



**CENTRO  
INNOVACIÓN  
Y EMPRENDIMIENTO**

**CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL  
GENERATIVA**

# **CUANDO LA IA SE VUELVE AUTÓNOMA: EL NUEVO DESAFÍO DEL LIDERAZGO**

**MAYO 2026**

Este informe del MIT Sloan Management Review<sup>1</sup> plantea que las organizaciones están entrando en una nueva etapa de inteligencia artificial: una fase donde la IA deja de ser solo una herramienta de automatización o un asistente de productividad y comienza a operar como un actor semiautónomo dentro de la empresa. En este contexto, los líderes enfrentan un desafío inédito: gestionar sistemas que actúan como herramientas y como coworkers al mismo tiempo. Esta dualidad transforma el trabajo directivo, porque obliga a repensar cómo se diseñan procesos, cómo se toman decisiones, quién es responsable de los resultados y qué significa liderar equipos donde parte del “equipo” no es humano.

La tesis central del informe es contundente: el desafío de la IA agente no es principalmente tecnológico, sino organizacional y de liderazgo. La ventaja competitiva no vendrá de quién adopte IA primero (porque se está difundiendo masivamente), sino de quién logre construir una arquitectura organizacional capaz de aprovecharla sin perder control, coherencia estratégica ni legitimidad interna.

### **1. La IA agente cambia la naturaleza del liderazgo: ya no se gestiona solo “tecnología”, se gestiona un nuevo tipo de trabajador**

Tradicionalmente, los líderes podían separar el mundo en tres dominios relativamente claros: las personas ejecutan y deciden, las herramientas automatizan y la estrategia coordina ambas. La IA agente rompe esta lógica porque estos sistemas pueden planificar, ejecutar, aprender, coordinar tareas multietapa e incluso tomar decisiones operativas con autonomía parcial.

Por eso, la IA agente se comporta como una entidad híbrida: es propiedad de la empresa (como una máquina), pero actúa como un colaborador (como un empleado). Esta condición obliga a los líderes a enfrentar preguntas que antes eran impensables: ¿cómo se supervisa algo que fue diseñado para actuar sin supervisión? ¿Cómo se evalúa su desempeño? ¿Qué significa accountability cuando una parte relevante del trabajo es realizado por un agente no humano?

El informe muestra que esta percepción ya está instalada: 76% de los ejecutivos encuestados considera que la IA agente es más como un coworker que como una herramienta. Esa cifra es importante porque revela que la transformación ya no es teórica: los líderes ya están comenzando a tratar a estos sistemas como actores organizacionales.

En términos prácticos, esto implica que el liderazgo debe evolucionar desde “implementar tecnología” hacia “diseñar sistemas de trabajo humano-no humano”. Los líderes deben construir

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo “The Emerging Agentic Enterprise: How Leaders Must Navigate a New Age of AI”, de Sam Ransbotham, David Kiron, Shervin Khodabandeh, Sesh Iyer, y Amartya Das. MIT Sloan Management Review, 2026. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-emerging-agentic-enterprise-how-leaders-must-navigate-a-new-age-of-ai/>

reglas, estructuras y mecanismos de coordinación para equipos híbridos donde la IA no es solo soporte, sino parte activa del flujo productivo.

### 2. El gran riesgo para líderes: la adopción va más rápido que la estrategia

Uno de los hallazgos más relevantes del informe es que la adopción de IA agente está ocurriendo a una velocidad sin precedentes. Mientras la IA tradicional tardó ocho años en llegar a 72% de adopción y la IA generativa alcanzó 70% en tres años, la IA agente ya llegó a 35% en solo dos años, y otro 44% planea implementarla pronto.

Para los líderes, esto genera un problema crítico: la organización está desplegando agentes autónomos antes de haber definido un marco estratégico para gobernarlos. Muchas veces la adopción ocurre casi por accidente, porque los proveedores están incorporando capacidades agentic en plataformas existentes. Así, la IA entra en procesos y áreas funcionales de manera incremental, pero con efectos sistémicos.

El resultado es un patrón peligroso: “adopt now, strategize later”. Según el informe, esta dinámica no solo limita el retorno de inversión, sino que expone a las empresas a fallas de coordinación, errores reputacionales, riesgos regulatorios y conflictos internos de responsabilidad.

Para un líder, esto implica una urgencia: el desafío no es decidir si adoptar, porque la adopción ya está ocurriendo. El desafío real es decidir cómo evitar que la IA agente se expanda como un organismo sin control estratégico.

### 3. La IA agente obliga a los líderes a coordinar funciones que históricamente estaban separadas

Un punto central del informe es que las empresas normalmente separan “tecnología” y “estrategia”. El CIO y su equipo toman decisiones sobre infraestructura, pilotos y vendors; los líderes estratégicos se enfocan en mercados, competencia y talento. La IA agente vuelve esa separación insostenible, porque afecta simultáneamente:

- diseño de procesos
- estructura de roles
- asignación de derechos de decisión
- cultura de accountability
- modelos de inversión
- planificación de talento y reskilling

En otras palabras, los líderes no pueden tratar la IA agente como un proyecto IT. Deben asumirla como un fenómeno transversal que requiere liderazgo político y organizacional. El informe es explícito: las tensiones que emergen no son “problemas técnicos”; son tensiones estratégicas que obligan al liderazgo a tomar decisiones estructurales.

### 4. El dilema ejecutivo: un mismo sistema genera demandas contradictorias

La IA agente crea un conflicto inevitable entre las prioridades de los distintos líderes de la organización. Los CIO buscan escalabilidad y predictibilidad; los CFO necesitan modelos de ROI claros; RR.HH. necesita mecanismos de evaluación y supervisión; las áreas de negocio quieren eficiencia pero también flexibilidad.

Esto pone a los líderes en un escenario donde ya no pueden aplicar frameworks tradicionales. No se trata de decidir si la IA es “herramienta” o “trabajador”, porque en la práctica es ambas cosas. El informe sugiere que las empresas exitosas serán aquellas que acepten esa ambigüedad y construyan modelos híbridos en lugar de intentar encajar la IA en categorías rígidas.

Este punto es crucial para el liderazgo: el CEO y el top management deben convertirse en “arquitectos” de un nuevo equilibrio organizacional. Ya no basta con aprobar presupuestos tecnológicos. Hay que diseñar cómo convivir con agentes que trabajan, aprenden y actúan.

#### Las cuatro tensiones que todo líder debe gestionar

El informe identifica cuatro tensiones estructurales que los líderes deben aprender a manejar. Estas tensiones son especialmente importantes porque funcionan como un mapa para entender el nuevo trabajo directivo.

##### 1. Escalabilidad vs. adaptabilidad: eficiencia sin perder resiliencia

La primera tensión surge porque las herramientas escalan, pero no improvisan; las personas improvisan, pero no escalan fácilmente. La IA agente se ubica entre ambos extremos: puede escalar como herramienta, pero también adaptarse como trabajador.

Para líderes, el dilema es organizacional: si se diseñan procesos extremadamente estandarizados para que la IA sea eficiente, se reduce su capacidad adaptativa. Pero si se diseñan procesos muy flexibles, se pierde consistencia y control.

El caso de Goodwill lo ilustra: su IA de clasificación de textiles no solo identifica objetos, sino que aprende y se adapta a la diversidad del flujo de donaciones. Esto permite que el agente realice juicios que antes eran humanos, abriendo la posibilidad de rediseñar la supply chain completa. Para un líder, el punto no es la tecnología de clasificación, sino la pregunta estratégica: ¿seguimos operando con un flujo humano tradicional o rediseñamos el sistema para que la IA sea parte estructural del proceso?

Aquí aparece una idea clave: los líderes deben diseñar organizaciones capaces de operar en dos modos: un modo altamente eficiente y otro altamente adaptativo. La ventaja no es elegir uno, sino poder alternar entre ambos sin colapsar.

#### *2. Experiencia vs. rapidez: inversión en un activo que se deprecia y aprecia simultáneamente*

La segunda tensión es financiera y estratégica. Las inversiones tradicionales se pueden calcular con ciclos de depreciación relativamente estables. Pero la IA agente se comporta de manera contradictoria: puede perder valor rápidamente por obsolescencia tecnológica (drift o modelos superados), pero también puede aumentar valor mediante entrenamiento, fine-tuning y experiencia acumulada.

Para los líderes, esto significa que los modelos clásicos de ROI y NPV no capturan el verdadero valor de la IA agente, porque el valor futuro es altamente incierto y emergente. Además, aparece el problema del timing: invertir demasiado temprano implica riesgo de quedar atrapado en tecnología inferior; invertir tarde implica perder ventaja competitiva.

El informe muestra otro dilema: invertir en plataformas amplias (como Capital One o SAP) versus invertir en soluciones puntuales. La plataforma tiene retornos compuestos y permite escalamiento, pero requiere inversión alta y difícil de justificar a corto plazo. La solución puntual permite medir retorno rápido, pero fragmenta capacidades y limita sinergias.

Para el liderazgo, esto implica una nueva responsabilidad: construir portafolios de IA como si fueran portafolios estratégicos, aceptando que algunas inversiones serán exploratorias y no tendrán retorno inmediato. Los líderes deben aprender a justificar inversiones que no responden al paradigma tradicional de eficiencia, sino al paradigma de aprendizaje organizacional.

#### *3. Supervisión vs. autonomía: gobernar a un actor que no es humano pero actúa como si lo fuera*

La tercera tensión es probablemente la más crítica para el liderazgo: ¿cómo se supervisa algo diseñado para operar autónomamente?

La IA agente no es un software determinista. Puede producir resultados inesperados, sesgados o inconsistentes. Sin embargo, el valor de la IA agente proviene justamente de que puede operar sin intervención constante. Esto genera una paradoja: cuanto más se supervisa, menos escala; cuanto menos se supervisa, más riesgo.

El informe muestra que organizaciones como Chevron o instituciones financieras mantienen humanos en el loop en decisiones críticas. Sin embargo, también se observa una transición hacia “human-out-of-the-loop” en procesos de bajo riesgo.

La implicancia para líderes es enorme: deben diseñar niveles de autonomía diferenciados según contexto, y construir guardrails de gobernanza (seguridad, compliance, privacidad, límites de acción). SAP aparece como ejemplo de “hub” centralizado que define guardrails para aplicaciones empresariales.

Además, el informe introduce una metáfora potente para líderes: cuando una herramienta falla, es un defecto; cuando un coworker falla, es una oportunidad de aprendizaje. Esto implica que los

líderes deben adoptar una mentalidad de “gestión de desempeño” también para la IA, no solo de mantenimiento técnico.

#### *4. Retrofit vs. reengineer: mejorar procesos existentes o rediseñar la organización completa*

La cuarta tensión es sobre transformación. La IA agente permite automatizar partes del proceso actual (retrofit) y obtener ganancias rápidas. Pero también permite rediseñar completamente procesos, roles y flujos de decisión (reengineering).

El retrofit es atractivo para líderes porque produce resultados inmediatos. El reengineering es más ambicioso, pero requiere recursos, tiempo y tolerancia al riesgo. Además, existe una amenaza adicional: la tecnología puede cambiar antes de terminar el rediseño.

El informe muestra que muchas empresas empiezan con mejoras incrementales, pero la IA agente tiende a expandir su alcance: una aplicación pequeña revela nuevas oportunidades que exigen rediseño sistémico.

Para líderes, la pregunta crítica es: ¿cuándo una mejora incremental debe activar una conversación estratégica de rediseño organizacional? Las empresas exitosas serán aquellas que institucionalicen mecanismos para decidir esto, en lugar de improvisar.

#### **Qué significa liderar una “agentic enterprise”: cinco responsabilidades nuevas**

El informe concluye que el liderazgo debe responder con un rediseño organizacional en cinco dimensiones clave. Primero, los líderes deben rediseñar workflows completos, no tareas aisladas. El informe sugiere que los líderes avanzados esperan cambios profundos en operating model y redefinición de roles.

Segundo, deben rediseñar gobernanza y decision rights: ¿quién decide qué, cuándo y bajo qué condiciones? El informe señala que la autoridad decisional de IA podría crecer 250% en tres años.

Tercero, deben rediseñar estructura y workforce planning. Se anticipa reducción de capas de middle management y aumento de demanda por generalistas capaces de orquestar equipos híbridos. El líder del futuro no es solo un “manager de personas”, sino un “orquestador de humanos + agentes”.

Cuarto, deben rediseñar aprendizaje y upskilling. Ya no basta con enseñar a usar IA; hay que enseñar a supervisarla, corregirla, integrarla y cuestionarla. En paralelo, los agentes deben tener ciclo de vida como empleados: onboarding, entrenamiento, evaluación y retiro. El informe incluso propone crear una función similar a “HR para agentes”, con accountability explícito.

Quinto, los líderes deben reconstruir su lógica de inversión. La IA agente requiere presupuestos flexibles, reinversión continua y aceptación de incertidumbre permanente. Los líderes deben medir simultáneamente la depreciación (obsolescencia) y la apreciación (aprendizaje) del mismo sistema.

#### **Conclusión: la ventaja no es adoptar IA, sino liderar la reorganización alrededor de IA**

El mensaje final del informe es que el éxito no se definirá por quién tenga la tecnología más rápida, sino por quién responda mejor a la pregunta esencial: ¿Estamos incorporando una nueva herramienta o estamos introduciendo un nuevo actor no humano dentro de la organización?

Para los líderes, esta pregunta redefine su rol. La IA agente eleva la necesidad de juicio humano, porque la organización se vuelve más compleja, más rápida y menos lineal. La era de gestionar IA como un proyecto de IT terminó: ahora es un problema de diseño institucional, cultura y gobernanza.

En síntesis, el informe sostiene que la IA agente obliga a los líderes a convertirse en arquitectos de un nuevo tipo de empresa: una empresa donde el desempeño depende no solo de personas y procesos, sino de cómo se gestiona una fuerza laboral híbrida compuesta por humanos y agentes autónomos.