

ADOPCIÓN EFECTIVA
Y RESPONSABLE DE
LA IA EN EL TRABAJO

→ Contenidos

📁	Sobre el Consejo	P. 03
📁	Resumen Ejecutivo	P. 05
📁	Capítulo 1	
	Diagnóstico de madurez	P. 06
+	Las cuatro etapas de madurez	P. 07
+	El costo de no saber en qué etapa estás	P. 09
+	Autodiagnóstico: ¿en qué etapa está tu organización?	P. 10
📁	Capítulo 2	
	Las dos brechas que frenan el cambio	P. 11
+	Por qué las dos brechas se alimentan mutuamente	P. 15
📁	Capítulo 3	
	Seis palancas para gestionar el cambio	P. 16
+	Palanca 1 — Liderazgo visible y comprometido	P. 18
+	Palanca 2 — Comunicación específica, no tranquilizadora	P. 19
+	Palanca 3 — Formación diferenciada, no masiva	P. 20
+	Palanca 4 — Hacer visible el uso informal	P. 22
+	Palanca 5 — Un caso de uso concreto, temprano y visible	P. 23
+	Palanca 6 — El Marco Ético: de la eficiencia a la responsabilidad	P. 24
📁	Capítulo 4	
	Las tensiones que no se resuelven, sino que se gestionan	P. 25
+	Moverse rápido o moverse bien	P. 27
+	Comunicar todo o proteger la incertidumbre	P. 27
+	Dar autonomía o mantener control	P. 28
+	Apostar por los que avanzan o no dejar a nadie atrás	P. 28
+	Exigir resultados o dar tiempo para aprender	P. 29
✧	Capítulo 5	
	Hacia una adopción con propósito	P. 30
+	Las tres certezas para el camino	P. 32
+	Lo que viene: organizaciones que aprenden a convivir con la IA	P. 33



Sobre el Consejo

¿Cómo integrar la Inteligencia Artificial en las organizaciones de forma estratégica, responsable y sostenible en el tiempo? Es una pregunta que difícilmente puede responderse desde una sola disciplina. Requiere contrastar perspectivas, tensionar supuestos y construir criterios que sean a la vez rigurosos y aplicables. Con ese propósito se constituyó el Consejo de IA.

El Consejo nace frente a una realidad concreta: las organizaciones están tomando decisiones sobre IA hoy, muchas veces sin marcos claros, sin referentes locales y bajo una presión de velocidad que no siempre es compatible con la reflexión necesaria. Ante ese escenario, la pregunta no era qué dice la teoría, sino qué están viviendo quienes ya están en el proceso y qué criterios están usando para avanzar.

Para responderla, convocamos a un grupo selecto de líderes con trayectoria en estrategia corporativa, regulación, consultoría y academia. Sus integrantes provienen de instituciones como CENIA, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez y Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP), junto a profesionales de firmas globales como BCG, McKinsey & Company, EY y Deloitte, entre otras. La diversidad de origen no fue casual: fue parte del diseño.

A lo largo de las sesiones, el trabajo se orientó a construir criterios de gobernanza desde la experiencia real: qué decisiones hay que tomar, con qué información y bajo qué estándares. El resultado no son recomendaciones abstractas, sino un conjunto de marcos que reflejan el estado actual del debate en Chile, con la profundidad que da quien ya está navegando esta transformación desde adentro.

→ Consejo de IA en el Trabajo Santiago, 2026

4



Álvaro Larraín
Fiscal Corporativo,
Consortio



Antonio Moreno
Senior Digital Executive,
Entel



Cristian Carafi
Managing Director & Partner,
BCG



Daniel Daccarett
Cofundador, ETM



Felipe Anwandter
CFO, Buk



Fernanda Valdés
Gerente de Personas,
Copec



Fernando Arab
Socio, Arab Abogados y ex
Subsecretario del Trabajo



Fernando Sinagra
Socio, McKinsey & Company



Francisca Yáñez
Directora ejecutiva Hub de
IA, UAI



Gonzalo Larraguibel
Socio, Monitor Deloitte



Jorge Welch
Presidente, ASECH



Lesley Warren
Head of Research, Buk



Macarena McKay
Directora, Asociación de
Ética Empresarial y Organi-
zacional de Chile



María Ignacia Sáez
Gerente de Efectividad
Organizacional,
Antofagasta Minerals



Natalia Lidijover
Gerente General, OTIC
SOFOFA



Patricio Cofré
Socio de Consultoría en
Datos, Analítica e IA, EY Chile



Paula Aguirre
Vicerrectora de Inteligencia
Digital, UC



Raphael Bergoeing
Presidente, CNEP



Rodrigo Durán
Gerente General, CENIA



Teresita Morán
CRO y Cofundadora, Buk

Resumen Ejecutivo

Chile tiene un problema poco intuitivo con la inteligencia artificial: no es que falte adopción. La adopción ya ocurrió. Más del 80%¹ de las grandes empresas la utiliza en alguna forma y el país lidera el índice latinoamericano de IA por tercer año consecutivo. El problema es que el valor no está llegando. Solo el 3,6%² de las organizaciones ha logrado escalar iniciativas de IA con retornos medibles. La barrera no es tecnológica. Es organizacional.

Esta guía no es un manual de herramientas: es un mapa de decisiones. El foco está en ayudar a las empresas chilenas a gestionar el cambio necesario para que la adopción de IA realmente ocurra, y no solo se anuncie.

Fue construida colectivamente desde la experiencia real de organizaciones chilenas que están navegando esta transformación en tiempo real, con sus contradicciones, sus avances y sus dudas.

Se organiza en cuatro capítulos:

Capítulo 1: Diagnóstico de madurez: un modelo de cuatro etapas con señales concretas para identificar en cuál se encuentra cada organización, y un autodiagnóstico de ocho preguntas para hacerlo colectivamente.

Capítulo 2: Las dos brechas que frenan el cambio: la brecha descendente (la alta dirección no lidera con claridad) y la brecha ascendente (los colaboradores ya usan IA de forma informal y sin guía). Ambas coexisten y se alimentan mutuamente.

Capítulo 3: Seis palancas para gestionar el cambio: liderazgo visible y comprometido; comunicación específica; formación diferenciada; hacer visible el uso informal; y un caso de uso concreto, temprano y visible.

Capítulo 4: Las tensiones que no se resuelven, sino que se gestionan: velocidad vs. criterio; eficiencia vs. confianza; centralización vs. autonomía; innovación vs. responsabilidad; urgencia vs. legitimidad.

Cada capítulo cierra con notas específicas para el directorio y para el equipo de personas, y con acciones concretas para implementar desde hoy.

De la adopción al impacto: Guía práctica para organizaciones

Las cifras

La pregunta que más escuchamos en las organizaciones chilenas hoy no es “¿deberíamos usar IA?” Ya nadie duda de eso. La pregunta real es: **¿cómo logramos que la adopción de IA genere valor de verdad, y no solo que se anuncie?**

Esta guía fue escrita para responder esa pregunta. Está dirigida a quienes toman decisiones sobre personas, tecnología y organización del trabajo: directores, gerentes generales, gerentes de personas y líderes de equipos. No requiere conocimiento técnico para leerla ni para aplicarla.

Más que un manual de herramientas, esto es un mapa de decisiones organizacionales. El foco no está en qué tecnología elegir, sino en cómo lograr que su organización la adopte de forma efectiva, sostenida y responsable.

93% de las empresas chilenas considera que la IA tendrá un impacto positivo.

80% de las grandes empresas ya utiliza IA en alguna forma.

Chile lidera el índice latinoamericano de IA por tercer año consecutivo

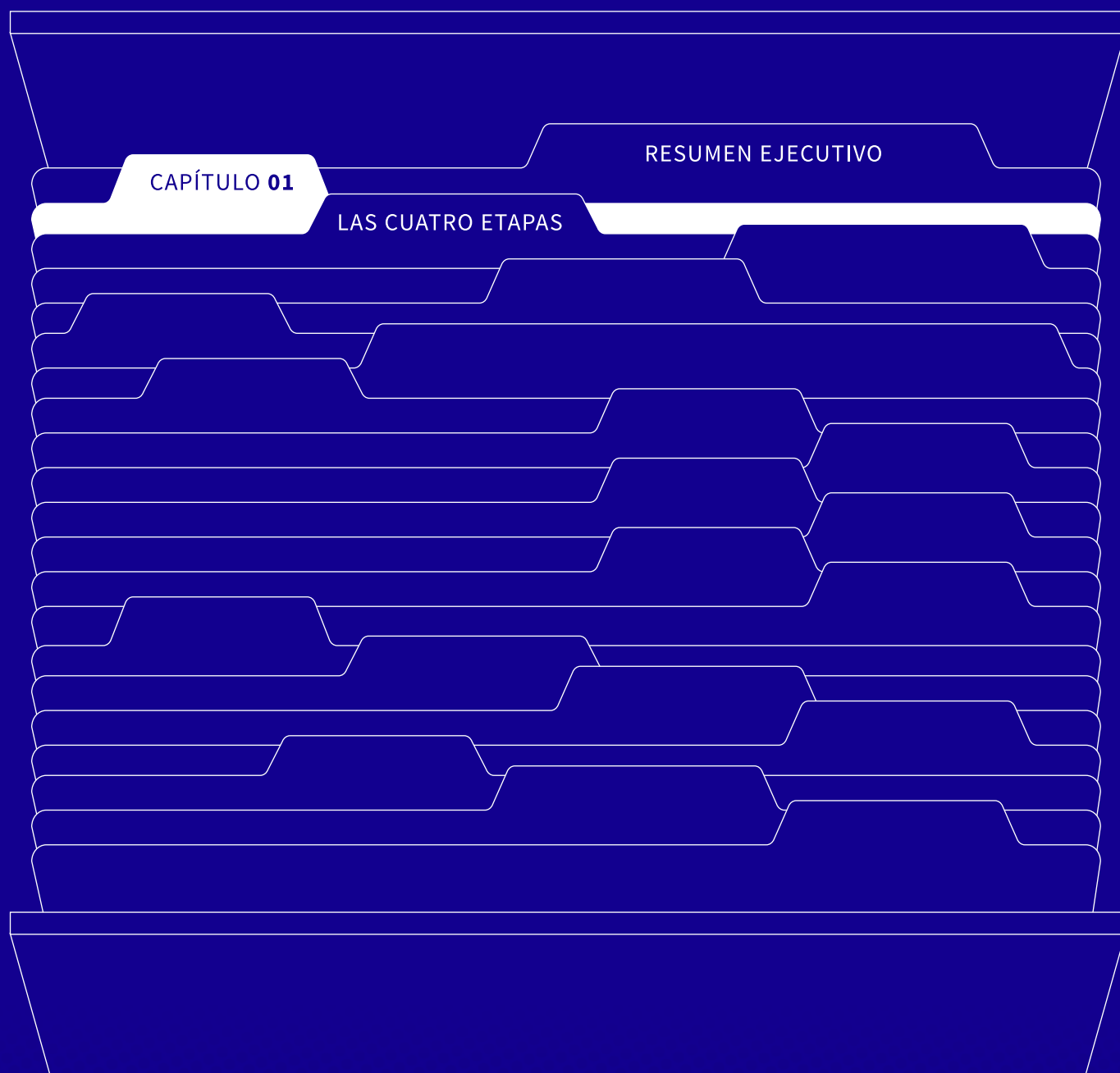
→ **84,7** puntos en alfabetización
Fuente: CENIA/CEPAL, ILIA 2025

→ **78,7** puntos en adopción de IA generativa
Fuente: CENIA/CEPAL, ILIA 2025

→ **3,6%** de las organizaciones en Chile ha logrado escalar iniciativas de IA de manera transversal y con retornos medibles.
Fuente: MAS Analytics, 2026

¹ Entel Digital, Estudio de Adopción de IA en empresas chilenas, 2025.

² CENIA/CEPAL, Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA), 2025.



Diagnóstico de madurez
¿En qué etapa está tu
organización?

Capítulo 1

Diagnóstico de madurez

¿En qué etapa está tu organización?

Antes de gestionar el cambio, hay que saber desde dónde se parte.

Una de las trampas más comunes en la adopción de IA es asumir que todas las organizaciones enfrentan el mismo desafío. No es así. Una empresa que acaba de entregar acceso a ChatGPT a sus equipos tiene un problema distinto al de una que ya automatizó procesos pero no logra que sus colaboradores los usen. Y ambas tienen un problema distinto al de la que lleva dos años de pilotos sin que ninguno escale.

El punto de partida importa. No para juzgar dónde está cada organización, sino para saber qué decisión corresponde tomar ahora.

Las cuatro etapas de madurez

Identificamos cuatro etapas en la adopción de IA, construidas desde la experiencia de las organizaciones que participaron en esta guía. No son lineales ni perfectas, una misma organización puede estar en etapas distintas según el área o la función. Pero son suficientemente precisas para orientar decisiones.

El problema no es el piloto, es la incapacidad de escalar a un costo razonable.

La organización está mirando la IA desde fuera. Hay interés, conversaciones, algunos equipos experimentan de forma individual y sin coordinación. No existe una política, responsable ni estrategia.

El uso es personal, espontáneo e invisible para la organización.

Señales típicas:

1. Los colaboradores usan herramientas de IA por cuenta propia pero no lo reportan.
2. El tema aparece en reuniones de directorio pero nadie tiene claridad sobre qué hacer.
3. Se habla de “hacer un piloto” sin definir qué se quiere probar ni cómo se medirá.

Caso de estudio

En 2023 Samsung tuvo que **prohibir el uso de ChatGPT** tras un reporte por “uso indebido” de la herramienta. En aquella instancia el **60% de los trabajadores declaró** que había riesgos de seguridad vinculados al uso de estas plataformas en dispositivos de la empresa.

La organización ha iniciado uno o varios proyectos de IA. Hay herramientas implementadas, generalmente en áreas específicas. Existe entusiasmo en ciertos equipos, pero el uso es desigual y depende de personas particulares más que de procesos institucionales. No hay gobernanza formal ni criterios compartidos.

Señales típicas:

1. Área de tecnología lidera la adopción pero el resto de la organización no está alineada.
2. Pilotos muestran resultados prometedores pero no escalan.
3. La capacitación existe pero es puntual y no genera hábito.
4. El riesgo en esta etapa: muchas organizaciones chilenas están atrapadas aquí por una “mentalidad de presupuesto” que prioriza resultados trimestrales sobre la construcción de capacidades de largo plazo. El piloto existe, pero nadie tiene autoridad ni presupuesto para escalarlo.

Caso de estudio

Meta en 2026 implementó la “Semana de la Transformación de la IA”. El objetivo es que la IA deje de ser una herramienta exclusiva de los ingenieros y pase a ser el copiloto diario de cada administrativo, reclutador y creativo de la empresa.

En particular realizan:

1. Hackatones semanales.
2. Programación con Claude.
3. Demostraciones de producto en vivo.

Etapa 3: Adopción sistemática

La organización tiene una estrategia definida, un responsable formal y criterios compartidos para priorizar casos de uso. La IA está integrada en procesos concretos con métricas de impacto. La gestión del cambio es parte del proceso de implementación, no un agregado posterior.

Señales típicas:

1. Existe una política interna de uso de IA.
2. Los equipos saben a quién acudir con dudas o problemas.
3. La formación es continua y diferenciada por rol.
4. Los líderes hablan de IA en términos de negocio, no solo de tecnología.

El costo de no saber en qué etapa estás

La mayoría de las organizaciones sobrestima su nivel de madurez, y eso tiene consecuencias directas:

- Invierten recursos en soluciones que los equipos no están preparados para usar.
- Implementan herramientas sin haber resuelto primero los problemas de confianza y gobernanza.
- Se generan expectativas que la organización no puede cumplir.

70%

de las empresas a nivel global ya utiliza Inteligencia artificial.

Fuente: Global AI Survey de McKinsey

Etapa 4: Transformación

La IA no es un proyecto: es parte del modelo operativo. La organización rediseña roles, procesos y formas de crear valor a partir de lo que la tecnología permite. Existe una cultura de experimentación sostenida, con gobernanza robusta y mecanismos de auditoría.

Señales típicas:

1. Los roles evolucionan explícitamente en función de la IA.
2. Hay KPIs de impacto de IA integrados en los objetivos del negocio.
3. La organización aprende institucionalmente de sus errores con la tecnología.
4. Según datos de McKinsey las organizaciones que invierten en IA, tienen un 20% más de posibilidad de aumentar ingresos. Además, las empresas que utilizan IA para automatizar sus operaciones tienen un aumento promedio de eficiencia del 15%.

Caso de estudio

Netflix destaca por su evolución tecnológica. Tras utilizar inteligencia artificial para personalizar recomendaciones en 2022, la plataforma ha dado un paso más allá con el machine learning. Hoy, estos modelos predictivos les permiten evaluar el potencial de éxito de sus producciones y basar la creación de nuevo contenido en datos precisos.

Harvard Business Review acuñó el concepto de workslop para describir el contenido generado con IA que luce correcto a primera vista pero carece de sustancia real.

Según ese estudio, el 40% de los colaboradores declaró haber recibido información no solicitada generada con IA en el último mes: información que en muchos casos llegó desde niveles jerárquicos superiores hacia sus equipos.

El resultado: una hora y 56 minutos promedio perdidos por cada caso resolviendo el problema. Eso es ineficiencia con tecnología nueva.

¿En qué etapa está tu organización?

Las siguientes preguntas no tienen respuesta correcta. Son una guía para ubicarse honestamente. Se recomienda responderlas en conjunto con el equipo directivo, no de forma individual, porque las diferencias de percepción entre quienes responden son tan reveladoras como las respuestas mismas.

1. ¿Existe en tu organización un responsable formal del uso de IA, con atribuciones reales?

Si
No
No sabe

5. ¿La formación en IA es continua o fue un evento puntual?

Si
No
No sabe

2. ¿Tienen una política escrita sobre qué puede y qué no puede hacerse con IA?

Si
No
No sabe

6. ¿Tienen métricas definidas para medir el impacto de la IA en productividad o resultados?

Si
No
No sabe

3. ¿Sabes cuántos colaboradores usan herramientas de IA hoy, con qué frecuencia y para qué?

Si
No
No sabe

7. ¿Los colaboradores saben a quién preguntar cuando tienen dudas sobre el uso de IA?

Si
No
No sabe

4. ¿Los líderes de área pueden explicar cómo la IA impacta su trabajo en términos de negocio?

Si
No
No sabe

8. ¿Han rediseñado algún rol o proceso en función de lo que la IA permite hacer distinto?

Si
No
No sabe

Cómo interpretar:



Etapas

Si respondiste “no” o “no sé”
a 6 o más preguntas.

Etapas

Si respondiste “no” o “no sé”
a 4 o 5 preguntas.

Etapas

Si respondiste “no” o “no sé”
a 2 o 3 preguntas.

Etapas

Si respondiste “sí” a casi todo y
puedes demostrarlo con datos,
estás construyendo la Etapa 4.

CAPÍTULO 02

POR QUÉ LAS DOS BRECHAS SE ALIMENTAN MUTUAMENTE

Las dos brechas que
frenan el cambio



Capítulo 2

Las dos brechas que frenan el cambio

¿En qué etapa está tu organización?

Antes de gestionar el cambio, hay que saber desde dónde se parte.

La mayoría de los enfoques de gestión del cambio asume que el desafío es convencer a los equipos de adoptar una tecnología que la organización ya decidió implementar. Ese modelo no funciona bien con la IA, porque en muchas organizaciones el problema no es resistencia a la tecnología. Es que nadie sabe bien quién está a cargo, qué se puede hacer y qué está pasando realmente en los equipos.

Lo que encontramos en las organizaciones chilenas son dos brechas que coexisten y se alimentan mutuamente. Resolverlas por separado no alcanza.

- Brecha descendente, **el liderazgo no lidera:**

La primera brecha es la de quienes deberían conducir la transformación pero no tienen claridad para hacerlo.

Los directorios en Chile tienen, en general, una comprensión básica de la IA, y en particular de la IA agéntica, que ya está tomando decisiones en procesos reales. Eso no es un juicio: es una consecuencia lógica de la velocidad con que avanzó la tecnología. Pero tiene un costo concreto: se aprueban iniciativas que no se comprenden, se delega todo en el área de tecnología, o se bloquean herramientas por desconfianza sin una política alternativa.

El problema de fondo no es la falta de visión. Es que en Chile históricamente se ha premiado la certeza por sobre la experimentación. La IA, en cambio, exige tomar decisiones con información incompleta, iterar rápido y tolerar el error como parte del proceso. Ese cambio de mentalidad es tan importante como cualquier decisión tecnológica y empieza en la alta dirección.

La cultura y la gestión del cambio son el factor que más determina el éxito en la adopción de IA, seguido del compromiso de la alta dirección. Sin embargo, lo que se observa con frecuencia es un liderazgo que reacciona: bloquea herra-

mientas por desconfianza o aprueba presupuestos sin una hoja de ruta clara, confundiendo la compra de software con una estrategia de IA.

Las organizaciones que logran avanzar no se distinguen por tener líderes con mayor dominio técnico. Se distinguen por entender que la IA no es un desafío de TI, es una redefinición del modelo operativo. Y esa decisión solo puede venir de la alta gerencia.

Las señales de que esta brecha está activa en tu organización

1. La IA es tema del área de tecnología, no del comité ejecutivo.
2. No existe un responsable con atribuciones reales sobre la estrategia de IA.
3. Las decisiones sobre qué implementar son reactivas — responden a lo que ofrece un proveedor, no a una priorización interna.
4. La formación llega a los jefes pero no a los equipos, o viceversa, sin coordinación.
5. Nadie puede responder con claridad: ¿cuál es nuestra apuesta con IA este año y cómo sabremos si funcionó?



Lectura obligatoria



Directorio

- La IA no es un proyecto de TI: es una reconfiguración de cómo la organización toma decisiones.
- Esa conducción debe nacer en la alta dirección, no delegarse.
- Tu rol es asumir la autoría estratégica, definir para qué se adopta IA y qué no se hará con ella, y comunicarlo personalmente.



Equipo de personas

- Deja de tratar la IA como un curso aislado. Úsala para que el equipo de personas hable el lenguaje del negocio, anticipándose a desafíos operativos reales.
- Si el liderazgo de arriba duda, debes demostrar con casos concretos cómo la IA libera talento y mejora la productividad.

- Brecha ascendente: **los equipos ya se adelantaron**

La segunda brecha es menos visible y por eso, más peligrosa.

Mientras la organización debate la estrategia, los colaboradores ya tomaron decisiones. Usan herramientas de IA para redactar correos, preparar presentaciones, analizar datos y responder consultas. Lo hacen solos, sin política y sin que la organización lo sepa.

Solo el 15,8% de las empresas en Chile declara utilizar IA de forma activa como organización. Pero el uso individual es sustancialmente mayor. Esa diferencia no es un dato menor: es el tamaño de la brecha entre lo que la organización cree que está pasando y lo que realmente ocurre en sus equipos.

Este uso en las sombras tiene dos caras. Por un lado, es una señal positiva: los equipos no temen la tecnología, la adoptan con facilidad cuando les resulta útil. Por otro, es un riesgo operacional real: sin criterio ni visibilidad, la organización no puede aprender, no puede corregir y no puede protegerse.

En Chile, el 30% de las organizaciones identifica la resistencia cultural como una de las mayores dificultades para adoptar IA. Pero la experiencia del Consejo sugiere que ese número esconde algo más matizado: no es resistencia genérica. Es

desconfianza específica hacia cómo la organización usa la IA para tomar decisiones que afectan a las personas, evaluaciones, roles, oportunidades. Los colaboradores no temen la herramienta. Temen lo que la organización hará con ella.

Las señales de que esta brecha está activa en tu organización

1. No sabes cuántos colaboradores usan herramientas de IA ni para qué.
2. No existe una política clara sobre qué datos pueden ingresarse a herramientas externas.
3. Los equipos tienen miedo de declarar que usan IA, temen ser juzgados o reemplazados.
4. No hay un canal formal donde los colaboradores puedan hacer preguntas sobre la IA en su trabajo.
5. Las personas sienten que la IA “les pasa por encima” que se implementa sobre sus roles sin consultarles.



Lectura obligatoria



Directorio

- Establecer políticas de privacidad de datos claras que protejan al colaborador antes de pedir visibilidad sobre su uso.
- Diferenciar explícitamente entre visibilidad organizacional, para aprender, y vigilancia individual, que destruye confianza.



Equipo de personas

- Usar las reuniones existentes para que los equipos compartan cómo están usando IA sin agenda evaluativa.
- Reconoce públicamente los usos creativos que los equipos descubren solos. Tu rol es convertir el uso informal en aprendizaje colectivo.

Por qué las dos brechas se alimentan mutuamente

Cuando el liderazgo no da dirección, los equipos llenan ese vacío solos — y lo hacen de forma invisible. Cuando los equipos operan en las sombras, el liderazgo no tiene información real sobre qué está pasando y **toma decisiones aún más desconectadas de la realidad**. El ciclo se repite.

Romperlo requiere actuar en los dos frentes al mismo tiempo. No alcanza con una campaña de comunicación hacia los equipos si la alta dirección no tiene claridad. Tampoco es suficiente una política de gobernanza si los colaboradores no entienden qué significa para su trabajo cotidiano.

La gestión del cambio efectiva en IA opera en ambas direcciones: baja con dirección y criterio, sube con escucha y visibilidad.

¿Cuál es tu brecha principal hoy?

Antes de seguir, vale la pena detenerse un momento. Las dos brechas no tienen el mismo peso en todas las organizaciones. Identificar cuál es la más urgente ayuda a priorizar por dónde empezar.

Si tu mayor problema es la brecha descendente: el Capítulo 3 te será más útil desde la Palanca 1 (liderazgo) y la Palanca 2 (comunicación).

Si tu mayor problema es la brecha ascendente: prioriza la Palanca 4 (hacer visible el uso informal) y la Palanca 3 (formación diferenciada).

Si reconoces las dos: es lo más frecuente. El orden recomendado es resolver primero la descendente, sin dirección desde arriba, las palancas hacia los equipos tienen poco efecto sostenido.

Lectura obligatoria



Directorio

- **Asume la autoría estratégica**
La IA no es un proyecto de TI, sino que una reconfiguración en la toma de decisiones que debe nacer en la alta dirección.

El rol es liderar una mentalidad de prueba y error, abandonando el enfoque conservador de ahorro de costos para centrarse en la captura de valor.

Empieza a cuestionar los paradigmas tradicionales de contratación y valora la adaptabilidad y criterio experto por sobre los títulos estáticos, asegurando que la IA potencie el propósito del negocio.

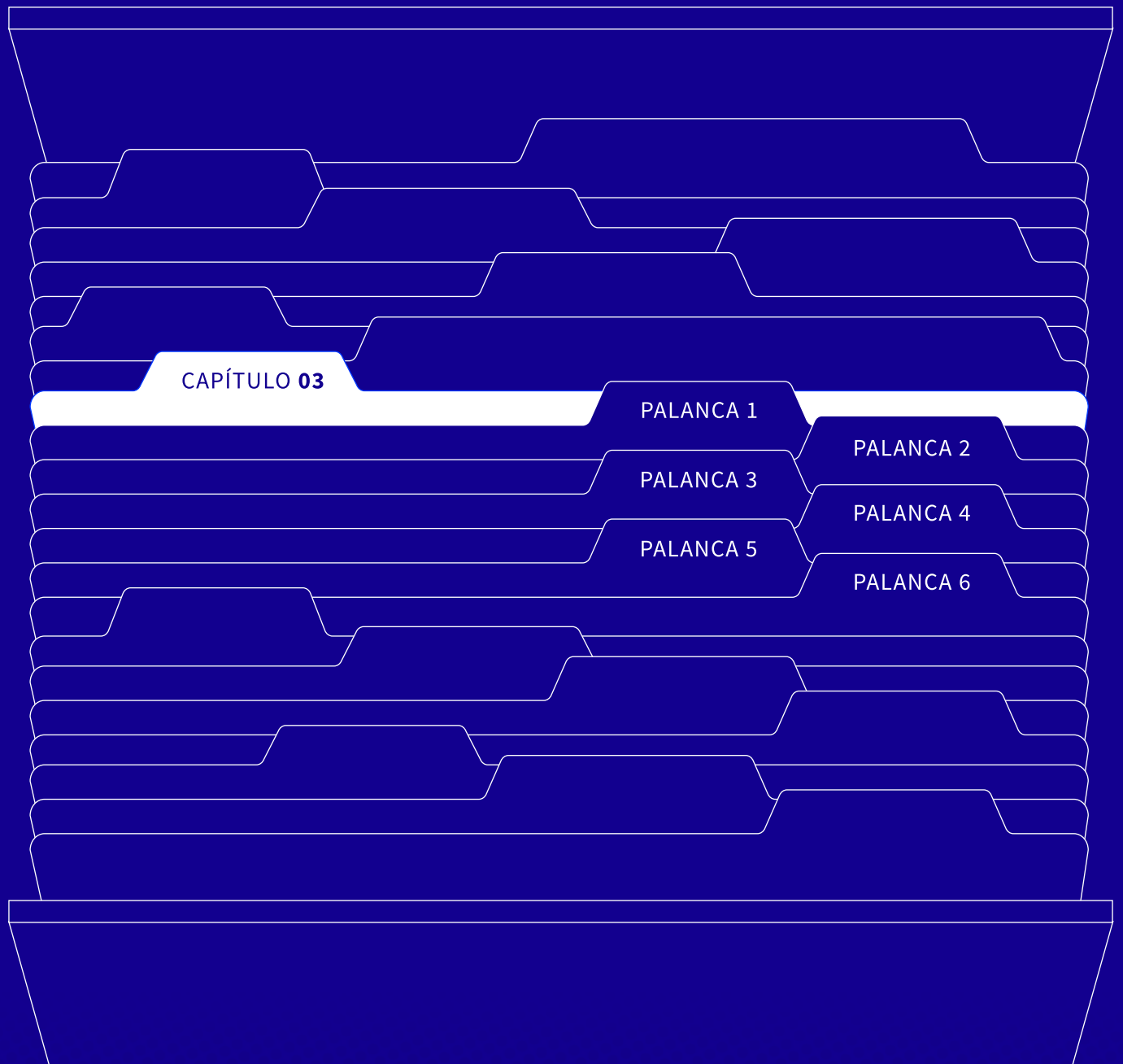


Equipo de personas

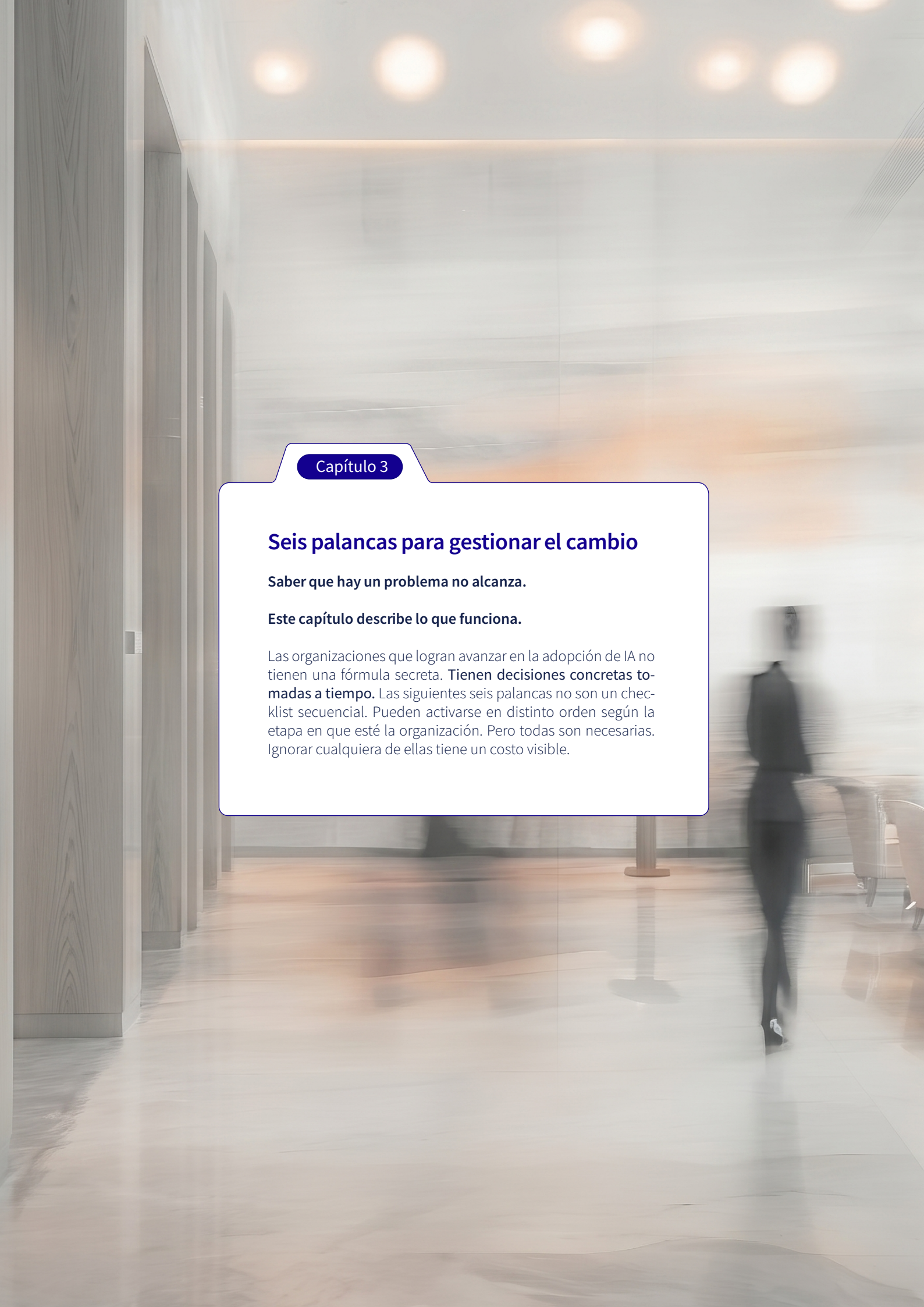
- **Conecta con el negocio**
Deja de tratar la IA como un curso aislado y úsala para que el equipo de personas finalmente hable el **lenguaje del negocio**, anticipándose a desafíos demográficos y operativos.

Tu misión es identificar las tareas que agotan a los colaboradores para automatizarlas, permitiendo que las personas recuperen su propósito.

Si el liderazgo de arriba duda, quien **demuestra con casos reales cómo la IA** libera talento y mejora la productividad sistémica de la organización, eres tú.



Seis palancas para
gestionar el cambio



Capítulo 3

Seis palancas para gestionar el cambio

Saber que hay un problema no alcanza.

Este capítulo describe lo que funciona.

Las organizaciones que logran avanzar en la adopción de IA no tienen una fórmula secreta. **Tienen decisiones concretas tomadas a tiempo.** Las siguientes seis palancas no son un checklist secuencial. Pueden activarse en distinto orden según la etapa en que esté la organización. Pero todas son necesarias. Ignorar cualquiera de ellas tiene un costo visible.

Palanca 1: Liderazgo visible y comprometido

El cambio no ocurre si quien lo lidera es el área de tecnología. Ocurre cuando el CEO, gerente general o equipo directivo habla de IA en términos de negocio, personas y decisiones — no de herramientas.

Esto no significa que el líder tenga que ser experto técnico. Debe ser capaz de responder tres preguntas frente a su organización:

1. Para qué estamos adoptando IA
2. Qué va a cambiar para los equipos
3. Qué no vamos a hacer con esta tecnología

Sin esas respuestas, el vacío lo llenan el rumor, ansiedad y desconfianza.

El compromiso del liderazgo ejecutivo es el segundo factor más determinante para escalar la adopción de IA. Pero el compromiso no es aprobar un presupuesto. Es estar presentes y nombrar la transformación con honestidad, incluyendo las partes incómodas.

¿Qué hacer en concreto?

- El CEO o gerente general comunica personalmente el enfoque de la organización con la IA, no lo delega a un comunicado de TI
- Los líderes de área son formados antes que sus equipos, no al mismo tiempo
- La IA aparece en las conversaciones de desempeño, planificación y estrategia, no solo en proyectos tecnológicos
- Existe al menos un responsable con nombre, apellido y atribuciones reales sobre la estrategia de IA

Lectura obligatoria



Directorio

No delegues el anuncio de la estrategia de IA en un comunicado técnico de TI. Comunica personalmente el enfoque de la organización.

Tu rol es dar seguridad sobre el “para qué” y sensibilizar al directorio para que la IA sea una prioridad estratégica con presupuesto real, no un experimento aislado.

Forma al equipo de líderes antes que al resto, ellos deben ser el primer filtro de confianza.



Equipo de personas

Asegúrate de que la IA aparezca en las conversaciones de desempeño y planificación.

Tu misión es identificar a un responsable con atribuciones reales y presupuesto, evitando que la iniciativa se diluya en entusiasmo sin estructura.

Palanca 2: Comunicación específica, no tranquilizadora

“La IA no te va a reemplazar” es la frase más repetida — y la menos efectiva — en la gestión del cambio con IA. No porque sea falsa, sino porque es vaga.

Los colaboradores no necesitan que los tranquilicen en abstracto. El foco debe estar en entregar información concreta sobre lo que está ocurriendo en su trabajo específico. Los equipos necesitan saber qué va a cambiar en sus procesos concretos.

40% de las empresas chilenas identifica la capacitación como el principal obstáculo para adoptar IA.

Fuente: Entel Digital

Detrás de esa barrera hay algo más profundo: la falta de información confiable genera ansiedad, y la ansiedad genera resistencia. No es un problema de actitud, es más bien falta de comunicación.

Lo que sí funciona es ser específico. Por ejemplo definir:

1. Qué decisiones involucran IA en esta organización.
2. Qué datos se usan y cómo.
3. Quién revisa los resultados antes de que afecten a una persona.
4. Cómo puede un colaborador preguntar, cuestionar o reportar un error.

Esa especificidad no elimina la incertidumbre, pero sí construye legitimidad.

La confianza en IA cae de:

56% → 34%

entre quienes sienten mayor exclusión o sensación de quedar atrás.

Fuente: Edelman Trust Barometer 2025

La desconfianza no es irracional: es proporcional a la falta de información.

¿Qué hacer en concreto?

- Comunicar explícitamente qué procesos involucran IA y cómo funciona la supervisión humana.
- Crear un canal formal donde los colaboradores puedan hacer preguntas sin miedo a ser juzgados.
- Evitar el lenguaje corporativo genérico: “estamos explorando IA para ser más eficientes” no le dice nada a nadie.
- Cuando algo cambie en un proceso por incorporación de IA, comunicarlo antes de implementarlo, no después.

Lectura obligatoria



Directorio

- **Transparencia radical sobre el impacto**

Evitar el lenguaje corporativo genérico como “estamos explorando eficiencias”. Declara explícitamente qué procesos involucran IA y cómo funcionará la supervisión humana.

Tu compromiso debe ser comunicar los cambios antes de implementarlos, construyendo legitimidad a través de la honestidad, incluso en las partes incómodas.



Equipo de personas

- **Crear canales de comunicación**

Establece un canal formal donde los colaboradores puedan preguntar o reportar errores sin miedo a ser juzgados.

Tu labor es traducir la incertidumbre en procesos claros: quién revisa el resultado de la IA, cómo se usan los datos y cómo puede el colaborador cuestionar una decisión automatizada.

Palanca 3: Formación diferenciada, no masiva

Un curso obligatorio de dos horas sobre IA para toda la organización **no genera cambio**. La formación que funciona es la que parte de la realidad de cada persona: qué hace en su trabajo, qué tareas podría acelerar con IA, qué miedos tiene y qué necesita entender para confiar en la herramienta.

La clave es el aprendizaje just-in-time basado en casos de uso reales de la empresa.

39% de las pymes declaran contar con planes de formación digital permanente.

A modo de ejemplo, Copec actualmente trabaja con Google. El foco está en formar a sus trabajadores a nivel adaptativo y en el desarrollo de capacidades digitales.

Actualmente el 8% de quienes están en la compañía cuentan con licencias y usos constantes. Su uso es de **10 veces al mes en promedio**.

Como foco la empresa apunta a que los cursos básicos sean obligatorios. Por otra parte, cada gerencia tiene embajadores que están impulsando el uso de la IA.

La evidencia de CENIA es relevante acá: el impacto de aprender desde la práctica es significativo, pero decae rápido si no hay refuerzo continuo.

Enseñar a hacer prompts en un taller tiene un efecto real, pero se pierde en semanas si no hay un contexto organizacional que sostenga ese uso. Así lo han hecho con el curso “Hazlo con IA”.

Hay además una segmentación que pocas organizaciones hacen explícita pero que es determinante:

Los que adoptan rápido	Necesitan límites y criterio, no más herramientas. El riesgo acá es el exceso de confianza y el uso sin filtro crítico.
Los que esperan evidencia	Necesitan casos concretos de su propio contexto. No ejemplos de Silicon Valley si no de su industria, su rol, su tipo de tarea.
Los que resisten	En muchos casos no resisten la tecnología sino el cambio en su identidad profesional. Lo que les preguntan implícitamente es si su experiencia sigue valiendo. Esa pregunta merece una respuesta honesta, no una campaña de adopción.
Los colaboradores con más años o menos exposición digital	No son un problema a resolver, son una perspectiva a integrar. Tienen criterio acumulado que la IA no tiene. El desafío es conectar ese criterio con las nuevas herramientas.

El nuevo perfil profesional y el desafío con la academia

La formación no debe reducirse a herramientas técnicas. La IA viene a reforzar las competencias base, no a reemplazarlas; si no se tiene una base sólida (pensamiento crítico, comunicación, ética), la IA no compensa la carencia.

Dos competencias que cobran especial valor en este contexto:

Pensamiento Sistémico	Amplitud sobre especialización
Es crucial enseñar a perfiles no-ingenieriles a “descomponer problemas complejos en cajitas” (pasos lógicos). Esta mentalidad es el piso mínimo para interactuar con sistemas de IA.	Históricamente, Chile ha premiado la especialización profunda. La IA, en cambio, potencia los perfiles amplios : profesionales que combinan su saber técnico con mirada de negocio, comunicación y criterio humano.

Esto plantea un desafío que las empresas no pueden resolver solas. Existe una desconexión entre los tiempos universitarios y la velocidad de la industria. Las mallas rígidas y la resistencia al cambio en la academia dificultan la formación de talento actualizado.

Algunas direcciones que están dando resultado:

Modelos Duales	Pasantías Inversas	Revisión de paradigmas de contratación
Se propone transitar hacia esquemas de lifelong learning y conexiones prácticas reales, como programas de 3 meses de estudio y 3 meses de trabajo.	Una solución concreta es que los docentes realicen pasantías en empresas para entender los flujos de trabajo actuales antes de volver a la cátedra.	Las organizaciones deben cuestionar su “titulismo”. La formación debe bajar al nivel medio y operativo, que es donde ocurre la verdadera transformación productiva.

La desconfianza no es irracional: es proporcional a la falta de información.

¿Qué hacer en concreto?

- Mapear los perfiles de adopción antes de diseñar la formación.
- Priorizar formación práctica sobre casos reales del trabajo de cada equipo.
- Crear referentes internos por área: personas que usan bien la IA y pueden acompañar a sus pares, no solo instructores externos.
- Medir el hábito de uso, no solo la asistencia al curso.
- Preguntar a los equipos: ¿qué tareas odias hacer? Automatizar lo que quita energía genera adopción orgánica y reduce el miedo al reemplazo.
- Permitir que el colaborador elija qué automatizar: cuando mantiene control sobre los pasos finales, la satisfacción laboral aumenta y la adopción es más sostenida.

Lectura obligatoria



Directorio

- Cuestiona el “Titulismo” y la Academia

En un mundo que cambia cada mes, un título estático pierde valor. Impulsa convenios de formación dual y “pasantías inversas” donde los docentes aprendan de su empresa.

Premia la adaptabilidad y el criterio experto por sobre los diplomas tradicionales en sus procesos de selección.



Equipo de personas

- Human-Centric Design en la formación

No diseñes cursos, sino soluciones a problemas.

Pregunta a los equipos: “¿Qué tareas odias hacer?”. Automatizar lo que “quita energía” genera adopción orgánica inmediata.

Mapea los perfiles (adaptadores rápidos, resistentes, senior) y entrega a cada uno lo que necesita: límites, evidencia o validación de su experiencia.

Palanca 4: Hacer visible el uso informal

No hay gestión del cambio real si la organización no sabe qué está pasando. En la mayoría de las organizaciones chilenas, una parte significativa del uso de IA es invisible: ocurre en computadores personales de los colaboradores, fuera de los sistemas institucionales, sin registro ni criterio.

Hacerlo visible no es una medida de control, sirve para aprender. Una organización que no sabe cómo usan IA sus equipos no puede mejorar esa adopción, detectar riesgos y reconocer lo que está funcionando.

El primer paso es crear las condiciones para que ese uso emerja sin miedo. Si los colaboradores sienten que declarar que usan IA los expone a ser juzgados o reemplazados, el uso permanece oculto. Si sienten que declararlo es reconocido y útil para la organización, la información fluye.

Crea espacios de “intercambio de buenas preguntas” en lugar de solo “buenas respuestas”.

Solo el 15,8% de las empresas en Chile declara utilizar IA de forma activa como organización, pero el uso individual real es sustancialmente mayor. Esa diferencia es el tamaño del punto ciego que cada organización necesita reducir.

¿Qué hacer en concreto?

- Crear espacios regulares: puede ser en reuniones de equipo existentes, donde se comparta cómo se está usando IA sin agenda evaluativa
- Reconocer públicamente los usos creativos o eficientes que los equipos descubren solos
- Establecer una política clara sobre privacidad de datos que proteja a los colaboradores y comunicar, antes de pedir visibilidad sobre su uso
- Distinguir entre visibilidad organizacional y vigilancia individual: la primera es para aprender, la segunda destruye confianza.

Lectura obligatoria



Directorio

- Del control al reconocimiento

Fomenta una cultura donde declarar el uso de IA sea premiado y no castigado.

Establece políticas de privacidad de datos claras que protejan al colaborador.

Diferencia claramente entre visibilidad organizacional (para aprender) y vigilancia individual (que destruye la confianza).



Equipo de personas

- Genera espacios de intercambio

Usa las reuniones existentes para que los equipos compartan “cómo están usando IA” sin agenda evaluativa.

Tu rol es reconocer públicamente los usos creativos que los equipos descubren solos y convertirlos en “buenas preguntas” para el resto de la organización.

Palanca 5: Un caso de uso concreto, temprano y visible

La gestión del cambio abstracta no convence a nadie. Lo que mueve a las organizaciones es ver que algo funciona en su propio contexto, no en un caso de estudio de otro país o industria.

El error más frecuente es buscar el caso de uso perfecto: el que va a transformar todo, justifica toda la inversión y convencerá al directorio. Ese caso suele tardar demasiado en llegar. Mientras tanto, los equipos pierden confianza en el proceso y la organización pierde momentum.

No busques la gran transformación de entrada. Identifica un problema que “apriete el zapato”, resuelve una fricción dolorosa y usa ese éxito para ganar legitimidad ante el directorio y los equipos.

Para eso, hay que identificar un caso de bajo costo y alto impacto visible, no necesariamente el más estratégico, sino el más demostrativo e implementarlo bien, con métricas claras y comunicación honesta sobre los resultados.

¿Qué hacer en concreto?

Elegir un caso de uso que afecte a un equipo representativo, no solo al área de tecnología

- Definir antes de implementar cómo se va a medir el éxito y compartir esa métrica con el equipo involucrado.
- Comunicar los resultados con honestidad, incluyendo lo que no funcionó.
- Usar ese caso como base para la siguiente conversación sobre expansión, no como prueba de que “la IA funciona” en abstracto.

Lectura obligatoria



Directorio

- Busca el problema que “aprieta el zapato”

No busques la gran transformación de entrada. Elige un problema real, de bajo costo y alto impacto visible para ganar legitimidad.

Usa este éxito temprano para financiar y expandir la conversación estratégica, no como una prueba final de que “la IA funciona”.



Equipo de personas

- Mide el éxito y comparte aprendizaje

Define antes de implementar cómo medirás el éxito (tiempo ahorrado, errores reducidos) y comparte esos datos con el equipo involucrado.

Sé honesto con lo que no funcionó. Usa este caso representativo para demostrar que la IA es una herramienta al servicio de las personas y no una amenaza abstracta.

Palanca 6 – El Marco Ético: de la eficiencia a responsabilidad

En Chile, sólo el 9% de las empresas cuenta con un marco ético formal para el uso de IA, y el 67% no tiene un estructura para identificar sus riesgos. Eso significa que la mayoría de las organizaciones está tomando decisiones que afectan a personas: en selección, evaluación, desvinculación sin criterios explícitos ni mecanismos de revisión.

La ética hace sostenible la adopción. Una organización que implementa IA sin un marco de gobernanza puede avanzar rápido en los primeros meses, pero cuando algo sale mal, no tiene cómo responder.

Hay un principio que conviene incorporar desde el inicio: lo que no se mide, no existe. Las organizaciones que integran indicadores éticos junto a sus KPIs de negocio, como parte del tablero, son las que pueden demostrar que su adopción es responsable. Eso tiene valor reputacional y operacional: reduce el riesgo de errores costosos y construye legitimidad interna.

La gobernanza también es una cuestión de capacidades. Una organización que no forma a sus líderes en criterio ético no puede esperar que tomen decisiones éticas bajo presión. El pensamiento crítico, capacidad de cuestionar un resultado antes de actuar, y disposición a frenar un proceso cuando algo no cuadra son habilidades que se desarrollan.

Una infraestructura tecnológica madura fracasará si la ética y gobernanza no están a la altura. **Que la IA pueda hacer algo no significa que la organización deba hacerlo.**

Antes de activar cualquier caso de uso, el líder y el equipo de personas deben someter la iniciativa a estas preguntas de reflexión:

1. ¿A quiénes impacta realmente esta decisión y cómo estamos haciendo partícipes a esas personas en el proceso de adopción?
2. ¿Este proceso requiere una automatización total o es un área donde necesitamos “parar” y asegurar la supervisión humana?
3. Si un colaborador nos pregunta hoy cómo la IA tomó una decisión sobre su trabajo, ¿podemos explicárselo de forma simple y honesta?
4. ¿Estamos usando la IA para potenciar la capacidad de la persona o para convertirla en un espectador de su propio cargo?

Una adopción responsable no es más lenta, es más sostenible. Integrar la reflexión ética desde el inicio es la garantía de que la innovación será legítima y escalable en el tiempo.

Qué hacer en concreto:

- Definir explícitamente qué decisiones que afectan a personas nunca se tomarán sin supervisión humana.
- Incorporar indicadores éticos al tablero de gestión, no como anexo sino junto a los KPIs de negocio.
- Auditar periódicamente los casos de uso sensibles: ¿están generando los resultados esperados sin efectos no deseados sobre las personas?
- Formar a los líderes en criterio ético antes de escalar implementaciones sensibles.



Lectura obligatoria



Directorio

La ética pasó de ser una opción a un imperativo estratégico.

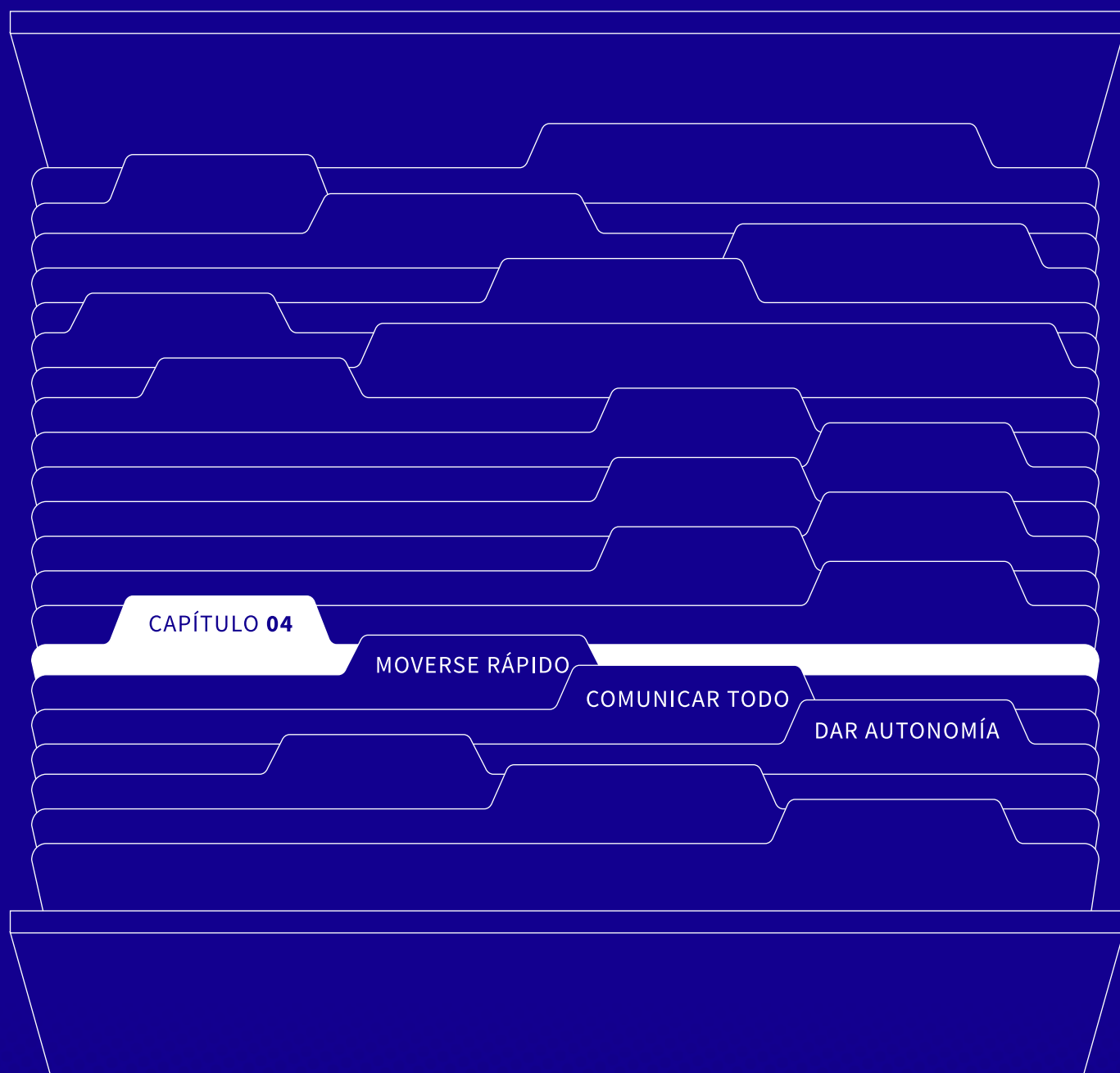
Define qué decisiones nunca se tomarán sin supervisión humana y establece indicadores éticos junto a los KPIs de negocio. Lo que no se mide no existe y la reputación de una organización en este tema se construye con hechos, no con declaraciones.



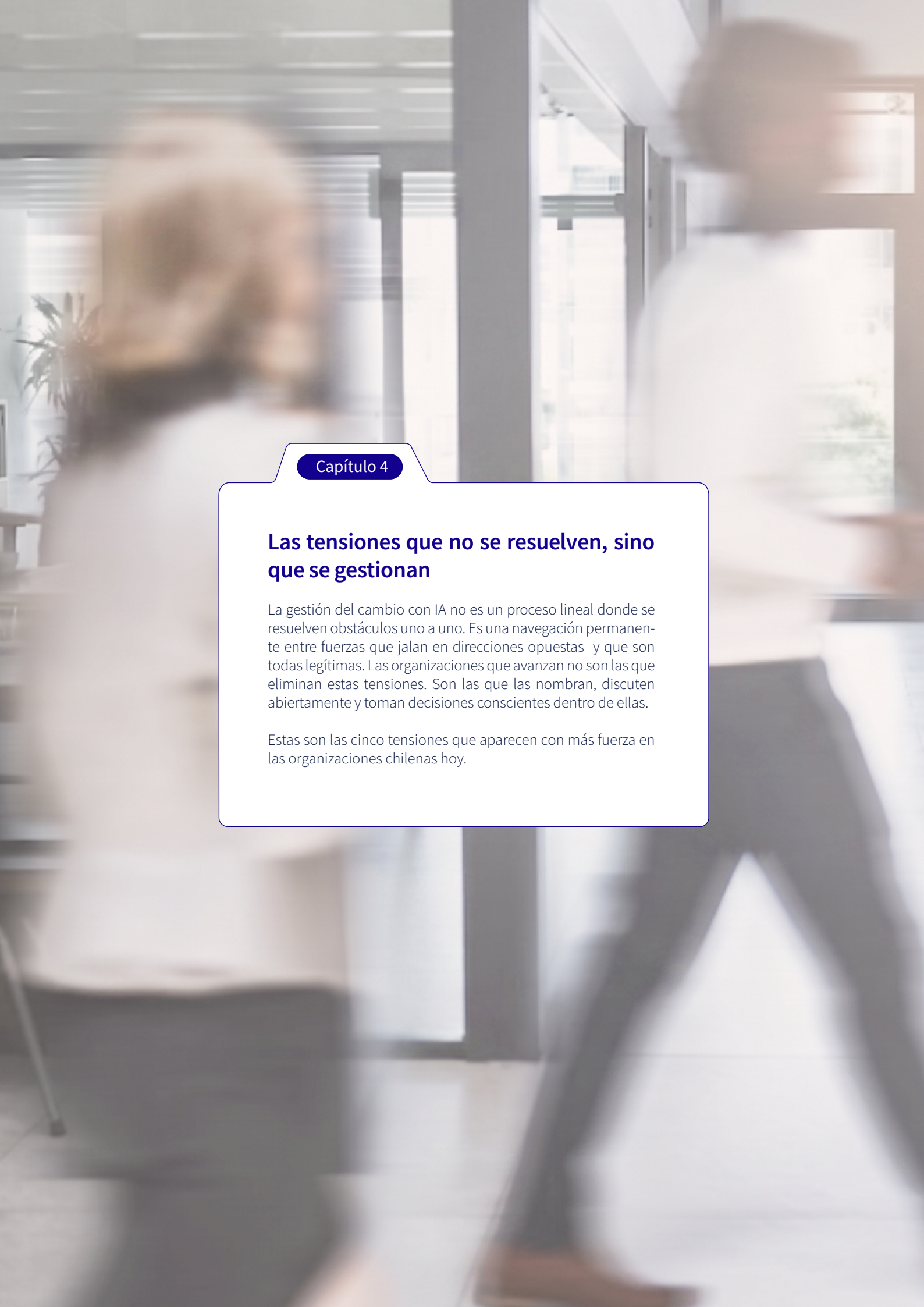
Equipo de personas

Tu rol es ser el guardián de estas cuatro preguntas en cada implementación.

Cuando la presión por resultados empuje hacia la velocidad, recuerda que la confianza de los equipos es más difícil de recuperar que un trimestre perdido.



Las tensiones que
no se resuelven, sino
que se gestionan



Capítulo 4

Las tensiones que no se resuelven, sino que se gestionan

La gestión del cambio con IA no es un proceso lineal donde se resuelven obstáculos uno a uno. Es una navegación permanente entre fuerzas que jalan en direcciones opuestas y que son todas legítimas. Las organizaciones que avanzan no son las que eliminan estas tensiones. Son las que las nombran, discuten abiertamente y toman decisiones conscientes dentro de ellas.

Estas son las cinco tensiones que aparecen con más fuerza en las organizaciones chilenas hoy.

01

Moverse rápido — o moverse bien

La presión por adoptar IA es real. Los directorios la sienten, los mercados la refuerzan y la competencia la acelera. Esperar tiene un costo. Pero apresurarse también.

El 67% de las grandes empresas latinoamericanas aceleró su adopción de IA en los últimos dos años, pero solo 1 de cada 5 cuenta con una estrategia específica. El resultado es predecible: pilotos que no escalan, inversiones que no retornan y equipos que pierden confianza en el proceso.

La tensión no se resuelve eligiendo uno de los dos lados. Se gestiona definiendo qué decisiones requieren velocidad y cuáles requieren criterio. Implementar una herramienta de soporte rápidamente puede tener sentido. Rediseñar cómo se evalúa el desempeño con IA sin un proceso de gobernanza claro, no.



La pregunta que vale hacerse

¿Estamos moviéndonos rápido porque tenemos claridad, o porque tenemos miedo de quedarnos atrás?

02

Comunicar todo — o proteger la incertidumbre

Los colaboradores necesitan información. La falta de información genera ansiedad, y la ansiedad genera resistencia. Eso está documentado y es real. Pero las organizaciones también operan en contextos de incertidumbre genuina — no siempre saben qué va a pasar con ciertos roles, ciertos procesos o ciertos equipos.

¿Qué se comunica cuando no se sabe? ¿Es mejor el silencio que una promesa que no se puede cumplir?

El Edelman Trust Barometer 2025 muestra que en varios países la mayoría de los trabajadores cree que sus líderes no serán honestos sobre los recortes asociados a IA. Esa desconfianza anticipada es el costo de años de comunicación corporativa que prometió más de lo que entregó.

La salida no es comunicar certezas que no existen. Es comunicar el proceso con honestidad: qué se sabe, qué no se sabe todavía, cómo se va a decidir y cuándo se va a informar. Eso es más difícil de redactar que un mensaje tranquilizador — y es lo único que construye confianza real.



La pregunta que vale hacerse

¿Estamos comunicando para informar a los equipos o para protegernos de sus preguntas?

03

Dar autonomía — o mantener control

Bloquear las herramientas no es la respuesta. Los colaboradores las usan igual desde sus dispositivos personales, fuera de los sistemas institucionales, de forma completamente invisible para la organización. La prohibición no detiene el uso: solo lo empuja a las sombras y elimina cualquier posibilidad de aprender de él.

Al mismo tiempo, sin criterio ni política ni visibilidad, ese uso libre genera riesgos reales: fuga de datos, decisiones basadas en outputs sin validación, adopción tan dispersa que es imposible de gobernar.

La tensión no se resuelve eligiendo entre libertad total y control total. Se gestiona construyendo el marco antes de exigir el control. Una política clara, un canal de preguntas, referentes internos que acompañen, eso crea las condiciones para que la autonomía sea productiva en vez de riesgosa.



La pregunta que vale hacerse

¿Nuestra política de IA existe para proteger a la organización o también para proteger a los colaboradores?

04

Apostar por los que avanzan o no dejar a nadie atrás

Toda adopción tiene una curva. Concentrar los recursos en quienes adoptan rápido tiene una lógica: generan resultados visibles, crean casos de éxito internos y mueven la organización hacia adelante. Pero hacerlo a costa de ignorar a quienes avanzan más lento tiene un precio que pocas organizaciones calculan.

Los colaboradores que sienten que no pueden seguir el ritmo no son un problema de actitud. En muchos casos son personas con experiencia y criterio acumulado que la organización necesita y que están viviendo la transformación como una amenaza a su identidad profesional, no como una oportunidad.



La pregunta que vale hacerse

¿Nuestra estrategia de adopción incluye a todos los que necesitamos que sigan siendo parte de la organización?

Exigir resultados o dar tiempo para aprender

Los directorios y alta dirección en general quieren ver el retorno. Es razonable, se está invirtiendo tiempo, dinero y energía organizacional. Pero la presión por demostrar resultados rápidos lleva a las organizaciones a medir lo que es fácil de medir: licencias activadas, cursos completados, horas de uso en vez de lo que importa.

Y cuando se mide lo incorrecto, se toman decisiones incorrectas: se cortan experimentos antes de que maduren, se escalan iniciativas que lucen bien en el reporte pero no cambian nada en el trabajo real, y se abandona justo antes de que algo empiece a funcionar.

El aprendizaje organizacional necesita tiempo y espacio para equivocarse. La presión por resultados inmediatos mata los experimentos antes de que maduren y con ellos, la posibilidad de saber qué funciona realmente.

No midas el éxito por licencias compradas o tokens consumidos. Las métricas que importan son las que muestran transformación real: ¿mejoró la calidad de las decisiones? ¿Se redujo el tiempo en tareas de bajo valor? ¿Los colaboradores sienten que la IA les ayuda a hacer mejor su trabajo?



La pregunta que vale hacerse

¿Estamos midiendo lo que es fácil de reportar o lo que realmente queremos cambiar?



Lectura obligatoria



Directorio

- Liderar desde la paradoja y honestidad

Tu rol en este capítulo final es aceptar que no tendrás todas las certezas.

No presiones por resultados inmediatos o métricas de “consumo” que matan la experimentación. Prioriza la resolución de problemas que hoy frenan el crecimiento.

Tu decisión más valiosa es definir el marco ético y de seguridad que permita la autonomía sin arriesgar el patrimonio.

Implementa la honestidad: la confianza de los equipos no depende de que tengas todas las respuestas, sino de que el proceso sea transparente, humano y estratégico.



Equipo de personas

- Actuar como el puente de legitimidad

Eres el encargado de que la “tensión” no se convierta en “parálisis”.

La misión es bajar la IA del pedestal tecnológico y conectarla con la identidad profesional de cada colaborador.

No dejes a nadie atrás: integra el criterio del talento senior con la velocidad de los adoptadores tempranos.

Cambia el foco de la vigilancia por el de la visibilidad, usa la IA para eliminar las tareas que “chupan la energía” de la organización y demuestra que esta transformación, aunque incierta, tiene como fin último recuperar el propósito y la calidad de vida en el trabajo.

Hacia una adopción
con propósito

A blurred background image showing several people in a meeting or office setting. In the foreground, the back of a person with long blonde hair is visible. In the background, a man in a light blue shirt and a woman in a grey blazer are partially visible, looking towards the right. The overall tone is professional and collaborative.

Capítulo 5

Hacia una adopción con propósito

Los cuatro capítulos anteriores describen el problema, las brechas, las palancas y las tensiones. Este último tiene un propósito distinto: recordar para qué se hace todo esto.

La gestión del cambio no es una campaña de marketing ni un proyecto con fecha de término. Es un trabajo de sostener la adopción en el tiempo y requiere más energía en el “mantener vivo el sistema” que en el lanzamiento inicial. Las organizaciones que lo entienden así son las que construyen algo duradero. Las que no, repiten el ciclo: anuncio, piloto, frustración, olvido.

El propósito no es adoptar IA. Es que las personas de la organización puedan hacer mejor su trabajo, tomar mejores decisiones y recuperar tiempo para lo que realmente importa. Cuando ese norte se pierde, la IA se convierte en un fin en sí misma, en una métrica para el directorio o en una señal hacia el mercado y la adopción pierde legitimidad interna y con ella, sostenibilidad.

Las tres certezas para el camino

En medio de tanta incertidumbre, hay tres cosas que la evidencia y la experiencia de las organizaciones que participaron en esta guía confirman con consistencia:

01

La IA es un multiplicador, no un sustituto:

El valor real no aparece cuando la tecnología reemplaza al humano, sino cuando libera a las personas de las tareas que “quitan energía”, permitiéndoles recuperar su criterio experto y su propósito creativo. Las organizaciones que adoptan IA con esa lógica generan más confianza interna y resultados más sostenidos que las que la usan principalmente para reducir costos.

02

La confianza es la infraestructura crítica:

Ninguna palanca de cambio funciona en un entorno de opacidad. La comunicación específica, formación basada en la realidad de cada rol y manejo honesto de las tensiones son los únicos mecanismos capaces de transformar la ansiedad en colaboración. Sin confianza, la tecnología más avanzada genera resistencia.

03

La ética no frena la agilidad, la sostiene:

Una adopción responsable no es más lenta, sino que sostenible. Las organizaciones que integran la reflexión ética desde el inicio, no como un trámite de compliance sino como parte del diseño, son las que pueden escalar sin que nada se les rompa en el camino. La velocidad sin criterio no es ventaja: es riesgo acumulado.



Lo que viene: organizaciones que aprenden a convivir con la IA

Nos dirigimos hacia un escenario donde la IA no será una herramienta que se usa ocasionalmente, sino parte del flujo de trabajo cotidiano, en algunos casos, con agentes que toman decisiones de forma autónoma dentro de límites definidos por la organización.

Ese escenario no requiere más tecnología. Requiere organizaciones más maduras: con estructuras de decisión más claras, culturas más dispuestas a experimentar y aprender, y líderes capaces de dar dirección en condiciones de incertidumbre. El desafío no es tecnológico. Nunca lo fue.

