



Universidad de los Andes

CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA



LA IRRUPCIÓN DE LOS AGENTES DE IA Y LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

AGOSTO

El futuro del trabajo se está configurando a través de una transformación acelerada en la cual los seres humanos y los agentes de inteligencia artificial (IA) comienzan a convivir como parte de la misma fuerza laboral. Lejos de ser un escenario de ciencia ficción, diversas compañías ya están experimentando con lo que se denomina *inteligencia artificial agente* o *agentic AI*. A diferencia de la IA generativa, que responde de manera reactiva a instrucciones y produce contenido, la IA agente posee la capacidad de percibir su entorno, tomar decisiones, aplicar juicios y ejecutar acciones, retroalimentándose de los resultados para mejorar continuamente. Esto abre la posibilidad de construir réplicas digitales de la fuerza de trabajo, en las que agentes automatizados se integran con trabajadores humanos para realizar procesos de principio a fin. Este resumen se basa en el episodio del podcast de *McKinsey y Company* llamado “*Talks Talent Podcast*”¹, en donde se discute el futuro del trabajo y el rol del agente de la inteligencia artificial (IA).

El concepto de IA agente se diferencia claramente de la IA generativa que se popularizó en los últimos años. Mientras que la IA generativa se centra en producir textos, imágenes u otros contenidos creativos en respuesta a un estímulo, la IA agente tiene un mandato más ambicioso: ejecutar tareas completas. Se le entrena para identificar problemas, decidir cursos de acción y llevarlos a cabo, evaluando posteriormente la calidad de su desempeño. Así, estos sistemas no solo generan resultados, sino que actúan como ejecutores autónomos. Según Jorge Amar, socio senior de McKinsey, este paso representa la evolución natural hacia una fuerza laboral digital capaz de complementar o incluso sustituir ciertas funciones humanas.

Actualmente, los usos de la IA agente se concentran en contextos relativamente controlados y con procesos claramente definidos. Ejemplos típicos se encuentran en mesas de ayuda de TI, desarrollo de software o gestión de tickets de servicio al cliente. En estos casos, el agente recibe una solicitud, identifica la mejor respuesta, busca la información pertinente y desencadena la acción correspondiente. Otro ámbito de experimentación es la gestión de talento en recursos humanos: agentes que limpian bases de datos de candidatos, seleccionan perfiles, los puntúan, coordinan entrevistas e incluso contactan a los postulantes. En paralelo, comienzan a surgir agentes coordinadores que supervisan a otros agentes especializados en subprocesos, mostrando que la IA puede orquestar de manera autónoma una cadena de trabajo.

1

Este resumen se basa en el artículo “The future of work is agentic!” de McKinsey Digital, 2025. Disponible en: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-future-of-work-is-agentic?stcr=0D88B5151B7147FEB8CC132D8A992F5F&cid=mgp_opr-eml-alt-pop-mgp-glb--&hlkid=6c0b2bbac1184dcfb4045f6b1523f614&hctky=12072984&hdpid=5a68573f-720e-44d1-9728-6c26d848b940

El impacto de la IA agente no se limita al reclutamiento. También está comenzando a aplicarse en la capacitación y en la gestión del desempeño. En ambientes como los centros de llamados o el comercio minorista, se crean clientes virtuales que simulan interacciones reales. Estos agentes permiten entrenar a empleados en situaciones concretas, ofreciendo retroalimentación detallada sobre su lenguaje, cumplimiento de protocolos o empatía demostrada. De este modo, la supervisión deja de limitarse a un puñado de interacciones revisadas por un jefe, y pasa a cubrir la totalidad de los contactos, proporcionando diagnósticos más precisos para personalizar la formación.

Uno de los puntos más debatidos es cómo esta tecnología transformará la productividad y el empleo. Estudios recientes, como el *Work Trend Index* de Microsoft, muestran que un tercio de los ejecutivos planea usar IA para reducir puestos en el corto plazo, mientras que cerca de la mitad prefiere mantener el personal pero complementarlo con mano de obra digital. Amar advierte que estamos ante una etapa inicial en la que se deben diferenciar dos fenómenos: por un lado, la creación de capacidad mediante la automatización de tareas humanas, y por otro, la monetización de esa capacidad. Algunas organizaciones pueden optar por reducir personal, pero otras se enfocarán en rediseñar procesos para diferenciarse a través de algoritmos más eficientes y experiencias únicas para clientes y empleados.

Las posibilidades son vastas. Imaginemos, por ejemplo, un servicio de viajes donde cada cliente cuente con un asistente virtual que planifique rutas en aeropuertos, sugiera opciones de comida, gestione pedidos y asegure el espacio en la cabina del avión. Estas experiencias personalizadas serían inviables con fuerza humana únicamente por su costo, pero se vuelven posibles con agentes digitales. A nivel interno, los mismos principios pueden aplicarse al recorrido del empleado, con agentes que acompañen procesos de incorporación, formación o gestión del desempeño.

La creación de un agente digital implica una secuencia de pasos clave. Primero, el área de negocio debe definir cuál es la necesidad concreta que la IA cubrirá, por ejemplo en soporte al cliente, marketing, ventas o recursos humanos. Luego, se colabora con equipos de TI o de ciencia de datos para desarrollar o adquirir la capacidad tecnológica. Dada la especificidad de muchos procesos, las empresas suelen construir agentes a medida. Posteriormente, viene la etapa de ajuste o “tuning”, que requiere conocimiento profundo del proceso, datos relevantes y actualizados, y habilidades de ingeniería de prompts para traducir necesidades humanas en instrucciones precisas para el agente. Sin un corpus de datos confiable y un entrenamiento riguroso, los agentes pueden reproducir errores, como ocurrió en un caso donde se entregaban políticas de COVID ya obsoletas.

A medida que estas tecnologías avanzan, surge la necesidad de repensar la gestión de la fuerza laboral. Algunas compañías pioneras ya describen sus organigramas no solo en términos de empleados humanos equivalentes a tiempo completo (FTE), sino también en términos de agentes digitales desplegados en cada área. Esto plantea una gobernanza compartida: TI asegura la infraestructura y el entrenamiento técnico; las áreas de negocio definen procesos y objetivos; y recursos humanos lidera el cambio cultural y la adopción. HR, en particular, será fundamental para acompañar la transición, diseñar programas de capacitación, motivar a empleados de larga trayectoria que sienten amenazada su experiencia, y comunicar de forma convincente el potencial liberador de esta nueva fuerza híbrida.

Un desafío clave es la confianza de los empleados hacia la IA. Los trabajadores más jóvenes tienden a adoptar agentes con mayor rapidez, ya que les simplifica la curva de aprendizaje. En contraste, los más experimentados muestran resistencia, al considerar que sus años de conocimiento no pueden ser reemplazados por un sistema “recién entrenado”. También se presenta el problema del “doble trabajo”: muchos empleados utilizan los resultados de la IA, pero sienten la necesidad de verificarlos por sí mismos, generando duplicación de tareas y reduciendo los beneficios esperados. Para superar estas barreras, Amar recomienda un mandato claro desde la alta dirección, la evaluación conjunta de humanos y agentes, y modelos de operación flexibles que permitan adaptarse a un campo tecnológico en rápida evolución.

La adopción de la IA agente también está limitada por desafíos tecnológicos y organizativos. Se necesita contar con infraestructura de datos sólida, generar datos sintéticos cuando sea necesario y enfrentar riesgos como sesgos, alucinaciones o comportamientos inesperados de los agentes. Asimismo, la experiencia de usuario es determinante: si las interfaces son poco atractivas o anticuadas, la gente evitará usarlas. Estos factores hacen que, aunque la conversación sobre agentes ya es actual, su despliegue masivo requiera entre 18 y 24 meses en la mayoría de las organizaciones.

Para los trabajadores del futuro, las implicancias son profundas. Algunos roles, como ingenieros de prompts o especialistas en contenido de entrenamiento, están emergiendo con fuerza. Sin embargo, la ventaja competitiva no se limitará a dominar las habilidades técnicas, pues incluso esos puestos podrían ser asumidos en parte por agentes. En cambio, se revalorizarán las capacidades humanas relacionadas con la empatía, la creatividad y la construcción de relaciones de confianza. *En un mundo donde las interacciones rutinarias pueden ser automatizadas, la diferencia estará en ofrecer experiencias humanas únicas y genuinas. Así, formaciones en artes o humanidades podrían adquirir nueva relevancia como fuentes de sensibilidad y entendimiento emocional que los algoritmos difícilmente podrán replicar.*

El éxito de la incorporación de agentes también dependerá de la coherencia con los valores organizacionales. Si una empresa prioriza la colaboración o la seguridad psicológica, deberá asegurarse de que sus agentes refuercen esos principios en sus interacciones. Por ello, muchas compañías están comenzando a probar primero con agentes orientados a empleados antes de desplegarlos de cara al cliente final. De esta manera, pueden ajustar comportamientos y alinearlos con la identidad corporativa antes de exponerlos a un público externo. En cualquier caso, las tareas críticas para la relación con el cliente seguirán siendo humanas en el corto plazo, mientras que las funciones repetitivas y administrativas serán las primeras en ser delegadas a agentes digitales.

Curiosamente, incluso las generaciones más jóvenes, como la Generación Z, expresan preferencia por hablar con humanos en contextos de servicio al cliente. Aunque suelen evitar llamadas telefónicas en su vida cotidiana, cuando se trata de situaciones sensibles como seguros o problemas bancarios, buscan la seguridad de un trato humano, percibido como más personalizado. Esto demuestra que la transición no solo requiere gestión del cambio entre empleados, sino también educación y generación de confianza entre clientes.

De cara al futuro inmediato, Jorge Amar se muestra optimista. La personalización a gran escala, la reducción de tareas repetitivas y la creación de trayectorias laborales más enfocadas en la interacción humana prometen un entorno más motivador para empleados y más satisfactorio para clientes. *La clave estará en balancear la automatización con la humanización, en diseñar procesos híbridos que aprovechen lo mejor de cada tipo de fuerza laboral. La empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación se consolidan como habilidades críticas para líderes y empleados.*

En suma, la IA agente redefine la noción misma de trabajo y de fuerza laboral. No es simplemente una herramienta adicional, sino una clase emergente de “colegas digitales” que ejecutan procesos completos, conviviendo con humanos en organigramas híbridos. Su implementación exigirá nuevas competencias técnicas, marcos de gobernanza compartida entre TI, negocio y HR, y una fuerte gestión del cambio cultural. A la vez, plantea dilemas éticos, de confianza y de diferenciación competitiva, en un escenario donde la ventaja ya no será hacer más rápido lo mismo, sino reinventar la forma de crear valor.

El reto de las organizaciones será doble: capitalizar la capacidad de los agentes sin perder la esencia humana que da sentido y confianza a las relaciones. Quienes logren integrar ambos mundos estarán en mejor posición para liderar en un futuro del trabajo que ya comenzó a desplegarse.