



**CENTRO
INNOVACIÓN
Y EMPRENDIMIENTO**

**CÁPSULAS
GENERATIVA**

SOBRE

INTELIGENCIA

ARTIFICIAL

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍA: LOS PROBLEMAS EN LA ADOPCIÓN DE IA

JULIO 2026

La rápida evolución de la inteligencia artificial está cambiando la forma en que las organizaciones trabajan a una velocidad que supera la capacidad tradicional de las empresas para gestionar el cambio. Aunque persisten desafíos técnicos —como la seguridad, la gobernanza, la integración de datos, los sistemas heredados y la elección de modelos—, estos problemas están dejando de ser el principal obstáculo. Según CIO, los mayores límites para capturar el valor de la inteligencia artificial (IA) se encuentran actualmente en el liderazgo, la cultura organizacional, la toma de decisiones y la capacidad de adaptar las formas de trabajo.

Este artículo de CIO¹ parte de una tensión que experimentan muchas organizaciones: la tecnología avanza más rápido que la organización que debe adoptarla. Jason Andrews, vicepresidente de ingeniería de Cisco, señala que la velocidad del cambio es uno de los principales problemas. En su experiencia, las capacidades de IA pueden cambiar significativamente en apenas unos meses. Una iniciativa que parecía adecuada nueve meses atrás puede quedar desactualizada antes de terminar su implementación. Esto hace que los modelos tradicionales de gestión del cambio resulten insuficientes. El desafío ya no consiste simplemente en implementar una nueva herramienta, capacitar a los empleados y completar el proceso de adopción. Las organizaciones necesitan desarrollar una capacidad permanente de aprendizaje y adaptación.

Esta diferencia es particularmente visible en áreas donde la IA ya está generando aumentos importantes de productividad. Andrews, por ejemplo, observa incrementos de hasta 110% en productividad en determinadas actividades de programación mediante asistentes de IA. Sin embargo, el verdadero potencial no está únicamente en acelerar tareas individuales, sino en rediseñar procesos completos alrededor de la IA. Ese cambio es mucho más profundo: requiere modificar roles, responsabilidades, rutinas y formas de colaboración, lo que convierte la adopción tecnológica en un problema esencialmente organizacional.

La experiencia de Cisco muestra una posible respuesta: crear comunidades donde los empleados puedan compartir experiencias, buenas prácticas y criterios de gobernanza. En un contexto en el que las herramientas y capacidades cambian constantemente, la organización necesita mecanismos para aprender colectivamente. La capacitación deja así de ser una actividad puntual y pasa a convertirse en un proceso continuo.

El problema no es exclusivo de Cisco. Una encuesta de IBM a 2.000 CEO globales mostró que 83% considera que el éxito de la IA depende más de la adopción que de la tecnología, mientras que 77% observa una creciente convergencia entre los roles tecnológicos y el talento. Esto refleja un cambio importante en la naturaleza de la transformación digital: las empresas ya no pueden separar claramente la tecnología de las personas y de la organización.

¹ Este resumen se basa en el artículo "Leadership bottlenecks slow AI adoption", de Maria Korolov., CIO from Foundry, 2026. Disponible en: [Leadership bottlenecks slow AI adoption | CIO](#)

La experiencia del estudio jurídico Brownstein Hyatt Farber Schreck ilustra esta dificultad. Su CIO, Andrew Johnson, reconoce que herramientas de IA como Claude Code han acelerado significativamente el desarrollo, pero considera que las principales restricciones son culturales y organizacionales. El problema consiste en conseguir que las personas modifiquen sus hábitos de trabajo y comprendan cómo la tecnología puede mejorar tanto su desempeño como el servicio al cliente.

En sectores como los estudios jurídicos, además, la IA puede alterar directamente el modelo de negocio. Si las tareas se realizan más rápido, disminuye potencialmente el número de horas facturables, lo que obliga a reconsiderar cómo se genera valor. La IA, por tanto, no solo automatiza actividades: puede poner en cuestión los modelos económicos sobre los que se construyen determinadas organizaciones.

Para abordar este desafío, la firma creó una red de technology champions: profesionales que conocen tanto la tecnología como el negocio jurídico. Estos agentes actúan como intermediarios capaces de traducir las posibilidades de la IA al lenguaje y las necesidades de los usuarios. La experiencia refuerza una idea central del artículo: la adopción requiere personas capaces de conectar la tecnología con el trabajo concreto de sus compañeros.

Otro de los grandes cuellos de botella es la ausencia de una visión estratégica clara. Una encuesta de Grant Thornton a 950 líderes empresariales encontró que 51% considera que la estrategia es el principal impulsor del retorno de la inversión en IA. Sin embargo, 79% de los líderes de operaciones afirmó no contar todavía con una estrategia de IA completamente desarrollada e implementada.

Cuando no existe una dirección común desde el liderazgo, la adopción tiende a producirse desde abajo hacia arriba. Diferentes departamentos comienzan a experimentar con herramientas, modelos y aplicaciones independientes, generando una arquitectura fragmentada y difícil de gobernar. Eso fue precisamente lo que ocurrió inicialmente en DocuSign: distintos equipos desarrollaban sus propias estrategias y seleccionaban diferentes herramientas.

La respuesta fue reunir a los líderes de negocio para identificar los principales problemas y decidir conjuntamente dónde invertir. Sin embargo, la empresa evitó adoptar una estrategia excesivamente rígida. Dado el rápido cambio tecnológico, su planificación se realiza en horizontes de cuatro a seis meses, manteniendo la posibilidad de cambiar de tecnología cuando sea necesario. La lógica es interesante: las organizaciones necesitan una estrategia suficientemente clara para coordinarse, pero suficientemente flexible para adaptarse.

Esta tensión se vuelve todavía más relevante con la aparición de la IA agéntica. Los empleados comienzan a crear sus propios agentes y a decidir qué permisos otorgarles, mientras las organizaciones todavía están desarrollando sus sistemas de gobernanza. La velocidad de experimentación individual puede superar nuevamente la capacidad institucional para establecer reglas.

Un tercer cuello de botella es la lentitud en la toma de decisiones. El artículo presenta el caso de EY,

donde Dan Diasio reconoce que él mismo puede convertirse en una restricción para la adopción. La empresa trabaja con información sensible de clientes, por lo que las herramientas de IA deben pasar por evaluaciones rigurosas de seguridad y privacidad. Estas restricciones son necesarias, pero pueden generar procesos demasiado lentos para un entorno tecnológico que cambia constantemente.

EY respondió creando equipos multidisciplinarios que reúnen representantes de diferentes áreas para evaluar y certificar rápidamente nuevas plataformas. De esta manera, decisiones que antes podían tardar meses ahora pueden resolverse en semanas. El caso demuestra que la gobernanza no debe desaparecer frente a la velocidad de la IA, pero sí debe rediseñarse para acompañarla.

La importancia de este problema aparece también en una encuesta de West Monroe a más de 1.200 líderes: casi tres de cada cuatro señalaron que sus organizaciones pierden hasta 5% de sus ingresos anuales debido a decisiones lentas y retrasos en la ejecución. Entre las principales causas aparecen las brechas de habilidades y la sobrecarga de los equipos, además de las múltiples capas de gestión y aprobación. Casi la mitad de los líderes afirma dedicar entre 10% y 25% de su tiempo a reprocesos, aprobaciones excesivas y reuniones innecesarias.

Pero quizás el problema más profundo sea otro: las organizaciones tienden a utilizar la IA para mejorar el pasado en lugar de diseñar el futuro. Según Diasio, cuando las empresas deben decidir dónde aplicar IA suelen recurrir a los expertos que mejor conocen los procesos actuales. El problema es que precisamente ese conocimiento puede hacer que estos expertos se concentren en optimizar lo existente y no en imaginar lo que podría hacerse de una manera completamente diferente.

Las empresas más avanzadas están comenzando a romper esta lógica combinando personas que conocen profundamente el negocio con otras que comprenden profundamente la tecnología. Ambos grupos participan en igualdad de condiciones en el diseño de nuevas soluciones. El objetivo no es simplemente automatizar procesos actuales, sino preguntarse si esos procesos deberían existir de la misma manera.

Esta distinción es fundamental para la transformación organizacional. Una empresa puede implementar 150 o 200 casos de uso de IA y, sin embargo, generar poco valor si todos ellos se limitan a automatizar actividades existentes. La verdadera transformación requiere identificar aquellos procesos que tienen impacto sobre el cliente y rediseñarlos desde cero.

El artículo conecta esta idea con la evolución de los modelos operativos. Una encuesta de Deloitte muestra que 81% de los líderes tecnológicos considera que su modelo operativo actual puede desplegar y gobernar IA a escala empresarial, pero 75% reconoce que deberá modificarlo durante los próximos 12 a 18 meses para capturar mayor valor.

Hasta ahora, los beneficios más evidentes de la IA se concentran en la productividad y la eficiencia. Según Deloitte, 66% de las organizaciones reporta mejoras de productividad y 40% reducciones de costos. Sin embargo, el impacto sobre los ingresos todavía es limitado: solo una de cada cinco empresas afirma actualmente que la IA está generando crecimiento de ingresos. La expectativa es

que esta situación cambie a medida que las empresas pasen de utilizar IA para optimizar tareas a utilizarla para transformar productos, servicios, procesos y modelos de negocio.

La principal conclusión del artículo es, por tanto, que la adopción de IA es fundamentalmente un desafío de liderazgo. La tecnología está avanzando rápidamente y, en muchos casos, ya tiene capacidades suficientes para generar importantes mejoras. Lo que limita su impacto es la capacidad de las organizaciones para decidir dónde utilizarla, movilizar a las personas, modificar procesos y crear mecanismos de aprendizaje continuo.

Para los líderes, esto implica pasar de una lógica de implementación a una lógica de adaptación permanente. Ya no basta con definir una estrategia de IA, seleccionar una herramienta, capacitar a los empleados y medir su utilización. Las organizaciones necesitan desarrollar estructuras capaces de experimentar, aprender y cambiar rápidamente.

En este nuevo escenario, el liderazgo adquiere un papel diferente. Los líderes deben establecer una dirección clara, pero evitar estrategias excesivamente rígidas; acelerar las decisiones sin comprometer la seguridad; incorporar a los empleados en el proceso de transformación; y, sobre todo, crear las condiciones para que la organización pueda imaginar nuevas formas de trabajar.

La pregunta central deja entonces de ser “¿cómo podemos incorporar IA a nuestros procesos actuales?” y pasa a ser “¿cómo deberíamos organizar el trabajo si diseñáramos la empresa teniendo en cuenta las capacidades de la IA desde el principio?”. Ese cambio de perspectiva es probablemente el punto donde la adopción de IA deja de ser una iniciativa tecnológica y comienza a convertirse en una verdadera transformación organizacional.