Además, el uso de sistemas de monitoreo inteligente puede generar nuevas formas de vigilancia digital, erosionando la autonomía de los trabajadores e introduciendo dinámicas de estrés y autoexigencia continuas. Estas transformaciones requieren repensar la gestión del talento no solo desde la eficiencia, sino desde una perspectiva ética y de derechos laborales (CAF, 2023).

La toma de decisiones organizacionales mediada por IA plantea dilemas éticos complejos: ¿Quién es responsable de los errores algorítmicos? ¿Bajo qué criterios se definen las prioridades de un sistema automatizado? En contextos institucionales con baja transparencia y escasa gobernanza tecnológica, como muchos casos en América Latina, el uso de IA puede consolidar lógicas opacas de poder y exclusión (Álvarez & Márquez, 2021). Esto se agrava cuando las decisiones afectan poblaciones vulnerables, como ocurre en el uso de IA en programas sociales, justicia o salud.

Frente a estos escenarios, algunos investigadores llaman a construir marcos de gobernanza digital democrática, que garanticen participación social, transparencia algorítmica y justicia tecnológica (Villanueva *et al.*, 2021). Sin embargo, la realidad muestra que muchas organizaciones en la región adoptan la IA sin marcos regulatorios sólidos, sin capacitación crítica del personal, y sin evaluar sus impactos culturales o políticos.

En definitiva, el análisis organizacional de la IA debe trascender enfoques funcionalistas o tecnocráticos, incorporando una mirada crítica que contemple sus efectos simbólicos, sus disputas de poder y sus implicaciones para la justicia social. Estas tensiones constituyen el fundamento para abordar esta investigación desde una perspectiva sociológica integral, centrada en las transformaciones culturales, laborales y ético-políticas que emergen de la relación entre tecnología e instituciones.

Casos de aplicación en organizaciones públicas y privadas

El uso de inteligencia artificial en organizaciones públicas y privadas se ha expandido aceleradamente, adaptándose a las especificidades sectoriales y revelando tanto potencialidades como desafíos. En el sector público, las aplicaciones de IA han sido significativas en áreas como salud, educación y administración tributaria. Un ejemplo destacado es el caso del chatbot “Boti” del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, una herramienta basada en IA que mejora la atención ciudadana a través de canales de mensajería instantánea, facilitando el acceso a información de servicios públicos en tiempo real (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2022).

La experiencia de e-Estonia, analizada por Bekerman y Damián (2020), constituye un referente emblemático de transformación digital estatal, donde la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes han sido integradas de forma transversal en los servicios públicos, desde la identidad digital hasta la administración tributaria. Este modelo demuestra cómo una gobernanza digital puede mejorar la eficiencia administrativa, promover la transparencia y fortalecer la relación Estado-ciudadanía. No obstante, también plantea interrogantes sobre la soberanía tecnológica, la privacidad de los datos y las asimetrías en la apropiación ciudadana de estas plataformas, aspectos clave para reflexionar sobre los límites éticos y sociales de la automatización en contextos organizacionales.

De igual forma, Maita-Cruz *et al.* (2022) documentan cómo la inteligencia artificial fue integrada en gestiones públicas durante la pandemia de COVID-19, apoyando la toma de decisiones en salud mediante modelos predictivos y algoritmos de seguimiento de casos. En educación, la IA ha sido utilizada para personalizar procesos de enseñanza-aprendizaje y para gestionar plataformas de educación virtual, mientras que en el área tributaria algunos países han comenzado a implementar sistemas inteligentes para detectar evasión fiscal o comportamientos anómalos, optimizando la fiscalización con menores recursos humanos.

En el marco de la transformación digital impulsada por la Cuarta Revolución Industrial, la gestión del talento humano ha adquirido una centralidad estratégica en los procesos organizacionales, ya que las tecnologías, especialmente la inteligencia artificial (IA),

no solo modifican las estructuras técnicas, sino que reconfiguran los modos de subjetivación y control laboral. Desde una perspectiva crítica, Winner (1986) y Foucault (1977) permiten entender que la tecnología, lejos de ser neutral, actúa como un artefacto político que organiza relaciones de poder y disciplina en el espacio laboral. Esta tesis encuentra eco en estudios recientes que documentan cómo las nuevas tecnologías están redefiniendo la gestión de personas, generando tanto oportunidades como barreras para la innovación organizacional (Maliqueo Pérez *et al.*, 2021; Pintado Pasapera *et al.*, 2023).

En esta línea, autores como Rey Sánchez *et al.* (2022) y Sánchez Limón & De la Garza Cárdenas (2018) subrayan que el aprovechamiento efectivo de la IA exige un rediseño de las competencias laborales, lo que implica desarrollar habilidades digitales, pensamiento crítico y adaptabilidad organizativa. Sin embargo, estas transformaciones no ocurren en un vacío: están atravesadas por factores contextuales, como advierten Arenas & Bayón (2020), quienes destacan cómo los cambios en la cultura organizacional son tan relevantes como los tecnológicos. Asimismo, investigaciones en el sector público (García Curo *et al.*, 2022; Ocaña-Fernández *et al.*, 2021) y en pymes latinoamericanas (Saldarriaga Salazar *et al.*, 2020) muestran que el impacto de la IA sobre el talento humano está mediado por desigualdades estructurales, brechas formativas y capacidades institucionales dispares.

En este sentido, autores como Latour (1987, 1991) y Latour & Woolgar (1979) advierten que los sistemas técnicos se estabilizan mediante redes socio-materiales, lo cual exige considerar al talento humano como un actor activo en la coconstrucción del cambio tecnológico. De este modo, la gestión del talento en la era de la IA no puede limitarse a la incorporación de competencias técnicas, sino que requiere una lectura crítica de los dispositivos de poder, los imaginarios tecnológicos y las condiciones organizativas que configuran su despliegue.

En el sector privado, el impacto de la IA ha sido aún más intensivo. En la banca, por ejemplo, se han desarrollado algoritmos de *scoring* crediticio que evalúan la solvencia de los clientes con datos alternativos, lo cual ha ampliado el acceso al crédito, aunque también ha suscitado preocupaciones sobre la transparencia y los sesgos de los modelos (GSMA, 2022). En el sector retail, se han empleado herramientas de IA

para la predicción de la demanda, la segmentación de mercados y la optimización logística. Carrasco (2015) destaca cómo las tecnologías móviles y la inteligencia artificial han redefinido la relación con los consumidores, generando experiencias personalizadas y decisiones de compra automatizadas. En recursos humanos, algunas organizaciones emplean IA en procesos de selección de personal, evaluaciones de desempeño y monitoreo de productividad, lo que ha modificado las dinámicas laborales y las relaciones de poder internas.

El estudio de Illa Sihuinchá *et al.* (2022) analiza el impacto de la convergencia tecnológica en el sistema financiero digital global, destacando cómo la inteligencia artificial, el *blockchain* y el *big data* están redefiniendo los modelos de intermediación, gestión de riesgos y relación con los usuarios. Los autores evidencian que estas tecnologías no solo optimizan procesos operativos, sino que también transforman la arquitectura institucional del sistema financiero, favoreciendo nuevas formas de inclusión, pero también exponiendo a las organizaciones a mayores desafíos regulatorios y éticos.

Un ejemplo paradigmático de la automatización extrema impulsada por inteligencia artificial es el de las denominadas “fábricas oscuras” en China, instalaciones completamente robotizadas que prescinden de trabajadores humanos y de iluminación, funcionando ininterrumpidamente mediante sistemas algorítmicos y sensores avanzados. Este modelo productivo no solo optimiza la eficiencia y la velocidad (capaz de fabricar un dispositivo por segundo), sino que también expresa una mutación radical en la organización del trabajo (Desk Report, 2025; Andreu, 2025).

Estas fábricas simbolizan el desplazamiento del sujeto humano como centro de la actividad organizacional, sustituyéndolo por una lógica de control maquínico que fragmenta los vínculos sociales, elimina los ritmos vitales (como el descanso) y neutraliza cualquier forma de agencia laboral o deliberación colectiva. La automatización total, lejos de ser solo una innovación técnica, implica una reconfiguración del poder organizacional: concentra decisiones en sistemas opacos y deshumaniza el proceso productivo en nombre de la eficiencia. Así, este tipo de organización hipertecnológica puede leerse como una expresión contemporánea del biopoder, donde la vida y el tra-

bajo quedan subordinados a la racionalidad algorítmica (Han, 2014; Dardot & Laval, 2013).

La incorporación de la IA no ha estado exenta de resistencias. Como señala Bououni (2018), los procesos de implementación tecnológica en contextos organizativos suelen enfrentar tensiones culturales, falta de capacitación y temor al reemplazo laboral. Las dinámicas laborales se ven transformadas por la automatización de tareas rutinarias y la redefinición de roles, generando incertidumbre entre los trabajadores y, en algunos casos, desplazamiento de puestos. Esta situación también impacta la toma de decisiones, que tiende a concentrarse en los niveles estratégicos, donde se gestionan las herramientas algorítmicas, reforzando jerarquías internas. Además, como advierte el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2017), la asimilación de IA requiere capacidades institucionales sólidas y marcos regulatorios adecuados que eviten el uso arbitrario de estas tecnologías. Por otra parte, estudios como el de Martínez *et al.* (2020) señalan que, en América Latina, el impacto desigual del desarrollo tecnológico puede profundizar brechas existentes, especialmente en contextos con baja inversión en infraestructura digital o limitada alfabetización tecnológica.

Los casos de aplicación de la inteligencia artificial en organizaciones públicas y privadas ilustran un campo de transformación continua que no solo afecta la eficiencia y los resultados operativos, sino que también redefine profundamente las formas de interacción, autoridad y control dentro de las instituciones. La comprensión de estas experiencias demanda una mirada crítica, capaz de identificar tanto los beneficios como los riesgos que acompañan este proceso de reconfiguración organizacional.

Impactos sociales y organizacionales desde las ciencias sociales

Los hallazgos de esta investigación evidencian profundas transformaciones en las dinámicas organizacionales contemporáneas ante la incorporación de sistemas de inteligencia artificial. A partir del enfoque teórico-documental crítico, se identifican tres grandes líneas de cambio interconectadas: la mutación de la cultura organizacional, las reconfiguraciones en la gestión del talento humano y las implicaciones ético-políticas derivadas de estas transiciones tecnológicas.

Desde el punto de vista cultural, las organizaciones están adoptando una racionalidad tecno-productivista que desplaza los valores tradicionales del trabajo humano. Como lo plantea Han (2014), la cultura de la eficiencia y el rendimiento se impone como un imperativo moral, naturalizando procesos de autoexplotación y debilitando los vínculos comunitarios dentro de las estructuras laborales. Esta lógica se traduce en una “nueva normalidad” organizacional, donde el control algorítmico reemplaza la supervisión jerárquica tradicional y donde la transparencia de los datos sustituye a la confianza interpersonal como principio rector de la convivencia laboral. Un ejemplo emblemático lo constituyen las llamadas “fábricas oscuras” en China, completamente automatizadas, sin iluminación ni intervención humana, como símbolo extremo del desplazamiento de la fuerza de trabajo (TexSpace Today, 2025; Andreu, 2025). Estas infraestructuras representan no solo un salto tecnológico, sino un nuevo régimen simbólico que reconfigura la idea misma de lo humano en el trabajo, alineado con las tesis de Sadin (2018) sobre la pérdida de soberanía del sujeto frente al imperio del cálculo automatizado.

En cuanto a la gestión del talento humano, se observa una tensión creciente entre la promesa de eficiencia que ofrecen las tecnologías inteligentes y la precarización de las condiciones laborales. Como advierte Dierckx (2020), la automatización de procesos genera nuevas formas de exclusión y segmentación laboral, privilegiando perfiles técnicos mientras reduce las oportunidades para trabajadores tradicionales. Esta lógica se hace evidente en sectores como el comercio minorista y la logística, donde algoritmos como los utilizados por Amazon o Uber estructuran las jornadas laborales en función de métricas de productividad, invisibilizando las condiciones reales de trabajo y desplazando responsabilidades humanas a sistemas automatizados. En el contexto latinoamericano, autores como López y Martínez (2022) alertan sobre la adopción acrítica de estos modelos en empresas públicas y privadas, generando dinámicas laborales despersonalizadas que debilitan la negociación colectiva y refuerzan formas de vigilancia laboral intensificada. Así, se consolida un modelo de “gestión algorítmica” que redefine la autoridad, la evaluación del desempeño y la distribución de tareas bajo criterios opacos y frecuentemente inapelables (Zuboff, 2020).

Finalmente, en la dimensión ético-política, se constata una creciente delegación de decisiones sensibles a

sistemas automatizados, sin que existan mecanismos claros de rendición de cuentas. La ilusión de neutralidad algorítmica encubre estructuras de poder que replican sesgos, reproducen desigualdades y consolidan formas de gobierno tecnocrático, como ha sido ampliamente discutido por autores como Eubanks (2018) y Morozov (2016). La implementación de sistemas de inteligencia artificial en procesos organizacionales no solo implica una transformación técnica, sino también una disputa simbólica por el control del juicio y la deliberación. La automatización de decisiones relativas al reclutamiento, la evaluación de desempeño o la asignación de beneficios conlleva una externalización de la responsabilidad, debilitando los principios éticos fundamentales que deberían regir la vida institucional. En este sentido, la inteligencia artificial no debe analizarse únicamente como herramienta funcional, sino como dispositivo político que redefine las relaciones de poder en las organizaciones.

Este conjunto de hallazgos permite comprender que la irrupción de la inteligencia artificial en las estructuras organizativas no es un proceso lineal ni neutral, sino una transformación compleja que exige ser abordada desde una perspectiva crítica, sensible a los impactos culturales, laborales y políticos que conlleva. Lejos de representar una solución universal, estas tecnologías intensifican tensiones históricas en torno al valor del trabajo, la justicia organizacional y el control de los procesos de decisión, por lo que su incorporación debe ser pensada desde una lógica reflexiva, situada y democráticamente gobernada.

Reflexiones finales

Los hallazgos de este estudio muestran que la inteligencia artificial no solo modifica procesos técnicos,

sino que transforma las culturas organizacionales, redefine la gestión del talento humano e introduce desafíos ético-políticos. En particular, se constata que su implementación puede consolidar dinámicas de control algorítmico, precarización laboral y exclusión digital, especialmente en contextos desiguales como América Latina. Sin embargo, también se identifican oportunidades concretas: automatización de tareas rutinarias que libera tiempo para funciones estratégicas, trazabilidad de procesos que mejora la transparencia y potencial para personalizar servicios públicos y privados.

A partir de esta evidencia, se proponen cuatro criterios para una implementación organizacional reflexiva: 1) democratizar el diseño y evaluación de algoritmos con participación activa de trabajadores; 2) institucionalizar marcos regulatorios éticos y auditables; 3) fortalecer capacidades digitales mediante formación continua crítica, y 4) priorizar la inclusión territorial, de género y clase en el acceso y uso de tecnologías. Estas acciones permiten que la IA contribuya a organizaciones más humanas, eficientes y justas.

Las ciencias sociales tienen el reto de pasar de la crítica abstracta a la incidencia concreta. Se recomienda avanzar hacia estudios empíricos colaborativos que midan impactos diferenciales de la IA según sector, escala y población, así como diseñar indicadores que evalúen sus efectos sobre el bienestar laboral y la equidad organizacional. Así, el pensamiento sociológico no solo analiza, sino que co-constituye alternativas para gobernar democráticamente la tecnología.

Referencias | References

- Andreu, A. (2025, marzo 17). *Así son las escalofrías fábricas oscuras con IA en China: sin luz, sin descansos y sin humanos, solo robots* (These are the chilling dark factories with AI in China: no light, no breaks, and no humans, just robots). ComputerHoy. <http://computerhoy.20minutos.es/industria/son-escalofrías-fábricas-oscuras-ia-china-luz-descansos-humanos-solo-robots-1448880>
- Arévalo, D., Fuenmayor, N., Abreu, J., & Marín, C. (2021). Start-ups: Modelo de negocios emergentes para dinamizar y revitalizar los mercados desde la transcomplejidad (Start-ups: Emerging business models to energize and revitalize markets through transcomplexity). *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 444–458. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.29>

- Arenas, A., & Bayón, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid – España (Human talent and organizational change in telecommunications companies: Madrid, Spain). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(92), 1463–1477. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274>
- Ávila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., & Díaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial (Human talent in the fourth industrial revolution). *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161–169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital* (Towards the digital transformation of Latin America and the Caribbean: The CAF Digital Ecosystem Observatory). CAF. <https://scloTeca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Bekerman, U.; Damián, C. (2020) *Sociedades digitales: e-Estonia* (Digital Societies: e-Estonia). Suplemento Derecho y Tecnologías Nro. 55.
- Bououni, K. (2018) *Dubai y la experiencia Blockchain* (Dubai and the Blockchain Experience). *Kibernetika*. https://cdn.collab.cl/uploads/library/reporte_blockchain_dubai_2018_20181203160735_38694.pdf
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.
- CEPAL (2021) Tecnologías digitales para un nuevo futuro. (Digital technologies for a new future). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/S2000961_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dardot, P., & Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo: ensayo sobre la sociedad neoliberal* (The New Reason of the World: An Essay on Neoliberal Society). Gedisa.
- Desk Report. (2025, marzo 13). *China enters new era of 'Dark Factories' with no lights, no workers*. Texspace Today. <https://www.texspacetoday.com/china-enters-new-era-of-dark-factories-with-no-lights-no-workers/>
- Feenberg, A. (1999). *Questioning technology*. Routledge.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.
- García Curo, G., Lescano López, G. S., Quiñones Li, A. E., y Morales Paredes, W. (2022). Nuevas tecnologías y organizaciones del sector público en Perú (New technologies and public sector organizations in Peru). *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 806-818. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.5>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2022) *Boti. El chatbot de la Ciudad. Secretaría de Innovación y Transformación Digital* (Boti. The City's chatbot. Secretariat of Innovation and Digital Transformation). <https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2023-02/Caso%20Boti.pdf>
- GSMA (2022) *La economía móvil en América Latina 2022* (The mobile economy in Latin America 2022). https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2022/11/SPANISH_GSMA_LATAM_ME2022_R_Web.pdf
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action. Vol. 1: Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press.
- Han, B. C. (2014). *La sociedad del cansancio (The society of fatigue)*. Herder.
- Illa Sihuinchá, G. P., Ruiz Villavicencio, R. E., Castillo Santa María, B., y Valentín Puma, M. T. (2022). Convergencia tecnológica y su impacto en el sistema financiero digital global (Technological convergence and its impact on the global digital financial system). *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 867-883. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.2>
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (1991). *We have never been modern*. Harvard University Press.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1979). *Laboratory life: The social construction of scientific facts*. Sage Publications.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Maita-Cruz, Y. M., Flores-Sotelo, W. S., Maita-Cruz, Y. A., y Cotrina-Aliaga, J. C. (2022). Inteligencia artificial en la gestión pública en tiempos de Covid-19 (Artificial intelligence in public administration in times of Covid-19). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (Especial 5), 331-330. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38167>
- Maliqueo Pérez, C.; González Candia, J.; Mardones Espinosa, R.; Ardiles Briones, M. (2021) Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital (People management and the barriers to innovation in digital transformation). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 510-532. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.4>
- Martínez, R.; Palma, A.; Velásquez, A. (2020) *Reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina* (Reflections on challenges and opportunities for social policy in Latin America). CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45901/S2000401_es.pdf
- Montecinos, E. (2021) Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina (Fourth Industrial Revolution and Public Administration in Latin America). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(93), 10-32. <https://doi.org/10.52080/rvgluz93.02>
- Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L. A., Vera-Flores, M. A., & Rengifo-Lozano, R. A. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública (Artificial intelligence (AI) applied to public management). *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 696-707. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.14>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>

- Pintado Pasapera, E. A., Durand De La O, O. K., Olivera Villegas, R., y Valenzuela Muñoz, A. (2023). Acción gerencial y nuevas tendencias tecnológicas en pymes peruanas (Managerial action and new technological trends in Peruvian SMEs). *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 797-811. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.22>
- Rey Sánchez, S. P., Garivay Torres De Salinas, F., Jacha Rojas, J. P., y Malpartida Gutiérrez, J. N. (2022). Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial (Industry 4.0 and business quality management).. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 289-298. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.20>
- Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F., & Concha Cerón, E. A. (2020). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia (Business Innovation: A Factor of Competitiveness and Quality of Life in Popayán, Colombia). *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 151-166. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31486>
- Sánchez Limón, M. L., & De la Garza Cárdenas, M. H. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México (Information technologies and organizational performance of SMEs in northeastern Mexico). *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(82), 298-313. https://cdn.collab.cl/uploads/library/reporte_blockchain_dubai_2018_20181203160735_38694.pdf
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa* (Qualitative research). Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Pearson Prentice Hall.
- Weber, M. (1978). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (G. Roth & C. Wittich, Eds. y Trad.) (Economy and Society: Outline of Comprehensive Sociology). Fondo de Cultura Económica.
- Winner, L. (1986). *The whale and the reactor: A search for limits in an age of high technology*. University of Chicago Press.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.