

Liderazgo en la Era de la IA Agéntica

La verdadera ventaja competitiva emergirá del liderazgo capaz de construir sistemas únicos de operación y decisión, donde la complementariedad entre capacidades humanas y agentes artificiales habilite una adaptación continua en entornos dinámicos.

Roberto Musso (@RobertoMussoM), DIGEVO

ABSTRACT

La inteligencia artificial agéntica marca un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones diseñan procesos, toman decisiones y coordinan acciones en entornos crecientemente complejos e inciertos. A diferencia de generaciones anteriores de inteligencia artificial, los sistemas agénticos no solo asisten al trabajo humano, sino que actúan con distintos grados de autonomía, coordinándose entre sí y ajustando su comportamiento en tiempo real. Este cambio redefine el rol del liderazgo: desde la supervisión directa hacia el diseño, la gobernanza y la responsabilidad estratégica sobre sistemas inteligentes que no se controlan línea por línea.

Más que acelerar tareas existentes, la IA agéntica habilita nuevas fuentes de ventaja competitiva al permitir formas inéditas de coordinación, aprendizaje y adaptación organizacional. Al integrarse en el núcleo del modelo operativo, los procesos dejan de ser secuencias rígidas para convertirse en sistemas dinámicos que responden continuamente a señales del entorno. En este contexto, la ventaja no proviene de delegar más decisiones a las máquinas, sino de la capacidad del liderazgo para diseñar arquitecturas organizacionales híbridas —humanas y artificiales— difíciles de imitar, donde la autonomía esté claramente delimitada, gobernada y alineada con el propósito y la estrategia de la organización.

La contribución central de este trabajo es situar la IA agéntica en el núcleo de la estrategia organizacional, entendiendo el liderazgo como la capacidad de diseñar y sostener ventajas competitivas basadas en sistemas organizacionales híbridos difíciles de imitar. Más que optimizar decisiones individuales, el foco estratégico se desplaza hacia la configuración de arquitecturas de decisión, reglas de delegación y mecanismos de aprendizaje que determinan cómo la organización evoluciona en el tiempo. Liderar en la era de la IA agéntica implica realizar elecciones estratégicas explícitas sobre dónde introducir autonomía, cómo gobernarla y cómo convertir esa autonomía en un activo estructural que refuerce la coherencia, la resiliencia y el posicionamiento competitivo de la organización.

I. INTRODUCCIÓN: LA ERA DE LA IA AGÉNTICA

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) de tipo agéntica está transformando radicalmente la forma en que operan las organizaciones. A diferencia de las aplicaciones tradicionales de IA o incluso de la IA generativa asistencial, la IA agéntica no es simplemente una herramienta pasiva, sino que actúa con autonomía, aprendiendo y tomando ciertas decisiones por sí misma. Diversos estudios recientes muestran que una proporción significativa de las compañías ya está explorando la IA agéntica, y que un porcentaje aún mayor planea implementarla en el corto plazo, a un ritmo incluso superior al observado en olas previas de IA tradicional y generativa. Este rápido avance está superando la capacidad de las organizaciones para adaptar sus modelos de gestión: la mayoría aún carece de marcos adecuados para rediseñar procesos, estructuras de gobernanza e inversiones que aprovechen plenamente el potencial de estos agentes. En América Latina, donde muchas empresas buscan acelerar su transformación digital, el desafío es igualmente urgente y estratégico.

Este punto de inflexión no es únicamente tecnológico, sino profundamente organizacional y humano. La historia muestra que todo proceso de evolución significativa —desde revoluciones industriales hasta transformaciones digitales— ha estado acompañado de tensiones, resistencias y pérdidas percibidas por las personas que forman parte del sistema. La IA agéntica no es una excepción: introduce incertidumbre, desafía identidades profesionales y obliga a líderes y equipos a cuestionar prácticas, creencias y formas históricas de ejercer el poder y el control. Comprender esta dimensión adaptativa es condición necesaria para liderar con efectividad la transformación que la IA agéntica habilita.

Como señalan Heifetz, Grashow y Linsky, “el liderazgo adaptativo consiste en movilizar a las personas para que enfrenten desafíos difíciles y realicen el trabajo adaptativo necesario para prosperar”. La adopción de IA agéntica encaja plenamente en esta definición: no se trata solo de implementar tecnología, sino de movilizar a la organización para evolucionar.

La IA agéntica representa un nuevo paradigma en la interacción entre personas y tecnología. Históricamente existía una separación clara: la tecnología era vista como una herramienta y las personas tomaban las decisiones. Hoy, esa línea se difumina. Según un estudio global de BCG y MIT, el 76% de ejecutivos ya percibe a la IA agéntica más como un “compañero de trabajo” que como una herramienta tradicional. En otras palabras, la IA está dejando de ser solo un software para convertirse en un colaborador dentro de los equipos humanos. Este cambio implica que los líderes deben reformular su manera de dirigir: ya no se trata solo de administrar empleados y sistemas por separado, sino de liderar híbridos humano-digitales, donde agentes autónomos trabajan junto a las personas.

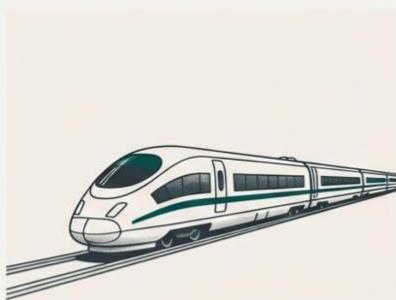
Para comprender la magnitud del cambio, resulta útil una analogía en el mundo del transporte. En la era de la automatización clásica, la situación era similar a conducir un tren en rieles: el recorrido sigue vías fijas y predecibles, logrando eficiencia, pero sin capacidad de desviarse ante imprevistos. Posteriormente, con la IA asistencial (por ejemplo, los sistemas de IA generativa tipo copiloto), pasamos a la etapa del GPS: el sistema proporciona sugerencias de ruta e información valiosa, pero el humano aún mantiene las manos en el volante; es decir, la decisión final y el control de la acción siguen en manos de las personas. Ahora, con la IA agéntica, entramos en la era del vehículo autónomo: el líder solo necesita definir el destino u objetivo (“llévame al aeropuerto”), y el agente toma las decisiones de ruta, velocidad y maniobras para llegar por su

cuenta al destino. La gestión evoluciona de manejar tareas a gestionar misiones completas. Esta analogía muestra por qué el liderazgo en la era agéntica requiere un cambio profundo de mentalidad: el foco ya no está en controlar cada paso operacional, sino en establecer el rumbo, los límites y las condiciones para que agentes inteligentes ejecuten con autonomía dentro de esos márgenes. En este contexto, liderar deja de ser supervisar tareas, para convertirse en la capacidad de definir objetivos, límites y mecanismos de responsabilidad sobre sistemas que actúan con autonomía.

En este documento estratégico, dirigido a líderes y ejecutivos de organizaciones en América Latina, exploraremos las nuevas capacidades de liderazgo necesarias en la era de la IA agéntica, estructuradas en torno al modelo de los tres horizontes de desarrollo. Asimismo, incorporaremos conceptos clave y analogías que ilustran los cambios de paradigma (desde el “tren” hasta el “auto autónomo”, pasando por la analogía de la junta directiva en la gobernanza de IA, el interruptor de riesgos, el sistema inmune organizacional y la anatomía del agente). Complementaremos el análisis con hallazgos de referentes globales – McKinsey, BCG, Deloitte, MIT, Harvard, Stanford, Universidad de Toronto, entre otros – sobre liderazgo digital, gobernanza de IA y capacidades organizacionales en entornos de IA generativa y agentes autónomos. Conectaremos la visión conceptual con la acción práctica, para servir de guía a quienes deben liderar en medio de esta disruptión tecnológica.

La Evolución del Liderazgo: De Conducir un Tren a Trazar un Destino

Para comprender el cambio, podemos usar una analogía del transporte. La gestión evoluciona de manejar tareas a gestionar misiones completas. El foco del líder ya no está en controlar cada paso, sino en establecer el rumbo, los límites y las condiciones para la ejecución autónoma.



Automatización Clásica (El Tren)
Recorrido predecible y eficiente, pero sin capacidad de adaptación.



IA Asistencial (El GPS)
El sistema sugiere, pero el humano mantiene el control final de la acción.



IA Agéntica (El Vehículo Autónomo)
El líder define el objetivo (“llévame al aeropuerto”) y el agente ejecuta la misión de forma autónoma.

II. MODELO DE LOS TRES HORIZONTES: CAPACIDADES DE LIDERAZGO EN LA IA AGÉNTICA

Para navegar con éxito la era de la IA agéntica, los líderes necesitan desarrollar un conjunto amplio de capacidades, desde habilidades personales y técnicas hasta competencias estratégicas y organizacionales. Estas capacidades pueden entenderse en el marco de tres horizontes temporales y de transformación, un modelo originalmente utilizado en estrategia e innovación para

equilibrar el presente con el futuro. En el contexto del liderazgo y la IA, podemos pensar en: (1) un horizonte inmediato de adaptación y aprendizaje, (2) un horizonte de integración estratégica en el mediano plazo, y (3) un horizonte de reinención e innovación a largo plazo. Es importante tener en cuenta que estos horizontes son interdependientes y pueden traslaparse.

Desde la perspectiva del Liderazgo Adaptativo, los tres horizontes no representan únicamente niveles de madurez tecnológica, sino distintos tipos de desafíos que el liderazgo debe aprender a distinguir y movilizar. Mientras algunos desafíos son de naturaleza técnica —y pueden resolverse mediante conocimiento experto, herramientas o procesos—, otros son profundamente adaptativos: requieren cambios en mentalidad, valores, roles y relaciones dentro de la organización. La adopción de IA agéntica combina ambos tipos de desafíos, obligando al liderazgo a abandonar respuestas puramente técnicas y a desarrollar la capacidad de movilizar aprendizaje colectivo en sistemas complejos.

HORIZONTE 1, DE PRODUCTIVIDAD: ADOPTAR Y APRENDER (CURIOSIDAD Y ALFABETIZACIÓN EN IA)

El primer horizonte, orientado al aumento de la productividad, se enfoca en el presente inmediato: los líderes deben preparar tanto su mentalidad como a sus organizaciones para comprender y aprovechar las oportunidades actuales de la IA. En esta fase, sobresalen capacidades como la curiosidad, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. Los líderes exitosos demuestran una curiosidad incansable por entender qué es la IA moderna (especialmente la generativa y agéntica), cómo funciona y qué alcances y limitaciones tiene. Esta apertura intelectual es fundamental en un campo que evoluciona prácticamente semana a semana. La adaptabilidad es igualmente crítica: significa estar dispuesto a cambiar prácticas, procesos y supuestos a medida que la tecnología ofrece nuevas formas de hacer las cosas. Implica también tolerancia a la incertidumbre y a la experimentación, rasgos propios de entornos altamente disruptivos.

En este primer horizonte, el foco del liderazgo está en habilitar productividad y aprendizaje organizacional. Estudios recientes muestran que, pese a la acelerada difusión de la inteligencia artificial, persisten brechas significativas de comprensión, uso y confianza, especialmente en los niveles directivos. Abordar este desafío requiere mucho más que capacitación técnica: implica desarrollar alfabetización estratégica en IA, comprender sus capacidades y límites, y establecer principios claros para su uso responsable. Desde una perspectiva adaptativa, el riesgo principal de este horizonte no es la falta de tecnología, sino la ilusión de que el desafío es puramente técnico. La verdadera tarea del liderazgo consiste en fomentar curiosidad, experimentación y aprendizaje continuo, al tiempo que revisa su propia relación con el control, la incertidumbre y la toma de decisiones en contextos crecientemente mediados por sistemas inteligentes.

Dentro de esta fase de adopción y aprendizaje, los líderes en América Latina y el mundo también necesitan forjar un criterio claro sobre el alcance de la autonomía de la IA. Estudios de la Universidad de Toronto enfatizan que, en el fondo, la IA es esencialmente una máquina de predicción, a la cual no se le puede conferir un juicio plenamente autónomo (...aún, en mi opinión). Es decir, aunque un agente artificial pueda generar recomendaciones o incluso decisiones operativas, carece de la facultad de juicio contextual y ético que poseen los humanos. Por

ello, el liderazgo debe instaurar desde el inicio el principio de “humano en el circuito” (human-in-the-loop) para las decisiones críticas. La IA podrá sugerir o automatizar tareas, pero serán los humanos quienes validen las acciones en los casos de alto impacto. Esto exige que los ejecutivos desarrollen una visión sistémica de la IA entendiendo tanto sus capacidades como sus limitaciones, de modo que puedan definir hasta dónde delegar en los agentes y dónde es imprescindible la intervención humana. En suma, el Horizonte 1 sienta las bases culturales: un líder educado, flexible y en constante aprendizaje, que entiende la tecnología y comienza a preparar a su equipo para trabajar con ella, estableciendo las primeras directrices de uso responsable.

HORIZONTE 2, DE EVOLUCIÓN SISTÉMICA: INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN OPERATIVA

En el Horizonte 2, la organización pasa de pequeñas pruebas aisladas con IA a integrar la IA de forma estratégica y escalada en sus procesos, productos y decisiones. Aquí el liderazgo enfrenta el reto de industrializar y gobernar la IA dentro del negocio, maximizando sus beneficios a la vez que controla sus riesgos. Las capacidades clave en este horizonte incluyen la visión sistémica, la planificación estratégica de la adopción y la habilidad para reimaginar procesos y modelos operativos con la IA en el centro. Asimismo, entran en juego competencias de gestión del cambio organizacional, pues la introducción amplia de agentes autónomos altera estructuras, roles y cultura.

Un primer aspecto es desarrollar una comprensión del impacto sistémico de la IA en la organización. Los líderes deben ser capaces de analizar cómo la IA agéntica afecta de punta a punta las operaciones y la cadena de valor: desde la toma de decisiones basada en datos hasta la productividad de cada área y la eficiencia global. Ya no se trata solo de mejorar tareas individuales, sino de rediseñar flujos de trabajo completos aprovechando las capacidades de la IA. Las empresas pioneras en IA agéntica señalan justamente que es necesario reimaginar los procesos en su conjunto, más que simplemente “colar” automatizaciones sobre procesos viejos. Un reporte de MIT Sloan/BCG recomienda “diseñar el trabajo en torno a flujos ‘agénticos’ de principio a fin, en lugar de automatizar tareas aisladas”, integrando tanto la escalabilidad instrumental de la IA (su velocidad y capacidad de manejo de datos masivos) como su adaptabilidad quasi-humana para solucionar problemas. Esto implica que los líderes fomenten en sus equipos una perspectiva end-to-end, preguntándose: ¿Cómo sería este proceso si en lugar de asumir ciertas limitaciones humanas, lo concibiéramos con agentes inteligentes trabajando junto a humanos? Por ejemplo, en vez de simplemente acelerar pasos manuales existentes (enfoque incremental), podría ser viable eliminar pasos intermedios o crear rutas totalmente nuevas de generación de valor apoyadas en IA. Aquellos líderes que logren esta visión holística podrán desbloquear gran parte del valor de la IA agéntica, mientras que quienes se limiten a “parchar” procesos existentes corren el riesgo de desaprovechar su potencial.

Derivado de lo anterior, otra capacidad fundamental es la planificación estratégica de la adopción de IA, es decir, la elaboración de un roadmap claro para incorporar agentes inteligentes en la organización. Un buen líder en este horizonte identifica oportunidades prioritarias donde la IA puede agregar valor (ya sea mejorando la toma de decisiones, personalizando la

oferta al cliente, optimizando costos o creando nuevos productos) y traza un plan por fases para implementar esas soluciones. Este roadmap debe equilibrar “victorias tempranas”—proyectos de IA de impacto acotado pero rápido, que demuestren el valor y generen tracción interna— con iniciativas estratégicas de largo alcance que transformen por completo áreas clave del negocio. Por ejemplo, a corto plazo una empresa de retail podría automatizar con IA la atención al cliente en canales digitales, mientras a mediano plazo rediseña su cadena logística con agentes autónomos de planificación de inventarios. Cada iniciativa en la hoja de ruta debe alinearse con objetivos de negocio concretos (eficiencia, innovación, crecimiento de ingresos, experiencia de cliente, etc.), de forma que la inversión en IA esté siempre anclada a la generación de valor real. Los líderes deben preguntarse constantemente “¿qué estamos tratando de optimizar u obtener con la IA?” y asegurarse de que cada proyecto responda a esa tesis de valor. Esta claridad estratégica evita la adopción de IA por moda y enfoca los recursos donde habrá retorno.

Un componente crítico en la integración estratégica es la creación de marcos de gobernanza y control adaptativos para la IA. Dado que los sistemas agénticos combinan rasgos de herramienta (controlable, predecible) y de colaborador autónomo (con cierto grado de imprevisibilidad), la gobernanza debe volverse más dinámica. Según la investigación de BCG, más de la mitad (58%) de las organizaciones líderes anticipan cambios significativos en sus estructuras de gobernanza y derechos de decisión a corto plazo para adaptarse al creciente papel de sistemas autónomos. En la práctica, esto significa que los líderes deben actualizar las políticas, comités y procesos de control. Un modelo recomendado es establecer “centros de gobernanza de IA” a nivel empresa, dotados de guardrails transversales (por ejemplo, lineamientos éticos, cumplimiento regulatorio, límites de riesgo en el uso de datos, etc.). Al mismo tiempo, hay que definir con flexibilidad los derechos de decisión: determinar qué tipo de decisiones pueden tomar automáticamente los agentes y cuáles requieren escalamiento humano, adaptándolo según el contexto del flujo de trabajo. Este enfoque distribuido —una especie de junta directiva virtual de IA— se asemeja a la analogía propuesta de “gobernar como una Junta Directiva”. En lugar de que el líder sea un cuello de botella que aprueba cada acción, ha de comportarse como un consejo que establece la visión, valores y políticas, y luego permite que la organización (humanos y agentes) opere con autonomía dentro de esos límites estratégicos. Dicho de otro modo, la alta dirección define las reglas del juego —qué está permitido, qué no, cuáles son las métricas de éxito— y después confía en que sus equipos y sus agentes tomen miles de micro decisiones alineadas con ese marco.

Junto con la gobernanza, la gestión proactiva de riesgos de IA se vuelve imprescindible en este horizonte. No basta con reglas; se necesitan mecanismos automáticos de control. Aquí es útil la metáfora del “interruptor financiero” o circuit breaker: así como en los mercados bursátiles existe un interruptor que detiene operaciones ante caídas abruptas para evitar daños mayores, en la empresa los líderes deben implementar cortafuegos en los sistemas de IA. Por ejemplo, si un agente de trading comienza a tomar decisiones que exceden cierto umbral de riesgo o un agente de marketing lanza campañas fuera de tono con la marca, el sistema debería detenerse automáticamente y escalar la alerta antes de causar un perjuicio. Este enfoque requiere diseñar alertas tempranas, métricas límite y bloques automáticos en las aplicaciones de IA, de modo que la confianza en los agentes se

“gane” en base a desempeño y cumplimiento en tiempo real, no simplemente por fe ciega. Los líderes deben trabajar con sus equipos técnicos para definir estos guardrails dinámicos y asegurarse de que la IA opera de forma segura y ética. Deloitte destaca que, al planear la implementación de IA, las juntas directivas deben garantizar precisamente la existencia de estas barreras de protección para mitigar riesgos, así como clarificar quién será responsable de la gobernanza de IA (el pleno del directorio, un comité específico, etc.). Esto enfatiza que la integración de IA no es solo un asunto tecnológico, sino un ejercicio de buen gobierno corporativo.

Es en este segundo horizonte donde la inteligencia artificial agéntica se convierte, por primera vez, en una fuente estructural de ventaja competitiva sostenible. A diferencia del primer horizonte, centrado en productividad y aprendizaje, aquí la IA comienza a reconfigurar simultáneamente procesos, derechos de decisión, mecanismos de coordinación y aprendizaje organizacional, generando configuraciones difíciles de imitar y profundamente específicas a cada organización.

En este punto, la transformación deja de ser un ejercicio de diseño de procesos y se convierte en un proceso de movilización organizacional. La IA agéntica afecta de manera distinta a roles, funciones y niveles de experiencia dentro de la organización: lo que empodera a un equipo puede generar ansiedad en otro; lo que automatiza una tarea puede redefinir identidades profesionales completas. El liderazgo efectivo en este horizonte requiere la capacidad de mapear estas dinámicas internas, identificar resistencias legítimas y diseñar intervenciones diferenciadas que acompañen a las personas en el proceso de adaptación.

Por último, el Horizonte 2 implica liderar una integración cultural de la IA en la organización. Es imposible introducir con éxito agentes autónomos si la cultura corporativa no los asimila. Los líderes deben promover la adopción y el interés hacia la IA entre los colaboradores. Esto abarca comunicar claramente la visión (cómo la IA ayudará a la empresa y a los empleados), invertir en formación y upskilling para que las personas adquieran habilidades complementarias a la IA, y establecer incentivos que refuercen el uso adecuado de estas herramientas. Un hallazgo alentador del estudio de BCG es que, en organizaciones avanzadas, 95% de los empleados afirma que la IA ha mejorado su satisfacción laboral, al liberarles de tareas repetitivas y permitirles enfocarse en trabajo de mayor valor añadido. Esto sugiere que, bien gestionada, la IA puede ser un catalizador de motivación y productividad humana. Sin embargo, para lograrlo el líder debe articular un discurso esperanzador y realista: ni vender una panacea infundada, ni generar temor. Se trata de enmarcar la IA como un aliado que potenciará el talento humano y no simplemente como una amenaza de automatización. Conceptos como el de “Inteligencia Auténtica” —propuesto en el Foro Económico Mundial para referirse al desarrollo de capacidades humanas que complementen a la IA— son ilustrativos: solo combinando la mejor IA con el mejor ingenio humano podremos aprovechar plenamente esta revolución. En esta línea, la colaboración hombre-máquina debe ser un valor cultural promovido desde la alta dirección.

HORIZONTE 3, DE TRANSFORMACIÓN: REIMAGINACIÓN E INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Aunque este horizonte proyecta escenarios de largo plazo, muchas de estas dinámicas ya comienzan a observarse de forma

incipiente en organizaciones que operan en entornos altamente digitalizados y competitivos.

El Horizonte 3 mira hacia el futuro y la transformación profunda. Una vez que la IA agéntica está integrada en muchas funciones, el rol del liderazgo evoluciona hacia reinventar el negocio y el modelo operativo con la IA como catalizador central. Aquí destacan capacidades como la inteligencia estratégica, la visión transformadora y la valentía para impulsar innovaciones disruptivas. En términos prácticos, es la habilidad de reimaginar productos, servicios y hasta la misión de la empresa aprovechando las posibilidades que ofrecen agentes autónomos omnipresentes, y de experimentar continuamente para mantenerse a la vanguardia.

Un elemento esencial en este horizonte es la capacidad de reimaginación del negocio. Los líderes deben preguntarse cómo sería su industria o empresa si se liberaran de supuestos tradicionales gracias a la IA. Esto puede significar concebir nuevas ofertas de valor impensables anteriormente, modelos de negocio basados en plataformas inteligentes, o nuevas formas de organizar el trabajo. Por ejemplo, una compañía de seguros podría transformarse de pagar indemnizaciones post-siniestro a prevenir proactivamente riesgos en tiempo real mediante agentes que monitorean datos de clientes y entorno; o una empresa manufacturera podría reinventar su cadena de suministro para que agentes automatizados negocien con proveedores, ajusten órdenes y coordinen logística de forma autónoma. Tales saltos cualitativos requieren un liderazgo dispuesto a desafiar el status quo y fomentar la innovación abierta. La experimentación e iteración rápida son parte de estas capacidades: los ejecutivos deben crear entornos donde se puedan probar proyectos piloto disruptivos, aceptar fracasos controlados y aprender de ellos, al estilo de una mentalidad de startup ágil pero aplicada a una organización establecida.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa misma en el Horizonte 3 puede haberse transformado en algo mucho más plano, flexible y orientado a misiones que la estructura tradicional. Con agentes autónomos coordinando muchos flujos, la clásica jerarquía piramidal se difumina. BCG reporta que entre las empresas líderes en IA agéntica, un 45% anticipa una reducción de los niveles de gestión intermedia, conforme los gestores humanos amplían su alcance, apoyados por IA. En lugar de múltiples capas de supervisión de tareas, se tiende a una organización más horizontal donde equipos híbridos (humanos + agentes) se autoorganizan alrededor de objetivos.

Los requerimientos de talento en la organización también cambiarán. Se espera un aumento en la demanda de perfiles generalistas-orquestadores capaces de coordinar estos equipos y sacar el máximo de los agentes, por encima de los especialistas hiper enfocados. Según la encuesta, un 43% de las empresas líderes prevé contratar más generalistas con habilidad de orquestación, versus especialistas técnicos puros. Este dato sugiere el surgimiento de roles como “gerentes de equipo híbrido” o “orquestadores de IA”, responsables de dirigir la colaboración entre múltiples agentes inteligentes y las personas, asegurando que todos remen en la misma dirección estratégica. En paralelo, seguirán siendo vitales los especialistas aumentados por IA – expertos de dominio que, potenciados con asistentes inteligentes, logran niveles de rendimiento extraordinarios-. Las organizaciones deberán crear carreras duales para ambos caminos

(el generalista-orquestador y el especialista-potenciado), reconociendo que ambos perfiles son críticos en la era agéntica.

Una consecuencia de esta transformación es que la gestión del talento cobra matices nuevos. Los líderes necesitan orquestar programas de reskilling y upskilling masivos para preparar a la fuerza laboral del futuro. Como afirma Navrina Singh, estamos atestiguando una “metamorfosis de las personas” en la organización: emergen nuevas funciones como directores de IA, especialistas en ética de IA, científicos de datos con conocimiento profundo del negocio, etc., combinando habilidades técnicas con entendimiento del ecosistema de políticas y ética. Identificar, reclutar y desarrollar estos nuevos talentos híbridos es parte de la agenda del líder visionario. En muchos casos, habrá que reconvertir roles existentes: empleados cuyo trabajo manual es automatizado por agentes pueden ser capacitados para supervisar esos agentes, alimentarlos con conocimiento o enfocarse en tareas creativas y de relaciones humanas que las máquinas no realizan. Un líder con mentalidad de Horizonte 3 verá la organización como un sistema vivo en constante aprendizaje, casi como un ecosistema evolutivo donde humanos y AIs coevolucionan. En este sentido, vuelve la analogía del “sistema inmunológico”: la empresa agéntica actúa como un organismo adaptativo donde ante cada nuevo desafío, las “células” pertinentes (que pueden ser personas de distintas áreas junto con agentes de IA) se unen rápidamente en enjambres para responder, y luego se dispersan. Este modo de operación flexible y transversal imita a un enjambre natural o a la respuesta inmune del cuerpo, y representa la antítesis de los silos rígidos corporativos. El liderazgo debe facilitar y promover esta dinámica, eliminando barreras burocráticas para que el conocimiento fluya libremente y las micro-redes de talento y agentes se formen de manera orgánica según la necesidad. De hecho, en metodologías ágiles ya existe el concepto de swarming, donde múltiples miembros de un equipo se enfocan colectivamente en resolver un problema urgente aprovechando la inteligencia colectiva. La organización agéntica extiende este concepto a toda la empresa: un problema de clientes podría ser atacado simultáneamente por un agente de atención al cliente, un analista de datos, un experto de producto y un agente financiero que aprueba recursos, todos coordinados momentáneamente para solucionar rápidamente el asunto.

Otro aspecto distintivo del Horizonte 3 es la consolidación de la innovación continua y la responsabilidad. Con la IA impregnando cada rincón del negocio, la responsabilidad ética y social de su uso se amplifica. Los líderes deberán ser visionarios responsables, asegurando que la empresa no solo innove para crecer, sino que lo haga de forma sostenible, ética y en línea con valores humanos. Esto abarca desde frameworks robustos de IA responsable (privacidad, no discriminación, transparencia de algoritmos) hasta una participación activa en el diálogo regulatorio y social sobre IA. Stanford HAI y otras instituciones señalan la importancia de involucrar a múltiples partes interesadas con voces diversas para orientar la tecnología de manera que verdaderamente sirva a la humanidad. Un líder visionario en IA no se enfocará únicamente en los beneficios internos, sino en cómo su organización puede contribuir a un desarrollo de la IA que empodere a las personas y evite daños (por ejemplo, asegurando que las eficiencias obtenidas se traduzcan también en beneficios para empleados y clientes, no solo en rentabilidad). En la práctica, esto podría significar comprometerse con iniciativas de IA inclusiva –educación masiva en habilidades digitales, herramientas de IA al servicio de

comunidades locales, etc.– tal como lo sugieren expertos en foros globales.

Finalmente, es importante destacar que incluso en este horizonte avanzado, la premisa del aprendizaje continuo no desaparece; por el contrario, se profundiza. Tanto los humanos como los agentes de IA requieren seguir aprendiendo constantemente. Las organizaciones líderes implementan mecanismos para que sus agentes mejoren con el uso, mediante reentrenamiento periódico con datos nuevos y evaluaciones de desempeño que permitan corregir sesgos o errores. Paralelamente, los colaboradores humanos deben seguir actualizándose en las últimas herramientas, y desarrollar meta competencias como pensamiento crítico, creatividad e inteligencia emocional, que son las que les harán insustituibles. Como señala Harvard Business Review, cuando la automatización se encarga de tareas rutinarias correctamente, libera a los trabajadores para que se enfoquen en tareas cognitivas de alto nivel –creativas, estratégicas y de resolución de problemas–, aumentando así el impacto del talento humano. En la era agéntica, el trabajo humano tenderá a concentrarse en esas áreas superiores, y el liderazgo visionario consistirá en maximizar ese potencial humano aumentado por máquinas.

III. NUEVOS PARADIGMAS DE LIDERAZGO Y ANALOGÍAS CLAVE EN LA ERA DE LA IA AGÉNTICA

La llegada de la IA agéntica exige no solo nuevas habilidades, sino también nuevos modelos mentales para los líderes. A continuación, profundizamos en varios paradigmas y analogías que ayudan a ilustrar cómo debe cambiar el enfoque de liderazgo y gestión. Estas analogías sirven para traducir conceptos técnicos en imágenes entendibles y accionables.

DEL POLICÍA DE TRÁFICO A LA JUNTA DIRECTIVA: LIDERAZGO Y GOBERNANZA AGÉNTICA

En las organizaciones tradicionales, muchos directivos actúan como “policías de tráfico”: se paran en cada intersección (cada decisión) para controlar el flujo, revisar documentos y dar paso uno por uno. Este modelo de supervisión directa y centralizada se vuelve inviable cuando se trabaja con agentes de IA autónomos que toman decisiones en tiempo real. Pretender micro gestionar cada acción de la IA no solo anularía su ventaja, sino que es prácticamente imposible dada la velocidad y volumen de operaciones que estas pueden manejar. Por ello, el líder en la era agéntica debe transformar su rol de controlador a diseñador de sistemas. La analogía propuesta es verlo como una Junta Directiva: en vez de intervenir en cada decisión operativa, debe establecer la visión y normas generales, y luego confiar autoridad a la organización para que actúe dentro de ese marco. Igual que un buen directorio define la estrategia, la cultura deseada y el apetito de riesgo de la empresa, y luego los gestores ejecutan sin que el directorio apruebe cada transacción, un líder agéntico fija las metas, principios y limitaciones para los agentes y equipos, monitoreando resultados globales en lugar de detalles minúsculos. Este cambio de modelo mental requiere empoderar a los equipos con autonomía responsable y tener sistemas de información que brinden visibilidad del desempeño de los

agentes, para intervenir solo cuando realmente se desvén de los valores o metas estratégicas.

Este desplazamiento del control hacia el diseño de sistemas exige una profunda humildad con propósito por parte del liderazgo. Gobernar mediante marcos y no mediante órdenes implica aceptar que el conocimiento está distribuido, que las personas viven la transformación desde lugares distintos y que la legitimidad del liderazgo se construye escuchando, integrando perspectivas diversas y reconociendo las tensiones propias del cambio. Sin esta base adaptativa, la gobernanza agéntica corre el riesgo de transformarse en un ejercicio tecnocrático desconectado de la realidad humana de la organización.

Implementar una gobernanza estilo “junta directiva” para IA significa también crear una estructura formal que se ocupe de la supervisión de la IA. Muchas organizaciones están instituyendo comités de IA o asignando la gobernanza de IA a comités existentes de riesgo/tecnología en el directorio. Sea cual sea la forma, es crucial que exista un espacio donde se revisen periódicamente las políticas de IA, el cumplimiento ético, los resultados obtenidos y los riesgos emergentes. Este comité actúa como ese órgano superior que vela por el rumbo correcto de la IA, sin inmiscuirse en la micro gestión. Además, como parte de este paradigma, los líderes deben fomentar que todas las áreas de la organización incluyan la IA en su planificación. Recordemos que en la actualidad casi la mitad de las juntas ni siquiera discuten la IA regularmente; esto debe cambiar hacia una situación donde cada unidad de negocio incorpora la IA en su estrategia bajo lineamientos comunes, y rinde cuentas de sus avances ante la alta dirección.

INTERRUPTORES Y GUARDRAILS: GESTIONANDO RIESGOS EN TIEMPO REAL

En el terreno de la gestión de riesgos, la IA agéntica impone un cambio de enfoque desde controles ex post facto a mecanismos de protección en tiempo real. La analogía del interruptor o circuit breaker financiero resulta especialmente útil. Tradicionalmente, las organizaciones gestionaban riesgos a través de procesos manuales de revisión y aprobación (por ejemplo, un gerente que debe autorizar cierta transacción fuera de norma), lo cual es lento y a veces ineficaz. En un entorno donde los agentes de IA pueden ejecutar miles de operaciones por minuto, es necesario automatizar la contención de riesgos. Un interruptor de IA sería una rutina que monitoriza las acciones del agente y desconecta o congela su actividad al detectar comportamientos anómalos o umbrales críticos excedidos. Por ejemplo, si un bot de inversión empieza a hacer operaciones que suman más de X dinero o que se desvían de ciertos parámetros, el sistema lo pausa inmediatamente y alerta a un supervisor humano. O si un agente de recursos humanos en selección automática de candidatos llegara a violar políticas de sesgo, se detendría el proceso antes de concretar decisiones. La implementación de estos interruptores requiere que los líderes trabajen con los equipos técnicos para definir claramente qué condiciones gatillan una parada de emergencia y que estas estén codificadas en el sistema desde el día uno.

Más allá de los interruptores específicos, un liderazgo eficaz establece un marco de riesgos y controles preventivos –conocidos como guardrails (barreras de seguridad)– alrededor de toda iniciativa de IA. Según el documento de IA agéntica, los guardrails son como vallas de contención en una carretera,

evitando que el agente se salga del camino y caiga en precipicios. En la práctica, estos guardrails son reglas duras integradas en el software: por ejemplo, límites que impiden a un agente acceder a ciertos datos sensibles, restricciones para que una IA conversacional no genere ciertos tipos de contenido prohibido (insultos, información confidencial, etc.), o reglas de decisión que obligan a una confirmación humana para asuntos legales o éticos. Una innovación mencionada es el razonamiento automatizado como prueba matemática de seguridad: en lugar de confiar en la “opinión” de que la IA actuará bien, se pueden emplear técnicas formales que demuestren matemáticamente que, dado un conjunto de reglas, el agente no tomará una acción peligrosa. Es análogo a la ingeniería en construcción: no basta con creer que el puente aguantará, hay que hacer los cálculos que lo garanticen. Empresas como las del sector financiero y de salud ya exploran este enfoque, usando verificación formal de algoritmos y simulaciones extensivas antes de soltar un agente en vivo. Si bien no todas las organizaciones tendrán capacidad para pruebas matemáticas complejas, todas sí pueden definir guardrails básicos y políticas de monitoreo. El líder tiene la responsabilidad de asegurarse de que “la IA hace lo correcto incluso cuando no la estamos mirando”.



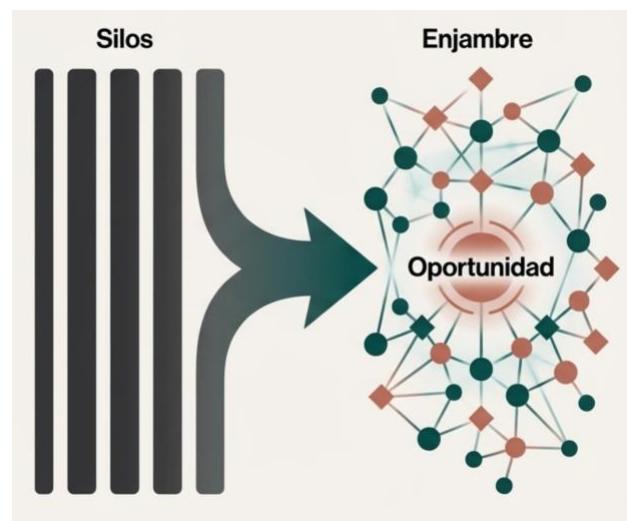
En resumen, el paradigma aquí es pasar de una gestión reactiva de riesgos a una proactiva y automatizada. La confianza en los agentes se construye estableciendo estos mecanismos de seguridad desde el inicio, lo que a su vez libera a los líderes de la ansiedad y les permite otorgar más autonomía. Como anotamos en secciones anteriores, muchas empresas reconocen que necesitan mejorar en esto: solo un 3% de altos ejecutivos se siente muy preparado para implementar IA de forma segura en su organización, lo que refuerza la urgencia de desarrollar estos interruptores y guardrails como parte integral del sistema. Un beneficio adicional es que tal enfoque, lejos de frenar la innovación, la potencia, pues una IA bien gobernada puede operar más rápido al tener claras sus fronteras. Del mismo modo que los autos pueden ir a altas velocidades en una autopista porque existen barandas, límites y frenos ABS que brindan seguridad, los agentes podrán ejecutar más tareas autónomas si cuentan con una red de protección que prevenga daños mayores.

DEL SILO AL ENJAMBRÉ: ORGANIZACIONES ÁGILES Y ORGÁNICAS

Tradicionalmente, las empresas se organizaron en silos o departamentos rígidos, cada uno optimizando su función particular. La coordinación entre áreas era jerárquica y a menudo lenta. En la era de la IA agéntica, este modelo cede ante la necesidad de agilidad extrema y respuesta rápida a eventos. La organización agéntica tiende a comportarse más como un organismo vivo, donde las barreras funcionales se difuminan y los equipos se forman dinámicamente según la necesidad. La analogía aquí es la de un sistema inmunológico o un enjambre. En el sistema inmunitario humano, cuando aparece un patógeno,

distintas células especializadas (linfocitos, macrófagos, neutrófilos, etc.) acuden al sitio de la infección, colaboran para neutralizarla y luego se retiran una vez cumplida su misión. De forma similar, en una organización habilitada por IA, cuando surge un problema o una oportunidad de negocio, personas de diferentes departamentos junto con agentes inteligentes pueden agruparse rápidamente en torno a ese evento, resolverlo, y luego disolverse. Este enjambrado orgánico permite responder con creatividad y velocidad, aprovechando el conocimiento colectivo.

Para lograr tal nivel de flexibilidad, los líderes deben promover prácticas de trabajo transversales y colaborativas. Metodologías ágiles ya recomiendan formaciones multidisciplinarias (por ejemplo, squads o células ágiles) que reúnen expertos de diversas áreas en un mismo equipo temporal. La IA agéntica facilita llevar esto al siguiente nivel, ya que los agentes pueden encargarse de tareas rutinarias de coordinación y comunicación entre áreas, permitiendo que los humanos se enfoquen en el aspecto estratégico o creativo del problema. Un ejemplo práctico: ante un incidente importante con un cliente VIP, un agente de monitoreo detecta automáticamente la queja en redes sociales, alerta al equipo de experiencia de cliente; simultáneamente un agente de análisis de datos extrae el historial completo del cliente y su valor de por vida, un agente de operaciones identifica posibles soluciones logísticas inmediatas, y se convoca a una reunión virtual ad-hoc con el gerente de éxito del cliente, un representante de logística y un desarrollador del producto implicado. Juntos (humanos con apoyo de datos y recomendaciones de agentes) encuentran una solución en cuestión de horas. Una vez resuelto, el “enjambre” se dispersa. Este tipo de respuesta ágil y auto-orquestada puede ser la diferencia entre perder o retener a un cliente clave, o entre contener un fallo antes de que escale a crisis mayor.



El rol del líder en este paradigma de enjambre es principalmente habilitador y conector. Debe romper los muros que históricamente separan áreas, incentivando objetivos compartidos y comunicación abierta. También debe asegurar que los agentes de IA estén integrados en las distintas áreas y puedan interoperar; en la analogía, que hablen el mismo “idioma inmunológico”. Esto puede requerir invertir en plataformas tecnológicas comunes, estandarizar datos, y definir protocolos de interacción entre agentes y humanos para que, por ejemplo, un agente de ventas pueda “invocar” a un agente de finanzas cuando necesite evaluar

el riesgo de un cliente. Además, se necesita fomentar una cultura donde los colaboradores se sientan cómodos asumiendo múltiples roles según el contexto y colaborando con colegas fuera de su departamento tradicional. La mentalidad de “ese no es mi departamento” debe desaparecer, sustituida por “¿cómo podemos –con ayuda de IA– resolver juntos este desafío?”.

Es importante aclarar que no toda tarea requerirá un enjambre; la idea no es deshacer totalmente las estructuras, sino tener la capacidad de autoorganizarse cuando la situación lo demanda. Muchas operaciones rutinarias seguirán su cauce normal (de hecho, la IA puede mantenerlas estables). Pero la gran ventaja es que, ante escenarios novedosos o críticos, la organización agéntica no se queda paralizada esperando órdenes de la cúpula: responde en el acto de manera colectiva, casi refleja. Desde la perspectiva de liderazgo, esto también implica un acto de confianza: dejar espacio para que las soluciones emergan de las redes internas sin intentar dictarlas todas desde arriba. Los líderes deben proveer herramientas, contexto y motivación, pero luego “soltar” para que el enjambre actúe. Paradójicamente, este estilo de liderazgo menos controlista puede conducir a resultados más rápidos e innovadores, porque libera la inteligencia colectiva de la empresa.

En relación con métodos conocidos, este concepto de enjambre orgánico tiene paralelos con la gestión adaptativa y teorías de sistemas complejos aplicadas a organizaciones. Instituciones académicas (como el MIT o Stanford) han estudiado que las empresas exitosas en entornos de alta incertidumbre operan más como redes que como jerarquías rígidas, permitiendo la adaptación continua. Por tanto, al homologar conceptos, podemos vincular el enjambre con enfoques ágiles y de lean management, donde se empodera a los equipos de primera línea para tomar decisiones informadas rápidamente. Un líder agéntico sería aquel que toma lo mejor de esas filosofías y las potencia con tecnologías de IA colaborativa.

LA ANATOMÍA DEL AGENTE: CEREBRO, MANOS, MEMORIA Y ÉTICA

Comprender qué es un agente de IA a fondo ayuda a los líderes a visualizar cómo trabajar con ellos. Un agente inteligente no es únicamente un modelo de lenguaje o un algoritmo singular; es más útil concebirlo como un sistema con varios componentes funcionales, análogos a los órganos de un cuerpo humano. Esta analogía anatómica descompone al agente en cuatro elementos principales: el cerebro, las manos, la memoria y los guardrails (que podríamos equiparar a una combinación de sentido de equilibrio + ética). Cada parte cumple un rol esencial:

- El Cerebro (Inteligencia de Decisión): Es el núcleo de razonamiento del agente, donde “piensa” y toma decisiones. Según la tarea encomendada, elegir el cerebro adecuado es vital. Para problemas complejos, estratégicos o que requieren comprender contextos amplios, se debe emplear un “cerebro de neurocirujano”, es decir, un modelo de IA avanzado y poderoso (por ejemplo, un modelo de lenguaje de última generación, con decenas de miles de millones de parámetros). Estos modelos masivos pueden analizar grandes cantidades de datos y elaborar planes sofisticados. Pero también son costosos y lentos, por lo que no siempre conviene usarlos. Para tareas más simples o rutinarias, es preferible un “reflejo motor”, es decir, un modelo más pequeño y rápido, que quizás no tenga toda la profundidad cognitiva pero sí la eficiencia para responder al instante. La enseñanza para el

líder es que los agentes pueden –y deben– tener distintos niveles de “inteligencia” según la necesidad, y no es eficiente disparar cañones para matar moscas. No enviarías a un neurocirujano a poner un curita, dice la analogía, lo que significa que debemos asignar los recursos de IA adecuados a cada problema: los más potentes para decisiones críticas, los ligeros para automatizaciones sencillas. En la práctica, esto se traduce en arquitecturas de agentes jerárquicas, donde un agente maestro (cerebro más poderoso) delega subtareas a subagentes más simples cuando corresponde.

- Las Manos (Herramientas y Ejecución): Son los actuadores del agente, aquello que le permite intervenir en el mundo real o en los sistemas. Por muy inteligente que sea el cerebro artificial, si no puede ejecutar acciones, sus decisiones quedan en el aire. Las “manos” del agente son típicamente las APIs, robots de software, scripts o integraciones con aplicaciones empresariales. Por ejemplo, un agente puede pensar “debo enviar un correo al cliente para confirmar su cita”; las manos serían la conexión a la API de email para efectivamente enviar el mensaje. O un agente financiero podría decidir “transferir fondos de la cuenta A a la B según el plan de tesorería”; la mano es la interfaz con el sistema bancario que realiza la transferencia. Los líderes deben asegurarse de dotar a los agentes de las herramientas necesarias para concretar su valor. Esto implica desarrollar las integraciones tecnológicas (a menudo mediante RPA –automatización robótica de procesos– o desarrollo de microservicios) y también delegar autoridad: si un agente determina algo útil pero luego un humano debe hacer manualmente la tarea, se pierde agilidad. Un ejemplo exitoso es cuando agentes de IA están integrados con sistemas de CRM, de modo que pueden no solo sugerir la mejor oferta para un cliente, sino también ejecutar directamente el cambio en la cuenta del cliente o disparar el envío del producto. En resumen, las “manos” representan la capacidad de acción del agente, y gestionarlas bien es parte de la orquestación tecnológica que lidera el CIO o CTO bajo la visión estratégica del líder ejecutivo.

- La Memoria (Conocimiento y Contexto): Uno de los desafíos de trabajar con IA es superar su tendencia a la amnesia de contexto. Un agente agéntico robusto necesita memoria para aprender y recordar lo necesario acerca de la organización y su propia experiencia. Podemos imaginar cuatro “cajones” de memoria:

- o Memoria de Trabajo: es el contexto inmediato, lo que el agente está procesando en el momento (análogo a la memoria RAM humana de corto plazo). Por ejemplo, la conversación actual con un usuario.

- o Memoria Procedimental: equivale al “manual de identidad” o los procedimientos internos de la organización. Aquí residen las guías de cómo se hacen las cosas: políticas de la empresa, estilo de comunicación, pasos de procesos aprobados, etc. Un agente debe consultar esto para actuar conforme a las reglas de la casa.

- o Memoria Semántica: es la enciclopedia interna del agente. Contiene conocimiento general del mundo, definiciones, datos de referencia. Buena parte viene preaprendida en modelos grandes (por ejemplo, conocimientos de dominio entrenados). Es crucial para que el agente entienda conceptos de negocio, lenguaje natural, etc.

- o Memoria Episódica: sería el “diario” del agente, donde almacena lo ocurrido en el pasado específico de su propia operativa. Por ejemplo, casos pasados con clientes, decisiones

previas y sus resultados, errores cometidos ayer que no debe repetir hoy. Esta memoria permite que el agente aprenda de la experiencia y ajuste su comportamiento.

Los líderes no necesitan saber los detalles técnicos de cómo se implementan estas memorias (pueden ser bases de conocimiento, vectores semánticos, logs, etc.), pero sí deben asegurarse de que sus agentes estén enriquecidos con el contexto necesario. Un agente sin acceso a las políticas de la empresa (memoria procedural) podría dar respuestas incoherentes con los valores corporativos; uno sin memoria episódica repetiría errores; uno sin datos históricos de la empresa no personalizaría correctamente. Por tanto, una tarea de liderazgo (junto con los equipos de datos e IT) en la fase de diseño de agentes es alimentarlos con las memorias adecuadas: cargar FAQs, manuales, historiales relevantes, etc., y mantener esa información actualizada. Además, deben establecerse políticas de retención de memoria (por privacidad y rendimiento): qué recuerda y por cuánto tiempo un agente, y cómo se evita que recuerde indebidamente información sensible. En síntesis, la “memoria” hace que el agente pase de ser un simple algoritmo genérico a un actor integrado en la cultura y conocimiento de la organización.

- Los Guardrails (Valores y Límites Integrados): Aunque ya tocamos el tema de guardrails en términos de riesgo, aquí podemos verlos como la “conciencia” o el marco ético/operativo interno del agente. En la analogía corporal, podrían compararse a los reflejos de protección (como retirar la mano del fuego automáticamente) o al sentido del equilibrio que evita que caminemos a ciegas por un precipicio. Implementar guardrails en los agentes significa programarles para que simplemente no puedan realizar ciertas acciones fuera de los límites. Por ejemplo, un agente de atención al cliente puede tener un guardrail para nunca proporcionar información personal más allá de cierto

punto, pase lo que pase; o un agente creativo tipo chatbot puede tener prohibido generar contenido violento o discriminatorio. Estos guardrails son frecuentemente reglas “si sucede X, entonces bloquear”, pero en sistemas avanzados incluyen también la capacidad de autoevaluación del agente sobre las consecuencias de sus actos mediante técnicas de auditoría interna. Por ejemplo, antes de ejecutar una acción crítica, el agente corre una simulación o un checklist de seguridad (un razonamiento automatizado como mencionamos) para “convencerse” de que es segura. Solo si pasa la prueba, actúa; si no, solicita intervención humana. En cierta forma, inculcar guardrails es dotar al agente de una base de valores programada por la organización. Un líder responsable definirá esos valores: qué consideramos inaceptable, dónde está nuestra línea roja (por ejemplo, nunca sacrificar la calidad por entregar rápido sin control, o nunca violar regulaciones). Y se asegurará junto con los desarrolladores de que la IA tenga codificadas esas premisas.

Resumiendo, la anatomía del agente: el líder debe pensar en estos componentes al introducir IA en su organización. ¿Tenemos el cerebro adecuado para esta tarea o necesitamos un modelo más capaz? ¿Hemos dado a la IA manos para actuar o solo le pedimos recomendaciones? ¿Cuánta memoria le suministramos para que conozca nuestro contexto y aprenda? ¿Qué guardrails están en su lugar para alinearla con nuestros valores y mantenerla segura? Responder a estas preguntas asegura que los agentes estén realmente listos para ser colaboradores eficaces. No es muy diferente de contratar a un empleado: uno debe seleccionar a alguien con la inteligencia/conocimientos requeridos, proveerle herramientas de trabajo, formarlo en la cultura y políticas de la empresa, y delimitarle claramente qué puede y no puede hacer. Los agentes de IA, aunque autónomos, requieren la misma diligencia en su “inducción” y configuración inicial.

La Anatomía del Agente: Un Marco para Entender a su Colaborador Digital

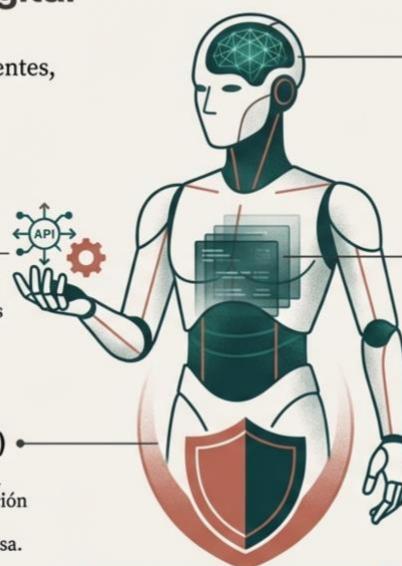
Para colaborar eficazmente con agentes, es útil entender sus componentes funcionales, análogos a los de un cuerpo humano.

2. Las Manos (Ejecución)

Las APIs e integraciones que le permiten actuar en los sistemas. Un cerebro sin manos no puede ejecutar. Dotar a los agentes de las herramientas y la autoridad para completar acciones.

4. Los Guardrails (Ética y Límites)

La “conciencia” o el marco operativo interno. Reglas programadas y rutinas de autoevaluación que aseguran que el agente opere de forma segura y alineada con los valores de la empresa.



• 1. El Cerebro (Inteligencia)

Elegir el modelo de IA adecuado para la tarea: un “neurocirujano” (modelo potente y costoso) para problemas complejos, o un “reflejo motor” (modelo ligero y rápido) para tareas simples.

• 3. La Memoria (Contexto)

Las bases de conocimiento que le permiten aprender y recordar. Incluye memoria de trabajo (contexto inmediato), procedural (políticas internas), semántica (conocimiento general) y episódica (experiencias pasadas).

DE “CAJERO” A “DIRECTOR FINANCIERO”: TRANSFORMACIÓN DE ROLES CON IA

Para cristalizar muchos de los conceptos anteriores, es útil ver un ejemplo práctico de cómo la IA agéntica transforma por completo un proceso y los roles humanos involucrados. Consideremos un proceso típico de pagos en una empresa. En el enfoque tradicional (antes de IA), podríamos compararlo con el rol de un “Cajero”: este sistema o persona solo procesa un pago si todos los papeles están en orden y alguien con autoridad lo aprueba –es decir, sigue reglas fijas y no hace nada más allá de lo instruido. Por el contrario, en un enfoque agéntico, el sistema actuaría más como un “Director Financiero (CFO)” inteligente. ¿Qué haría un CFO humano excelente en la gestión de pagos? Probablemente analizaría si conviene pagar hoy o demorar el pago para optimizar la tesorería, detectaría posibles fraudes o irregularidades comparando con datos históricos del proveedor, priorizaría ciertos pagos según impacto, y en general administraría el dinero de forma proactiva buscando el mayor beneficio para la empresa. Pues eso mismo puede lograr un agente de IA financiero bien diseñado: en lugar de ser un simple cajero que sigue un checklist, se convierte en un asesor y ejecutor financiero que maximiza activamente el valor. En esta transición el sistema agéntico analiza patrones y datos masivos –quizás tasas de descuento por pronto pago versus costo de oportunidad, o señales de riesgo de un proveedor obtenidas de internet– y con base en ello decide la mejor estrategia de pago, tomando la iniciativa para optimizar el capital de trabajo. Todo esto, claro, dentro de las políticas definidas (por ejemplo, respetando límites de crédito, políticas de proveedores, etc., los guardrails).

Este ejemplo encapsula cómo la IA puede elevar el nivel de los procesos: de meramente transaccionales pasan a ser estratégicos. El valor agregado por el agente no es solo velocidad, sino inteligencia de negocio. Para el colaborador humano, también cambia la naturaleza de su rol. El responsable de cuentas por pagar, que antes invertía tiempo revisando facturas y obteniendo aprobaciones, ahora con un agente CFO puede enfocarse en tareas más estratégicas: quizás negociando mejores términos con proveedores basándose en insights que el agente le provee, o gestionando relaciones y estrategias financieras de alto nivel. El trabajo rutinario lo hace la IA, el humano se convierte en un gestor de excepciones (casos complejos que la IA no pueda resolver o que requieran criterio humano) y en un tomador de decisiones informadas por la analítica del agente.

Generalizando la lección: muchos roles operativos en la empresa se verán transformados de esta manera “Cajero a CFO”. Un agente en logística podría ser como un Director de Operaciones que optimiza rutas, un agente en marketing actuar como un Director de Marketing personalizando campañas automáticamente, etc. No significa que no haya un humano con esos puestos, sino que la capacidad de análisis y acción de nivel senior se ve amplificada y distribuida en la operación diaria gracias a la IA. Los líderes deben identificar estos casos de uso y fomentar su desarrollo, porque son los que realmente producen saltos cuánticos en eficiencia y eficacia. Según BCG, las organizaciones que adoptan IA agéntica esperan ver multiplicado por 2.5 el número de sistemas con autonomía en decisiones en el corto plazo, lo cual anticipa este tipo de transformaciones en cascada. Además, reportan que 73% de los líderes cree que la IA agéntica reforzará su capacidad de diferenciación competitiva. Esto sugiere que quien logre mover sus procesos del nivel

“cajero” al nivel “director” mediante IA tendrá una empresa mucho más competitiva que la que siga en lo transaccional.

Para la fuerza laboral, esta evolución puede sonar intimidante, pero las encuestas indican que, en entornos bien gestionados, se vuelve positiva: en empresas avanzadas en IA, 76% de los profesionales confía en que la IA agéntica aumentará su ventaja competitiva como individuos, al permitirles concentrarse en actividades de mayor valor (frente a solo 49% en empresas rezagadas). Es decir, los empleados reconocen que su propio perfil profesional mejora cuando tienen IA que los libera de lo tedioso y los potencia en lo creativo/analítico. La responsabilidad del liderazgo es facilitar esa transición, proporcionando la capacitación y reinsignificación de tareas necesaria para que nadie quede atrás. El “cajero” de nuestro ejemplo quizás necesite aprender a interpretar los reportes del agente CFO y a tomar decisiones en conjunto con él; es un upskilling significativo, pero que vale la pena para convertir a ese colaborador en un analista financiero de mayor nivel.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Nos encontramos en un punto de inflexión histórico en el que liderar organizaciones implica mucho más que adoptar nuevas tecnologías. La IA agéntica promete acelerar la eficiencia, la innovación y el crecimiento, pero su verdadero impacto dependerá de la capacidad del liderazgo para movilizar procesos de adaptación profunda en sistemas humanos y tecnológicos complejos. Esto exige distinguir entre desafíos técnicos y adaptativos, aceptar la incomodidad inherente al cambio y ejercer un liderazgo capaz de sostener tensión, legitimar distintas perspectivas y guiar a la organización a través de la incertidumbre hacia nuevas formas de creación de valor.

A lo largo de este documento, hemos identificado las capacidades fundamentales –desde la curiosidad y el aprendizaje continuo hasta la gestión del cambio y la reimaginación estratégica– y hemos ilustrado los cambios de paradigma necesarios mediante analogías poderosas. Ahora, a modo de cierre, sintetizamos recomendaciones concretas para líderes y ejecutivos que aspiren a guiar exitosamente a sus organizaciones en la era de la IA agéntica:

- Invertir en Educación y Alfabetización Digital: El primer paso es cerrar la brecha de conocimiento. Se recomienda instituir programas formativos para la alta dirección y mandos medios en temas de IA (cursos ejecutivos, talleres con expertos, learning by doing en proyectos piloto). Solo entendiendo la tecnología y sus implicaciones podrán los líderes tomar decisiones estratégicas informadas. Esto incluye familiarizarse con conceptos como los descritos en este documento (e.g., saber qué es un modelo de lenguaje, qué significa overfitting, cuáles son los riesgos de sesgo algorítmico, etc.). Asimismo, contratar o apoyar la designación de Chief AI Officers o asesores internos especializados puede ser clave para guiar el camino tecnológico.
- Desarrollar una Estrategia de IA Clara (North Star): Antes de embarcarse en implementaciones masivas, los ejecutivos deben articular una visión clara de cómo la IA agéntica encaja

en la estrategia corporativa. ¿Cuál es el principal objetivo con IA –eficiencia operacional, mejora del cliente, nuevos modelos de negocio, todo lo anterior? Definir esta “estrella polar” permitirá priorizar iniciativas. Se aconseja elaborar un roadmap a 3-5 años, comenzando con proyectos piloto de alto impacto controlado para luego escalar. Este roadmap debe revisarse periódicamente ya que el entorno AI evoluciona rápido; sin embargo, tenerlo brinda dirección y alineamiento organizacional.

- Rediseñar Procesos con Mentalidad “Agéntica”: Aproveche la oportunidad para revisar procesos end-to-end, en lugar de simplemente añadir IA sobre pasos existentes. Pregúntese: ¿Cómo sería este proceso si partimos de cero disponiendo de agentes inteligentes? Involucre a equipos multifuncionales en design sprints o iniciativas de mejora continua integrando IA. Las empresas deberían considerar mapear sus procesos críticos e identificar puntos donde una IA autónoma podría asumir la responsabilidad completa o donde la colaboración humano-IA genere saltos de productividad. Adoptar principios de automatización primero (automation-first) o IA-first design puede ayudar a replantear tareas rutinarias de manera más radical.

- Fortalecer la Gobernanza y la Ética desde el inicio: Conforme avance en la adopción, establezca los marcos de gobernanza necesarios. Forme un comité de IA o asigne a un ejecutivo senior la responsabilidad de AI Governance. Desarrolle políticas claras de uso de IA, códigos éticos y protocolos de respuesta ante incidentes. Incorpore desde ya principios de IA responsable –transparencia, equidad, privacidad, seguridad– en cada proyecto. Recuerde que las “barreras de protección” y los interruptores no son un freno, sino un habilitador de velocidad segura. Comunicar a todos los stakeholders (empleados, clientes, reguladores) que la empresa se toma en serio el uso responsable de IA generará confianza y licencia para operar. Considere también la participación en consorcios de la industria o foros (como los lineamientos de OCDE, grupos de trabajo del WEF, etc.) para estar al tanto de mejores prácticas globales.

- Reimaginar la Organización y el Talento: Prepare a su organización para estructuras más ágiles y planas. Esto puede implicar rediseñar organigramas, creando equipos multidisciplinarios enfocados en productos o flujos de valor (y no necesariamente por funciones). Fomente una cultura de colaboración fluida, derribando silos. Implemente herramientas colaborativas y redes internas que faciliten la formación de “enjambres” espontáneos alrededor de oportunidades/problems. En términos de talento, elabore planes de reskilling/upskilling agresivos: identifique qué roles se verán más impactados por la automatización y antípice rutas de transición para esas personas. Aliente el desarrollo de habilidades exclusivamente humanas (creatividad, liderazgo, empatía) en todos los niveles, pues serán aún más valiosas. Paralelamente, reclute nuevos perfiles necesarios –científicos de datos, ingenieros de ML, expertos en UX de IA, especialistas en ética de IA– y combínelos con los equipos de la organización para crear sinergias. Una estrategia recomendada es implementar “duplas” o “tríos” en iniciativas de IA: por ejemplo, un experto técnico, un experto del proceso de negocio y un experto en cambio organizacional trabajando juntos desde el diseño hasta la implementación. Esto asegura que la solución

tecnológica encaje con la realidad operativa y que los usuarios la adopten.

- Adoptar la Mejora Continua impulsada por IA: Por último, pero no menos importante, abrace la idea de que este es un viaje continuo, no un destino fijo. La IA agéntica en sí aprenderá y evolucionará (modelos nuevos, versiones mejoradas) y su negocio también lo hará. Implemente mecanismos de retroalimentación constante: métricas que midan el impacto de la IA en los objetivos (por ejemplo, reducción de tiempos, aumento de satisfacción de clientes, ahorro de costos, crecimiento de ingresos atribuido a IA), y revisélos periódicamente en comités ejecutivos. Establezca también evaluaciones periódicas de sus agentes (auditorías de desempeño, revisiones de sesgos). Mantenga actualizados los modelos con datos recientes y ajustes según cambie el entorno. Desde el punto de vista del liderazgo personal, comprométase a seguir aprendiendo –la tecnología no se detendrá, por lo que el líder tampoco debería detener su aprendizaje. Muchos ejecutivos encuentran útil rodearse de “millennials o centennials mentores” en tecnología, o participar en programas avanzados (ej. certificaciones ejecutivas en IA en MIT, Stanford, etc.). Considera también intercambios con startups o centros de investigación para respirar la innovación de primera mano. En resumen: instale en la cultura corporativa la noción de que “nunca llegaremos del todo”, siempre habrá una próxima iteración más inteligente, y eso es algo positivo.

En conclusión, liderar en la era de la inteligencia artificial agéntica demandará combinar humildad para aprender con audacia para transformar. Humildad para admitir que los enfoques tradicionales ya no bastan y que se requerirá apoyo tanto de máquinas inteligentes como de nuevas generaciones de talento; audacia para imaginar futuros diferentes y tomar las decisiones difíciles que materialicen ese futuro (rediseñar procesos, reasignar recursos, romper esquemas organizativos anquilosados). Los líderes que logren este equilibrio generarán organizaciones más dinámicas, eficientes y antifrágiles, capaces de prosperar en entornos tecnológicos cambiantes. Como apuntaba un artículo de Harvard Business Review, los humanos siempre hemos sido mejores inventando herramientas que adaptándonos a ellas ; esta vez, sin embargo, la adaptación es ineludible y deberá ocurrir más rápido que nunca. La buena noticia es que las mismas herramientas de IA pueden ayudarnos en el proceso –por ejemplo, sistemas de coaching personalizados por IA para líderes, simulaciones de escenarios, etc.–. En última instancia, la visión estratégica y ética humana seguirá siendo el timón que guíe a las organizaciones, mientras que la IA será el motor poderoso que acelere el barco. Mantener ese timón firme, con propósito y responsabilidad, es la tarea irrenunciable del liderazgo.

Las organizaciones en América Latina tienen una oportunidad de oro para dar un salto cualitativo apoyándose en estas tecnologías, aprendiendo de las mejores prácticas globales, pero adaptándolas a nuestras realidades locales. Este documento pretende servir como mapa y brújula en ese camino. El viaje recién comienza y dependerá de los líderes convertir el potencial de la IA agéntica en resultados tangibles para sus empresas y en prosperidad compartida para sus colaboradores y sociedades. Como recomendación final, invitamos a profundizar en las fuentes citadas y en la

literatura emergente sobre estos temas –reportes de consultoras, estudios académicos, casos de éxito– para seguir enriqueciendo la comprensión y encontrar inspiración práctica. La era de la IA agéntica exige más que nunca más y mejor liderazgo; está en manos de cada líder dar un paso al frente y abrazar este desafío histórico con visión y determinación.

V. AGRADECIMIENTOS

Eternamente agradecido por la invaluable colaboración de Constanza Musso, Jacinta Fanjul, Theo Smith, Claudia Zapico y el equipo de DIGEVO, quienes aportaron su apoyo, sus comentarios y sus conocimientos invaluables para mejorar este trabajo.

Gracias totales.

VI. REFERENCIAS

- [1] Boston Consulting Group (BCG) & MIT Sloan Management Review. (2023).
- [2] Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
- [3] Estudio global sobre IA agéntica como "compañero de trabajo". McKinsey & Company. (2023).
- [4] Seizing the Agentic AI Advantage. Deloitte. (2023).
- [5] Encuesta a directores y altos ejecutivos sobre gobernanza de IA. Vaswani, A., et al. (2017).
- [6] Attention Is All You Need. Google Brain / Research (Referencia fundamental para los Transformers que habilitan la IA agéntica). Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018).
- [7] Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press. n8n. (s. f.).
- [8] Plataforma de automatización de flujos de trabajo inteligentes basada en nodos. Kaplan, S. (2025).
- [9] BMAD Method: Breakthrough Method for Agile AI-Driven Development (Arquitectura agéntica para equipos virtuales de desarrollo).
- [10] Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI). (2025).
- [11] Musso Roberto (2018), The Startup Journey, Chile.

VII. AUTOR



ROBERTO MUSSO

Roberto Musso es una de las voces más influyentes en estrategia digital e inteligencia artificial en América Latina.

Presidente de Digevo, grupo tecnológico con operación regional, lidera iniciativas de adopción estratégica de IA, digitalización y conectividad para empresas y consumidores.

Profesor de Estrategia Digital en programas MBA de universidades de primer nivel, combina rigor académico con más de 25 años de experiencia como fundador, inversionista y director de compañías tecnológicas.

Su trabajo se centra en la evolución sistémica de los negocios mediante inteligencia artificial, el diseño de ventajas competitivas sostenibles y la transformación industrial en mercados emergentes.

Es reconocido por su capacidad de traducir tecnologías complejas en decisiones estratégicas concretas para directorios, ejecutivos y organizaciones que buscan liderar el cambio.

VIII. Sobre DIGEVO

DIGEVO es un grupo tecnológico latinoamericano especializado en estrategia y adopción de inteligencia artificial, con foco en la construcción de capacidades organizacionales, ventaja competitiva y transformación sistémica.

A través de consultoría estratégica, desarrollo de soluciones y formación ejecutiva, DIGEVO acompaña a organizaciones públicas y privadas en la incorporación responsable y efectiva de IA.

DIGEVO