Merizalde-Cajo
pp. 522-549
Recibido: 11-09-2026
Aceptado: 05-11-2026
Publicado: 20-11-2026

La Inteligencia Artificial como Nuevo Medio en las Organizaciones: Tres Fallas de Acoplamiento Comunicativo y Dos Vías de Reparación

Artificial Intelligence as a New Medium in Organizations: Three Failures of Communicative Coupling and Two Pathways to Remediation

Paula Merizalde-Cajo[1]
Investigadora Independiente -Ecuador-
paula.merizaldecajo@gmail.com

Resumen

La incorporación de la inteligencia artificial [IA] en las organizaciones suele plantearse como un problema de adopción tecnológica, pero la IA no es solo una herramienta. En el nivel de la organización opera como un medio que reconfigura la forma en que se producen las decisiones y se ejerce la comunicación. Este ensayo propone que su

1 Comunicadora social ecuatoriana, licenciada por la Universidad Central del Ecuador (2022) en la mención de Educomunicación, Arte y Cultura, y máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. Actualmente se desempeña como Comunicadora IA en Edinun [Editoriales Nacionales Unidas], donde desarrolla contenido educativo asistido por inteligencia artificial —textos, infografías y booktrailers— e investiga herramientas y flujos de trabajo con IA aplicables a la producción editorial. Se desempeña como revisora editorial de la Revista de Investigación Académica Educación ISTCRE, donde trabaja la corrección de estilo y la normalización bibliográfica en APA 7 y Vancouver. Su trayectoria combina la comunicación institucional en instituciones de educación superior con el periodismo digital y la gestión de contenidos. Es coautora del artículo «La educomunicación. Método de cambio en la enseñanza sobre prevención de riesgos y desastres» (2024). **ORCID**: https://orcid.org/0009-0000-3776-9823

incorporación no fracasa por limitaciones técnicas, sino por tres fallas de acoplamiento comunicativo: la resistencia de los miembros de la organización, la falta de comprensión sobre cómo funciona y produce información, y la falta de control sobre la entrega y el acceso a los datos. La discusión combina una perspectiva internacional y otra nacional, y plantea dos vías comunicativas de reparación conjuntas, la comunicación organizacional formalizada en gobernanza y la educomunicación. La conclusión recae en que la gobernanza, por sí sola, no repara las fallas; son su comprensión y la capacidad de monitoreo las que permiten que la organización avance.

Palabras clave: inteligencia artificial, comunicación organizacional, educomunicación, gobernanza, alfabetización mediática.

Abstract

The incorporation of artificial intelligence [AI] into organizations is often framed as a matter of technological adoption, but AI is more than a tool. At the organizational level, it functions as a medium that reshapes how decisions are made and how communication takes place. This essay proposes that its incorporation fails not because of technical limitations but because of three failures of communicative coupling: resistance among organizational members, a lack of understanding of how AI works and generates information, and a lack of control over the provision of and access to data. The discussion brings together international and national perspectives and proposes two complementary communicative approaches to remediation: organizational communication formalized through governance and

educommunication. The essay concludes that governance alone cannot address these failures; understanding it and having the capacity to monitor are what enable the organization to move forward.

Keywords: artificial intelligence, organizational communication, educommunication, governance, media literacy.

Introducción

La incorporación de la inteligencia artificial en una organización no es solo un problema técnico, porque detrás hay procesos que revelan un problema de fondo, como cuando las personas se resisten a usarla, cuando se la emplea sin capacitación o con una deficiente, o cuando documentos internos salen de la organización sin que nadie lo advierta.

Frente a la resistencia al cambio existen «soluciones lógicas» como reforzar la comunicación interna y entregar un manual de uso. Esa respuesta es parcial, porque concibe a la inteligencia artificial solamente como una herramienta, cuando su accionar se expande más allá.

Una herramienta se adopta, se aprende y se usa, de modo que quien la maneja permanece intacto y el entorno que la recibe también. La inteligencia artificial, en cambio, no se limita a ejecutar lo solicitado, sino que impone una forma a lo comunicable dentro de la organización, por lo que se la entiende aquí como herramienta y medio.

Al ser parte de la arena de la comunicación el problema se desplaza, ya que cuando el usuario no logra comunicarse con su organización a través del nuevo medio

hay un desajuste entre dos sistemas que no se acoplan. La IA es, entonces, un medio que reconfigura la manera en que la organización produce sus decisiones.

En este sentido, su incorporación fracasa por tres fallas de acoplamiento comunicativo. La organización duda de lo que la máquina le comunica, lo que se manifiesta como resistencia; no comprende cómo lo produce, lo que se traduce en falta de alfabetización; y no controla los límites de lo que le entrega, lo que pone en riesgo los datos. Las tres son formas de una misma falta de acoplamiento.

A partir de ello se discute la reparación por dos vías comunicativas: la comunicación organizacional formalizada en gobernanza y la educomunicación, tradición latinoamericana que concibe comunicación y educación como un mismo proceso dialógico.

El texto recorre cuatro momentos: qué es la inteligencia artificial, qué es una organización si se la define por su comunicación, cómo se manifiesta cada falla y cómo actúan sobre ellas la gobernanza y la educomunicación.

Se propone un marco conceptual que explica, desde la teoría de la comunicación, por qué fracasa la incorporación de la inteligencia artificial en las organizaciones y qué vías comunicativas pueden repararlo. No se busca medir la adopción ni evaluar herramientas, sino ofrecer una lectura que otros trabajos contrasten empíricamente. La literatura se seleccionó por campos y no por palabras clave, de modo que se revisaron cuatro cuerpos teóricos —teoría de sistemas, comunicación humano-máquina, alfabetización en inteligencia artificial y gobernanza—, junto con informes internacionales de 2023

a 2026, normativa vigente y estudios ecuatorianos, con prioridad para las fuentes revisadas por pares. Cada una se examinó en ficha, contrastando sus cifras con el documento original, identificando como tales los informes de industria y señalando el intermediario cuando el dato era secundario.

La contribución no está en ninguno de esos campos por separado, sino en su articulación, porque la comunicación humano-máquina mostró que la IA ocupa el lugar del comunicador pero rara vez pregunta qué ocurre con la organización que la incorpora; la literatura sobre alfabetización describe competencias individuales sin tratarlas como condición de la decisión organizacional; y la investigación sobre gobernanza se concentra en estructuras sin examinar si esas reglas llegan a comunicarse. Este ensayo los articula y sitúa a la educomunicación, ausente en esa discusión, como la vía que vuelve operativa la gobernanza.

Se advierte, por último, que este ensayo fue escrito con asistencia de inteligencia artificial, decisión que se explica al cierre del desarrollo y que forma parte de su argumento.

Desarrollo

La Inteligencia Artificial como Medio

¿Pueden pensar las máquinas?, así abrió Turing (1950) su artículo que descarta esta idea descabellada para su época —y quizá aún también para la nuestra—, al considerarla imprecisa porque una máquina no es capaz de realizar una acción por sí sola, si no está mediada por el usuario.

En concordancia, Russell y Norvig (2021) organizan el campo por agentes que actúan racionalmente, y el Reglamento (UE) 2024/1689 (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2024) habla de un sistema basado en máquinas que, con distintos grados de autonomía, infiere a partir de la entrada cómo generar sus salidas.

En 2023 la definición se desplaza cuando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] añade la palabra «contenidos» a la lista de salidas posibles, junto a predicciones, recomendaciones y decisiones (Russell et al., 2023). Desde ese cambio, la inteligencia artificial deja de definirse como un sistema de imitación y decisión y pasa al terreno de la producción y, por tanto, al campo de la comunicación.

Sobre esa operación, Bender et al. (2021) argumentan que un modelo de lenguaje cose fragmentos de secuencias lingüísticas observadas en el entrenamiento según información probabilística, pero sin referencia al significado, por lo que su coherencia "está en el ojo del observador" (p. 616) y es el receptor quien atribuye sentido.

En contraste, la Human-Machine Communication propone un giro. Guzman y Lewis (2020) señalan que la tecnología ocupó tradicionalmente el lugar del canal en los modelos de comunicación y que la inteligencia artificial deja de ser aquello a través de lo cual se comunica para ocupar el lugar del «comunicador».

Que la inteligencia artificial no comprenda y a la vez ocupe el lugar del comunicador no es contradictorio si se la entiende como un medio. McLuhan (1964) mostró que el contenido de un medio distrae de su efecto real,

que consiste en imponer una escala y una forma a la acción humana. El medio no comprende nada, solo organiza lo comunicable, con la diferencia de que los medios anteriores no producían el contenido que transportaban.

Conviene precisar que afirmar que la IA es un medio no niega que sea una herramienta, porque ambas condiciones coexisten y dependen del nivel de análisis. En el nivel individual, quien redacta un correo con un modelo generativo usa una herramienta. En el nivel organizacional, esa tecnología no se limita a ejecutar, sino que selecciona, formatea y propone, de modo que participa como comunicador en el circuito donde se producen las decisiones. El problema no es que las organizaciones la usen como herramienta, sino que la gestionen solo en ese nivel mientras sus efectos ocurren en el otro.

Si la inteligencia artificial es un medio, entonces la pregunta correcta no es cómo capacitar a la gente para usarla, sino qué le ocurre a una organización cuando cambia el medio en el que produce sus decisiones.

La Construcción de la Organización a Través de las Decisiones

La organización no se reduce a un organigrama. Luhmann (1998) propuso entender los sistemas sociales como sistemas de comunicación y no de acción, y afirmó que la teoría de los sistemas sociales debe transformarse de teoría de la acción en teoría de la comunicación (p. 15). Una organización no está compuesta por personas, sino por decisiones comunicadas que se conectan con decisiones anteriores.

Para Luhmann, comunicar no consiste en transmitir algo de una cabeza a otra, sino en una síntesis de tres

selecciones: información, acto de comunicar y comprensión. Solo cuando las tres se realizan hay comunicación y cuando una falla, la comunicación es improbable. Por eso Pont-Vidal (2018) propone que "la comunicación se realiza mientras exista la comprensión" (p. 194), de manera que, si la comprensión falla, falla también la operación con la que el sistema se reproduce a sí mismo.

Aplicado a la inteligencia artificial, Ramírez-Díaz (2026) sostiene que la IA no comunica por sí misma y que solo se integra al circuito comunicativo cuando sus productos son seleccionados, de manera que un texto generado por una máquina se vuelve comunicación cuando alguien lo firma, lo envía o lo convierte en premisa de una decisión. Ese momento es donde el nuevo medio se acopla o no con el sistema.

Desde ahí se derivan las tres fallas, porque si la comunicación exige aceptar lo que se comunica, comprender cómo se produjo y saber qué se entregó, cada requisito puede quebrarse por separado.

Las Tres Fallas en Evidencia

La Falla de Aceptación. ¿Las personas rechazan la IA u ocultan su uso? El estudio global de Gillespie et al. (2025), con 48 340 personas en 47 países, halló que el 57 % de los empleados oculta que la usa, que solo el 40 % afirma que su organización tiene una política al respecto y que el 66 % no verifica la exactitud de lo que produce, de modo que el escenario es de uso clandestino sin verificación.

La contraparte directiva completa el cuadro, pues Mayer et al. (2025) encontraron que los líderes estiman que apenas un 4 % de sus empleados usa inteligencia

artificial generativa en al menos el 30 % de su trabajo diario, cuando la cifra autorreportada triplica esa estimación, y que atribuyen la lentitud de la adopción a su gente antes que a su propio rol. Describen así una organización que perdió la observación de su propia operación.

Por otro lado, la literatura sobre aversión al algoritmo muestra que las personas abandonan un algoritmo después de verlo equivocarse, incluso cuando supera al juicio humano (Dietvorst et al., 2015). El error de la máquina se tolera menos que el propio, de modo que la resistencia no es irracionalidad, sino una asimetría en la atribución de confianza.

Esa resistencia no se distribuye por igual entre los públicos internos, ya que el mismo estudio señala que las personas más jóvenes, con educación universitaria y con formación en inteligencia artificial declaran más confianza, uso y alfabetización (Gillespie et al., 2025, p. 5), mientras que quienes superan los 55 años o no cursaron educación superior la usan menos. El Banco Central Europeo lo confirma, pues el 36 % de los trabajadores de 18 a 34 años la usa en su trabajo, frente al 18 % de los de 55 a 74, y el 30 % de quienes tienen estudios universitarios, frente al 18 % de quienes no los tienen (Dias-da-Silva y Weißler, 2025). En Ecuador el gradiente es más pronunciado, ya que el uso de computadora cae del 53,9 % entre los 16 y 24 años al 6,4 % después de los 65 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2021).

Leer esa distancia como una cuestión de edad sería, sin embargo, un error. Lin y Parker (2025) encuentran que la brecha por nivel educativo —20 % frente a 13 %— supera a la

etaria —17 % frente a 13 %—, y Guo y Wei (2025) muestran que en los trabajadores mayores no opera la edad, sino la amenaza a la identidad profesional, amortiguada por la autoeficacia digital. La formación pesa más que el año de nacimiento, porque entre quienes la recibieron el 76 % reporta mayor eficiencia, frente al 56 % de quienes no (Gillespie et al., 2025), de modo que hablarle igual a todos los públicos deja a una parte fuera de la conversación.

En Ecuador y la región la evidencia apunta en la misma dirección, pues Fernández-Muñoz y Pérez-Muena (2025) encontraron que la resistencia al cambio aparece como desafío en el 39,2 % de los casos, empatada con las preocupaciones éticas y de privacidad, y que el 47,5 % de las organizaciones no cuenta con políticas formales ni capacitación.

Viteri-Guzmán et al. (2025), con empresas de Guayas y El Oro, reportan que el 38,7 % de los consultados se declara familiarizado con la inteligencia artificial y que el mismo porcentaje afirma no tener ningún conocimiento sobre ella. La encuesta de PwC Ecuador (como se citó en El Oriente, 2026) añade que el 44 % de las empresas percibe impactos positivos mientras el 46 % no observa cambio, y señala como frenos la burocracia interna y las estructuras poco eficientes, de modo que el obstáculo no es la tecnología, sino su forma de decidir.

La Falla de Comprensión. La segunda falla suele confundirse con la primera, pero no es la misma, porque aquí la organización no rechaza la herramienta, sino que la usa masivamente sin comprender por qué produce lo que produce, de modo que no puede evaluarla.

Long y Magerko (2020) plantean que la alfabetización en inteligencia artificial es el conjunto de competencias que permiten evaluar críticamente estas tecnologías, comunicarse y colaborar con ellas y usarlas como herramienta, y advierten que a menudo los usuarios ni siquiera reconocen que están interactuando con un sistema de inteligencia artificial.

El derecho ya recogió esta exigencia, pues el artículo 4 del Reglamento (UE) 2024/1689 obliga a proveedores y responsables del despliegue a garantizar un nivel suficiente de alfabetización en inteligencia artificial de su personal desde el 2 de febrero de 2025.

Ernst & Young [EY] (2025), en su encuesta global Work Reimagined, aplicada en Estados Unidos, en agosto de 2025 a 15 000 empleados y 1 500 empleadores de 29 países y 19 sectores, en organizaciones de mil trabajadores o más, reporta que casi nueve de cada diez empleados usan inteligencia artificial, pero solo el 28 % de las organizaciones está en condiciones de convertir ese uso en resultados de alto valor, mientras que quienes reciben ochenta y una horas o más de formación anual ahorran catorce horas semanales, frente a tres de quienes reciben menos de cuatro.

Dell'Acqua et al. (2023), en un experimento de la Harvard Business School con Boston Consulting Group, lo describieron con la imagen de la «frontera dentada», ya que dentro de las tareas para las que el modelo es apto quienes usaron inteligencia artificial completaron un 12,2 % más de tareas y un 25,1 % más rápido, mientras que fuera de ella tuvieron 19 puntos porcentuales menos de acierto. La misma herramienta mejora o empeora el resultado según el tipo de tarea.

En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2025) reporta que el 80,1 % de la población usa internet y que el analfabetismo digital se sitúa en el 2,1 %, con una brecha persistente entre el área urbana y la rural, de modo que el acceso ya no es el problema.

Con la inteligencia artificial surge otro, como muestran dos estudios ecuatorianos. Mora-Torres (2026), con estudiantes de educación superior del país, encontró que el 52 % usa ChatGPT con frecuencia moderada o alta, que el 81 % aprendió de forma autodidacta y que ninguno recibió orientación institucional. Sumba-Arévalo y Segarra-Figueroa (2026) encuestaron a 345 docentes ecuatorianos de posgrado y hallaron que el ítem más bajo de su instrumento es «evaluar críticamente los resultados de la inteligencia artificial», con un 30,03 % que declara hacerlo siempre, frente a un 66,76 % siempre dispuesto a experimentar. Hay, entonces, disposición y uso, pero no evaluación crítica ni orientación institucional.

La Falla de Límites. Al comunicarse con un sistema de inteligencia artificial la organización entrega y recibe información, pero esa entrega no está auditada, ya que LayerX Security (2025, como se citó en Payo, 2025) reporta que el 77 % de los trabajadores comparte datos confidenciales con ChatGPT y que el 71,6 % del acceso ocurre desde cuentas no corporativas.

IBM Security y Ponemon Institute (2025) agregan que el 63 % de las organizaciones no cuenta con políticas para gestionar la inteligencia artificial ni para detectar su uso sin supervisión del área de tecnología, y que el 20 % sufrió una brecha originada en ese uso no gobernado.

Esto muestra la relación entre la falla de límites y la de comprensión, porque quien no sabe que sus datos alimentan un sistema no puede decidir no entregarlos. Es decir, el trabajador que pega un documento interno en un chat no incumple una norma, sino que opera en un medio cuyos límites nadie le comunicó.

En Ecuador, el marco normativo aún tiene camino por recorrer, aunque la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de 2021 cubre el tratamiento automatizado, consagra los principios de pertinencia y minimización y reconoce el derecho a no ser objeto de decisiones automatizadas. Lo que falta, por tanto, no son reglas, sino que lleguen a las prácticas que pretenden regular.

También la Superintendencia de Protección de Datos Personales emitió en febrero de 2026 una norma sobre el uso de sistemas de inteligencia artificial, aplicable "con independencia de la ubicación del sistema o del proveedor" (Superintendencia de Protección de Datos Personales, 2026, art. 1), aunque Almeida y Mena (2025) explican que no se ha impuesto ninguna sanción.

Esto es exactamente una falla de acoplamiento, porque la norma existe pero no es premisa de las decisiones: hay información y hay acto de comunicar, pero no hay tercera selección.

Las Dos Vías de Reparación

Gobernanza e Inteligencia Artificial. ¿Qué se entiende por gobernanza? El término se usa en tres campos y en cada uno significa algo distinto, de modo que conviene precisarlo. En la ciencia política y el derecho público nombra un desplazamiento, pues se pasa de un gobierno que dirige por

mando y control jerárquico a una dirección relacional en la que intervienen actores ajenos al Estado (Aguilar-Villanueva, 2014).

En el campo organizacional, la gobernanza de la inteligencia artificial se entiende como el sistema de reglas, prácticas, procesos y herramientas que una organización emplea para que su uso de estas tecnologías se alinee con sus estrategias, objetivos y valores, cumpla los requisitos legales y los principios éticos adoptados (Mäntymäki et al., 2022); Birkstedt et al. (2023) añaden las exigencias de los grupos de interés. Desde la comunicación, en cambio, importa su circulación y no el documento, porque la gobernanza existe cuando sus reglas se comprenden y se retoman como premisas de decisión. Las tres miradas no compiten, sino que explican de dónde viene el término, qué le exige a la organización y por qué puede quedar en letra muerta, como en el caso ecuatoriano.

La primera vía es la comunicación organizacional expresada a través de la norma, como la ISO/IEC 42001:2023 (International Organization for Standardization [ISO] e International Electrotechnical Commission [IEC], 2023), estándar certificable para un sistema de gestión de inteligencia artificial que obliga a producir artefactos verificables —una política, roles y autoridades asignados, evaluación y tratamiento del riesgo, auditoría interna y revisión por la dirección— e instaura una evaluación de impacto del sistema.

El *AI Risk Management Framework* del National Institute of Standards and Technology [NIST] (2023) organiza el mismo problema en cuatro funciones: gobernar, mapear, medir y gestionar. La gobernanza convierte así la incorporación de la inteligencia artificial en un procedimiento de decisión documentado y revisable.

Vista así, la comunicación organizacional deja de ser el área que difunde decisiones y pasa a ser el dispositivo que las vuelve gobernables. Los artefactos que la norma exige —una política, roles asignados, una evaluación de impacto, un registro de auditoría— son actos comunicativos antes que documentos técnicos, porque fijan quién decide, bajo qué criterio y ante quién responde. De ahí que la gobernanza institucional dependa de tres funciones que la comunicación organizacional cumple o no: traducir la norma a quienes la aplican, sostener los canales para preguntar o impugnar, y devolver lo que ocurre en el uso real. Donde no se ejercen, la política existe como texto, pero no como premisa de decisión (Agbodzakey, 2024).

¿Alcanza con eso? Mittelstadt (2019) sostiene que los principios éticos, por sí solos, no pueden garantizar una inteligencia artificial ética, porque el campo carece de mecanismos de responsabilidad profesional que los conviertan en práctica.

Se suele afirmar que la gobernanza disminuye los obstáculos, pero la evidencia matiza esa expectativa. Papagiannidis et al. (2022) encuentran que incide en el desempeño competitivo solo mediada por capacidades de gestión del conocimiento, y Noor et al. (2026), al medir cuatro predictores de adopción responsable en organizaciones públicas, hallan que la preparación en gobernanza es el más débil de todos, mientras la confianza tecnológica y la cultura de aprendizaje dominan el modelo. Su efecto aparece, entonces, cuando genera capacidades cognitivas y de monitoreo.

La Educomunicación como Eje del Proceso. Si la gobernanza funciona cuando genera comprensión, cabe preguntarse cómo se produce dentro de una organización. La capacitación, por sí sola, es insuficiente, y Freire (1973) explica por qué al distinguir entre extensión y comunicación, pues extender un conocimiento a alguien es una forma de invasión cultural, mientras que la educación es comunicación y diálogo (p. 33).

Kaplún (1998) refuerza el argumento con la figura del EMIREC, un sujeto que es a la vez emisor y receptor, porque los modelos centrados en los contenidos o en los efectos producen receptores pasivos, mientras que solo el centrado en el proceso produce sujetos capaces de crear conocimiento. En esa línea, De Oliveira Soares (2009) definió el campo como creación de ecosistemas comunicativos, con la gestión de los procesos y recursos de la información entre sus áreas.

¿Por qué trasladarlo a una organización? Porque lo que Freire y Kaplún analizan no es la escuela, sino un modelo de comunicación que ambos rechazan, aquel en que alguien deposita un contenido y otro lo recibe sin poder discutirlo. Ese modelo aparece en cualquier estructura que transmita de arriba hacia abajo, y una organización que despliega inteligencia artificial con un manual de uso y sin diálogo lo reproduce punto por punto. A ello se suma que el campo se definió incluyendo la gestión y los ecosistemas comunicativos, que es lo que una organización es, y que la alternativa dialógica ya opera como método de cambio en contextos no escolares (Merizalde-Cajo y Miñaca-Torres, 2024).

Aunque el diálogo freireano presupone emancipación y la organización es una relación de subordinación contractual, aplicarlo allí no se reduce a una «participación decorativa», sino que abre espacios que intervienen en la toma de decisiones. Luhmann ofrece el criterio para distinguir el diálogo real de su simulacro, ya que una comunicación solo cuenta cuando es retomada como premisa de decisiones posteriores.

Dietvorst et al. (2018) demostraron que la disposición a usar un algoritmo pasa del 32 % al rango del 73-76 % cuando las personas pueden modificarlo. Lee et al. (2019) encontraron que solo el control sobre el resultado mejora de manera consistente la percepción de justicia, y Yurrita et al. (2023) hallaron que la supervisión humana no tuvo efecto sobre esa percepción, mientras que la posibilidad de impugnar la decisión sí.

Cabe recalcar que la educomunicación en entornos organizacionales no recae únicamente en los trabajadores, sino también en las gerencias, pues Kochan et al. (2023) plantean que incorporar su voz al diseño de los sistemas generativos es una condición de legitimidad.

Incorporar estas visiones, a menudo contradictorias, supone una propuesta híbrida en la que Luhmann opera como marco de observación —dice qué falla y por qué— y la educomunicación como marco de intervención que establece cómo se repara el sistema.

Las dos vías no se reparten las fallas, sino que actúan sobre cada una en momentos distintos. En la aceptación, la gobernanza fija qué puede modificarse y quién puede impugnar una decisión, y la educomunicación convierte esa

posibilidad en práctica, porque un derecho que nadie sabe ejercer no reduce la resistencia. En la comprensión, la norma obliga a alfabetizar, como el artículo 4 del Reglamento europeo, pero solo un proceso dialógico produce la evaluación crítica que exige. Y en los límites, la gobernanza define qué dato puede salir mientras la educomunicación explica por qué, lo único que sostiene la regla sin vigilancia.

Esa articulación funciona cuando la organización puede señalar decisiones modificadas por lo que sus miembros comunicaron, cuando el monitoreo interno devuelve el uso real al circuito de decisión y cuando la formación alcanza a quienes deciden. Si falta alguna, la gobernanza queda en documento y la educomunicación en taller.

El Uso de la Inteligencia Artificial en este Ensayo. Este ensayo se escribió con asistencia de inteligencia artificial generativa y conviene explicar cómo, porque el procedimiento aplica lo que aquí se sostiene.

La herramienta se empleó en tres tareas. La primera fue la búsqueda y sistematización bibliográfica, es decir, rastrear literatura en los cuatro campos del marco y ordenarla en fichas de lectura. La segunda fue la verificación, ya que cada dato y cada referencia se contrastó contra la fuente original y se descartó lo no comprobable. La tercera fue la revisión de redacción, en sintaxis, puntuación y normas APA.

La herramienta no definió la tesis, ni la estructura argumentativa, ni las decisiones teóricas, ni las fuentes que quedaron, que son responsabilidad de la autora. Durante el proceso propuso además formulaciones que debieron

corregirse por inexactitud teórica, lo que confirma que el resultado depende de quien lo evalúa críticamente.

Ese procedimiento ilustra el criterio que el ensayo propone, porque la IA produjo material que solo se volvió comunicación cuando la autora lo seleccionó, lo verificó y lo convirtió en premisa de las decisiones de escritura. Donde ese paso no ocurre, no queda un texto asistido, sino un texto sin nadie que responda por él.

Conclusiones

La inteligencia artificial no es solo una herramienta que las organizaciones adoptan, porque en el nivel organizacional opera como un medio que reconfigura la manera en que producen sus decisiones, y su incorporación fracasa por tres fallas de acoplamiento comunicativo: de aceptación, de comprensión y de límites.

Las tres comparten raíz, porque el empleado que oculta su uso de inteligencia artificial, el que no evalúa lo que la herramienta produce y el que pega un documento confidencial en un chat no son tres personas distintas con problemas distintos, sino la misma persona operando en un medio cuyas reglas nadie convirtió en comunicación. De ahí que una organización que no puede decidir sobre algo que ya opera dentro del sistema haya perdido el control de su propia reproducción.

La gobernanza aplicable y comprensible es necesaria, porque el cambio ocurre cuando se generan capacidades cognitivas y de monitoreo, de ahí que la educomunicación sea su condición de posibilidad.

La intervención educomunicativa funciona si aquello que los trabajadores comunicaron se convierte en

pp. 522-549
Recibido: 11-09-2026
Aceptado: 05-11-2026
Publicado: 20-11-2026

premisa de decisiones posteriores. Si no puede señalarse ninguna decisión modificada, hubo información, mas no comunicación.

Las fallas se subsanan cuando ambas vías operan juntas, pues la gobernanza devuelve a las personas control sobre el medio y sobre sus acciones, y la educomunicación, con la alfabetización, permite comprender por qué y cómo funciona y bajo qué marco normativo. Si los miembros de la organización comprenden esas variables, disminuye el riesgo de exposición de datos sensibles.

Declararlo no es un formalismo, porque si el texto sostiene que el problema de las organizaciones con la inteligencia artificial es de comunicación, no puede ocultar cómo fue comunicado.

Referencias Bibliográficas

Agbodzakey, J. (2024). Communication in collaborative governance. En *Collaborative governance primer* (pp. 103-110). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57373-6_10

Aguilar-Villanueva, L. F. (2014). Las dimensiones y los niveles de la gobernanza. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública, 1*(1), 11-36. https://doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n1.45156

Almeida, M., & Mena, P. (2025, 9 de septiembre). Cero sanciones en Ecuador por una ley de protección de datos personales blandengue. *El Clip / Primicias*. https://www.elclip.org/cero-sanciones-en-ecuador-por-una-ley-de-proteccion-de-datos-personales-blandengue/

Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? En *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 610-623). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3442188.3445922

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

Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality* (Working Paper N. 24-013). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=64700

De-Oliveira-Soares, I. (2009). Caminos de la educomunicación: utopías, confrontaciones, reconocimientos. *Nómadas*, (30), 194-207. https://www.redalyc.org/pdf/1051/105112060015.pdf

Dias-da-Silva, A., & Weißler, M. (2025, 21 de marzo). AI adoption and employment prospects. The ECB Blog. Banco Central Europeo. https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250321~6af1337b6b.en.html

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General, 144*(1), 114-126. https://doi.org/10.1037/xge0000033

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2018). Overcoming algorithm aversion: People will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them. *Management Science, 64*(3), 1155-1170. https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2643

El Oriente. (2026, 8 de abril). *Solo el 44 % de empresas en Ecuador reporta beneficios de la IA*. https://www.eloriente.com/articulo/solo-el-44-de-empresas-en-ecuador-reporta-beneficios-de-la-ia/56266

Ernst & Young [EY]. (2025). *Work Reimagined Survey*. https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey

Fernández-Muñoz, C., & Pérez-Muena, 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

Freire, P. (1973). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Siglo XXI.

Gillespie, N., Lockey, S., Ward, T., Macdade, A., & Hassed, G. (2025). *Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025*. University of Melbourne & KPMG International. https://doi.org/10.26188/28822919

Guo, Y., & Wei, L. (2025). AI technology adoption and intergenerational knowledge transfer among older employees. *Frontiers in Psychology, 16*, art. 1673730. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1673730

Guzman, A. L., & Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: A Human-Machine Communication research agenda. *New Media & Society, 22*(1), 70-86. https://doi.org/10.1177/1461444819858691

IBM Security, & Ponemon Institute. (2025). *Cost of a data breach report 2025: The AI oversight gap*. IBM Corporation. https://www.ibm.com/think/x-force/2025-cost-of-a-data-breach-navigating-ai

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2021). *Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares: indicadores de tecnología de la información y comunicación* (Boletín Técnico N.º 04-2021). INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2025). *Tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/

International Organization for Standardization, & International Electrotechnical Commission. (2023). *ISO/IEC 42001:2023. Information technology — Artificial intelligence — Management system* (1.ª ed.). ISO. https://www.iso.org/standard/42001

Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Ediciones de la Torre.

Kochan, T. A., Armstrong, B., Shah, J., Castilla, E. J., Likis, B., & Mangelsdorf, M. E. (2023). *Bringing worker voice into generative AI*. MIT Sloan School of Management. https://mitsloan.mit.edu/centers-initiatives/institute-work-and-employment-research/bringing-worker-voice-generative-ai

Lee, M. K., Jain, A., Cha, H. J., Ojha, S., & Kusbit, D. (2019). Procedural justice in algorithmic fairness: Leveraging transparency and outcome control for fair algorithmic mediation. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 3*(CSCW), art. 182. https://doi.org/10.1145/3359284

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de 2021. Registro Oficial Quinto Suplemento N.º 459, 26 de mayo de 2021. https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-proteccion-datos-personales

Lin, L., & Parker, K. (2025, 25 de febrero). *U.S. workers are more worried than hopeful about future AI use in the workplace*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/social-trends/2025/02/25/workers-exposure-to-ai/

Long, D., & Magerko, B. (2020). What is AI literacy? Competencies and design considerations. En *Proceedings of*

the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1-16). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3313831.3376727

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general* (J. Torres Nafarrate, trad.). Anthropos/ Universidad Iberoamericana.

Mäntymäki, M., Minkkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Defining organizational AI governance. *AI and Ethics, 2*, 603-609. https://doi.org/10.1007/s43681-022-00143-x

Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Roberts, R. (2025, 28 de enero). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. McGraw-Hill.

Merizalde-Cajo, P. D., & Miñaca-Torres, D. E. (2024). La educomunicación. Método de cambio en la enseñanza sobre prevención de riesgos y desastres. *Revista de Investigación Académica Educación ISTCRE, 8*(1), 41-50. https://www.revistaacademica-istcre.edu.ec/articulo/133

Mittelstadt, B. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence, 1*(11), 501-507. https://doi.org/10.1038/s42256-019-0114-4

Mora-Torres, C. E. (2026). Adopción de inteligencia artificial generativa en la educación superior ecuatoriana: evi-

dencia empírica, brechas digitales y desafíos de gobernanza (2024-2025). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 7*(1), 2839-2856. https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5479

National Institute of Standards and Technology [NIST]. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

Noor, M., Idris, A., Arsyad, A. W., Wilmantara, G., Surya, I., Fitrianitha, D., Haviluddin, H., Najib, M., & Yudaruddin, R. (2026). Beyond AI adoption: How AI governance, technology trust, and organizational culture shape employee empowerment in local government. *F1000Research, 15*, art. 1326. https://doi.org/10.12688/f1000research.186865.1

Papagiannidis, E., Mikalef, P., Krogstie, J., & Conboy, K. (2022). From responsible AI governance to competitive performance: The mediating role of knowledge management capabilities. En S. Papagiannidis, E. Alamanos, S. Gupta, Y. K. Dwivedi, M. Mäntymäki e I. O. Pappas (Eds.), *The role of digital technologies in shaping the post-pandemic world* (Lecture Notes in Computer Science, vol. 13454, pp. 58-69). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15342-6_5

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). Reglamento (UE) 2024/1689, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial. *Diario Oficial de la Unión Europea*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/spa

Payo, A. (2025, 12 de octubre). Ocho de cada diez empleados comparten secretos de sus empresas en promps de ChatGPT. *Escudo Digital*. https://www.escudodigital.com/ciberseguridad/empleados-comparten-secretos-empresas-chatgpt.html

Pont-Vidal, J. (2018). Autopoiesis en la teoría de sistemas de Niklas Luhmann: reflexiones para una reontologización. *Athenea Digital, 18*(3), art. e1905. https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1905

Ramírez-Díaz, J. A. (2026). Comunicación y pensamiento. Sistemas sociales, inteligencia artificial generativa y humanos en la educación. *InterNaciones, 1*(31), 193-215. https://internaciones.cucsh.udg.mx/index.php/inter/article/view/7331

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4.ª ed.). Pearson Education.

Russell, S., Perset, K., & Grobelnik, M. (2023, 29 de noviembre). *Updates to the OECD's definition of an AI system explained*. OECD.AI Policy Observatory. https://oecd.ai/en/wonk/ai-system-definition-update

Sumba-Arévalo, V. M., & Segarra-Figueroa, O. P. (2026). Competencias digitales e inteligencia artificial en docentes que cursan un posgrado en educación - Ecuador. *European Public & Social Innovation Review, 11*, 1-19. https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2439

Superintendencia de Protección de Datos Personales. (2026). *Norma general para la garantía del derecho de protección de datos personales en el uso de sistemas de inteligencia artificial* (Resolución N.º SPDP-SPD-2026-0009-R). Registro Oficial N.º 240, 10 de marzo de 2026.

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind, LIX*(236), 433-460. https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433

Viteri-Guzmán, G., Chiquito-Peñaranda, D., & Arrese-Vilche, A. (2025). Desafíos en la implementación de soluciones con inteligencia artificial en el contexto empresarial del Ecuador. *Revista Universidad y Empresa, 27*(49), 1-29. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14917

Yurrita, M., Draws, T., Balayn, A., Murray-Rust, D., Tintarev, N., & Bozzon, A. (2023). Disentangling fairness perceptions in algorithmic decision-making: The effects of explanations, human oversight, and contestability. En *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (art. 134). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3544548.3581161