



Universidad de los Andes

CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPENDIMIENTO

**CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA**

GESTIÓN DE CAMBIO: ESTRATEGIAS PARA INCORPORAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EMPRESA

DICIEMBRE 2025

Muchos CIO tienen dificultades para desarrollar programas de gestión del cambio en sus iniciativas de transformación digital¹. Dejar la gestión del cambio para el final es [un error costoso para los CIO](#), ya que necesitan [la adopción por parte de los empleados](#) como un paso clave para lograr resultados empresariales.

La implementación de agentes de IA duplica la importancia del liderazgo del cambio y aumenta los riesgos cuando las iniciativas de transformación no logran modificar los comportamientos. Los primeros en adoptar la IA pueden fomentar el uso de [agentes maliciosos](#), mientras que los empleados que temen que la IA les quite sus empleos pueden convertirse en detractores.

Informes recientes de investigación destacan deficiencias en los programas de liderazgo para la gestión del cambio en IA. Según un [informe reciente del MIT](#), el 95 % de las organizaciones no obtienen ningún retorno de sus inversiones en IA. Una posible razón es que solo el 14 % de las organizaciones cuentan con una estrategia de gestión del cambio, según un [informe de AWS](#).

«La mejor tecnología no aporta ningún valor si nadie la usa, y la adopción es el último paso crucial», afirma [Michael Connell](#), director de operaciones de Enthought. «Los líderes no solo deben presupuestar la gestión del cambio con la misma seriedad que el desarrollo, sino también involucrar a los usuarios finales, que serán los consumidores de la tecnología, desde el principio y de forma constante en un proceso de desarrollo ágil».

Liderar la gestión del cambio a la velocidad de la innovación de la IA

Los CIO deben tener en cuenta, en primer lugar, que la implementación de agentes de IA no es lineal y requiere varios esfuerzos de gestión del cambio en paralelo. La rápida evolución de las tecnologías de IA de última generación es una de las razones, ya que hace que lo que hace tan solo unos meses era difícil o costoso de implementar, hoy sea más factible y menos costoso.

Lo que no se está volviendo más fácil, sin embargo, es lograr la alineación en torno a la estrategia de IA, implementar una gobernanza sólida, decidir en qué áreas del negocio experimentar y hacer la transición de las capacidades de IA de los proyectos piloto a la producción.

[Unificar la terminología](#) es un punto de partida importante. En mi análisis de [agentes de IA de empresas líderes de SaaS y seguridad](#), el término se define ampliamente para incluir modelos de IA de lenguaje natural y razonamiento integrados en flujos de trabajo y en las herramientas que mejoran la experiencia de empleados y clientes. Muchos agentes de IA se centran en una única función, pero sus capacidades varían considerablemente. La mayoría de los agentes de IA no son totalmente autónomos ni están completamente integrados en la orquestación de flujos de trabajo entre agentes, pero es probable que su sofisticación siga avanzando.

¹ Este resumen se basa en el artículo “Preparing your workforce for AI agents: A change management guide”, de Isaac Sacolick. CIO, 2025. Disponible en: [Preparing your workforce for AI agents: A change management guide | CIO](#)

Definir segmentos de la fuerza laboral en función de las responsabilidades de IA

El primer objetivo de un CIO es dividir la organización en segmentos relacionados con las responsabilidades de IA, desde la inversión hasta la adopción. Los segmentos deberían incluir:

- Ejecutivos involucrados en la alineación de la estrategia, la definición de los resultados comerciales y el establecimiento de las prioridades de inversión.
- Líderes de cumplimiento en gestión de riesgos, seguridad de la información y gobernanza de datos, responsables de la evolución del marco de gobernanza de la IA.
- Los expertos en la materia de todas las funciones operativas, que proporcionan el conocimiento necesario para los agentes de IA y que estarán más involucrados en la validación de su precisión.
- Los usuarios finales que utilizarán agentes de IA para realizar su trabajo, especialmente en áreas que aportan [un mayor valor estratégico más allá de las mejoras de productividad](#).
- Innovadores que forman equipos ágiles e interdisciplinarios liderarán la experimentación, evaluarán agentes de IA de diferentes proveedores de tecnología y dirigirán el desarrollo de agentes de IA propios.

Utilizando estos segmentos, los líderes pueden alinear los programas de gestión del cambio de forma más precisa con la manera en que los empleados participarán en las iniciativas de agentes de IA.

Orientar a los ejecutivos hacia las prioridades estratégicas

Con todo el revuelo que rodea a la IA, muchos CIO se enfrentan a una multitud de gerentes generales y jefes de departamento que compiten por liderar la estrategia y las prioridades de inversión en IA. Pero para muchos CIO, la IA no es su primera transformación, y saben que dispersar los recursos para satisfacer los deseos de todos es una receta para obtener resultados de bajo impacto.

[Brandon Sammut](#), director de recursos humanos de Zapier, recomienda: “Centrar la implementación de los agentes de IA en dos o tres oportunidades para impulsar las prioridades y objetivos existentes. Esto mantiene a los agentes de IA en el centro de la atención de la empresa y evita que se conviertan en un mero espectáculo secundario, un problema común en la mayoría de las transformaciones tecnológicas. Es fundamental comenzar con un claro «por qué» y un «por qué ahora» para fortalecer los cimientos culturales, ya que la adopción de una nueva tecnología pone a prueba la salud de la organización”.

Recomendación: Los CIO deben reconocer que no pueden ser los únicos líderes del cambio que impulsen a los ejecutivos a alinearse en torno a unas pocas prioridades estratégicas. [Los CIO que lideran departamentos de TI de primer nivel](#) consideran el desarrollo de relaciones con los ejecutivos una competencia fundamental. Identifican embajadores para reunirse periódicamente con los líderes de departamento, desarrollan habilidades de escucha para detectar [oportunidades que multipliquen el impacto](#) y elaboran [declaraciones de visión](#) para las más prometedoras. Estas prácticas ayudan a evolucionar la estrategia de IA, y posteriormente, los líderes del cambio perfeccionan sus habilidades de comunicación para lograr el alineamiento ejecutivo.

Colaborar en la gobernanza de la IA antes de la experimentación.

En prácticamente todas las oleadas de tecnologías disruptivas, la carrera por innovar, implementar y obtener ventajas estratégicas supera con creces la capacidad de la organización para mitigar riesgos, definir políticas y establecer medidas de seguridad. Los CIO se enfrentan a la ardua tarea de priorizar el cumplimiento normativo y [la gobernanza de la IA](#) sin frenar la innovación y la experimentación.

“Las organizaciones que se apresuran a implementar agentes de IA suelen pasar por alto la brecha entre el éxito de los prototipos y los sistemas listos para producción, donde los controles de seguridad tradicionales fallan ante agentes racionales que pueden eludir las salvaguardias estándar”, afirma [Kamal Anand](#), presidente y director de operaciones de Trustwise. “Entre los elementos que faltan se incluyen marcos de confianza integrados, herramientas de gobernanza en tiempo real, infraestructura energéticamente eficiente y profesionales capacitados que comprendan el comportamiento dinámico de los agentes en lugar de los modelos estáticos de IA”. Los equipos de gobernanza también deberán desarrollar marcos de riesgo para la autoridad de toma de decisiones de los agentes de IA, así como métricas para evaluar la calidad de sus recomendaciones.

[Elad Schulman](#), CEO y cofundador de Lasso Security, afirma: “Los CIO deben definir qué tareas pueden realizar los agentes de IA de forma independiente y cuáles requieren supervisión humana, especialmente al manejar datos confidenciales u operaciones críticas. Ningún agente de IA debería ejecutarse en producción con privilegios completos antes de completar evaluaciones de seguridad exhaustivas, pruebas de adversarios y entornos aislados (sandbox)”.

Recomendación: Este cambio exige que los CIO actúen como facilitadores, colaborando inicialmente con los responsables de cumplimiento para priorizar las medidas de seguridad alineadas con los riesgos materiales. Posteriormente, los CIO deben supervisar una estrategia de comunicación para garantizar que toda la organización comprenda qué herramientas de IA están permitidas, los usos adecuados de los conjuntos de datos empresariales y demás políticas de cumplimiento en materia de IA.

Campeones entre los expertos en la materia que adoptan la IA

[Boobesh Ramadurai](#), vicepresidente de desarrollo de capacidades de IA general y análisis de marketing en LatentView, afirma: “Si sus procesos dependen de conocimientos tácitos, datos dispersos o decisiones manuales, los agentes se estancarán”.

Ya es difícil para los nuevos empleados contribuir cuando el conocimiento se acapara o los procesos de negocio están plagados de excepciones no documentadas. Será doblemente difícil introducir agentes de IA si los expertos en la materia son detractores y tardan en compartir conocimientos o proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento de un agente.

“Codifique la lógica de negocio para que los agentes puedan seguirla mediante la estandarización de metadatos, la definición de reglas de escalamiento y la conexión de los sistemas”, recomienda Ramadurai. “Capacite a los equipos para que se centren menos en la ejecución y más en la orquestación, mientras que los analistas deberían diseñar ciclos de retroalimentación en tiempo

real”.

Los agentes de IA poseen modelos de lenguaje y razonamiento, pero sus respuestas y recomendaciones no son deterministas. Para probarlos, será necesario que expertos en la materia revisen y validen su rendimiento, expliquen los errores y sugieran mejoras.

«Los agentes de IA no siempre harán exactamente lo que se les indique, sobre todo cuando empiecen a tomar decisiones basadas en patrones en los datos en lugar de instrucciones explícitas», afirma [Dave Killeen](#), vicepresidente de producto de Pendo. «Los equipos necesitan comprender cómo interactúan los agentes con los flujos de trabajo reales, detectar cuándo los resultados se desvían de lo esperado y contar con métodos claros para intervenir cuando sea necesario».

Recomendación: Los expertos en la materia desempeñan un papel fundamental para garantizar que [los agentes de IA actúen de forma responsable y sean fiables](#). Los CIO deben colaborar con RR. HH. para definir los objetivos de rendimiento y los incentivos para los expertos que adoptan la IA y contribuyen al éxito de los programas.

Recompense a los usuarios finales con oportunidades de aprendizaje

[Cindi Howson](#), directora de estrategia de datos e IA en ThoughtSpot, afirma: “Los trabajadores temen ser reemplazados por la IA en este momento, por lo que la primera tarea de los líderes es abordar sus temores y trazar un plan de reciclaje profesional, que incluya la alfabetización en IA, área en la que hoy en día el 88% de los estadounidenses fracasan”.

Las inquietudes de los empleados respecto a la IA deben ser prioritarias en los programas de gestión del cambio de los CIO. Las comunicaciones y los programas deben adaptarse a las diferentes funciones y niveles de habilidad, especialmente en áreas donde se prioriza la adopción de agentes de IA por parte de los empleados.

«La IA está transformando el mundo laboral, y sí, estamos viendo el mayor impacto en los puestos de entrada», afirma [Geoffrey Godet](#), CEO de Quadient. «Lo que a menudo se pasa por alto es que la IA reemplaza primero las tareas, no a las personas, y eso abre la puerta a rediseñar los roles de forma más inteligente. Las empresas que prosperarán serán las que inviertan en la capacitación y la colaboración entre humanos e IA, porque ahí es donde se libera la creatividad, la cultura y el valor a largo plazo».

La capacitación basada en habilidades puede ser la primera idea que viene a la mente, pero no es la única manera en que los CIO pueden patrocinar programas de aprendizaje. “Habilidades como formular buenas preguntas, dar indicaciones, comprender las alucinaciones y el pensamiento crítico necesitan perfeccionarse”, dice Howson de ThoughtSpot.

Recomendación: Crear una cultura empresarial que [promueva el aprendizaje permanente](#) será fundamental a medida que mejoren las capacidades de la IA. Los líderes deben generar oportunidades de aprendizaje continuo, no solo aquellas vinculadas a cambios de puesto, rol o habilidades, ya que esto último puede generar desconfianza si los empleados las asocian a iniciativas de transformación.

Los innovadores se centran en la IA aplicada a las experiencias del cliente.

La mayoría de las empresas SaaS empresariales están incorporando capacidades de IA de agentes a sus plataformas. [Los agentes de RR. HH.](#) guían a los gerentes durante las evaluaciones de

desempeño, [los agentes de la cadena de suministro](#) pueden actuar ante interrupciones globales y [los agentes de experiencia del empleado](#) gestionan el seguimiento de las reuniones. Un objetivo clave al evaluar cualquier agente de IA para el flujo de trabajo de los empleados es determinar si los datos empresariales que se le presentan permiten tomar decisiones más inteligentes y actuar con mayor rapidez.

Las verdaderas innovaciones del futuro consistirán en integrar agentes de IA en la experiencia del cliente. Preveo que veremos más agentes en el sector sanitario mejorando la experiencia del paciente, agentes de servicios financieros ayudando a los clientes bancarios con sus inversiones y agentes en el sector minorista optimizando la experiencia de compra.

Pero para que los experimentos tengan éxito y se implementen en producción, será necesaria una mayor colaboración entre los equipos de innovación y los equipos de primera línea.

“Los equipos de primera línea que utilizan activamente la IA también se benefician de una valiosa participación en la trayectoria de su implementación dentro de la empresa”, afirma [Ashley Moser](#), directora comercial de MelodyArc. “Los líderes deben generar entusiasmo en ellos para que utilicen la IA y, posteriormente, recabar comentarios para garantizar que la IA responda directamente a las necesidades de los clientes, ya que estos equipos ya cuentan con información directa sobre ellos”.

Recomendación: [Las organizaciones de TI centradas en el producto](#) han logrado integrar mucho mejor las opiniones de los clientes en el proceso de desarrollo ágil que la gestión de proyectos en cascada. Al desarrollar agentes de IA, es fundamental aumentar la complejidad del proyecto, ya que los equipos requerirán la colaboración de más disciplinas y roles funcionales.

Resulta paradójico que, al introducir agentes de IA, un factor clave para el éxito sea liderar los esfuerzos de gestión del cambio para impactar e influir en las personas. Sin embargo, los agentes de IA son una tecnología, y no implementar prácticas de gestión del cambio de forma temprana y adaptada a los diferentes segmentos de empleados es una de las razones por las que muchos esfuerzos de IA no lograrán los resultados empresariales esperados.