

• 31 DE AGOSTO 2026 •

IA *Talento* Adaptabilidad

El nuevo mapa competitivo



Si la IA está al alcance de todos ¿de dónde viene la ventaja competitiva?



¿Qué combinación de talento y tecnología se necesita para desarrollar adaptabilidad organizacional y crear valor?

• 31 DE AGOSTO 2026 •

PATRICIO ROJAS E.
31 DE AGOSTO 2026



Si la IA está al alcance de todos, ¿de dónde viene la ventaja competitiva?

Patricio Rojas E.

El 1 de junio, Jensen Huang abrió Computex 2026 diciendo que toda empresa necesita una estrategia de agentes.

Huang lleva más de tres décadas al frente de NVIDIA. Durante buena parte de ese tiempo defendió apuestas que muchos consideraban demasiado técnicas, demasiado especializadas o demasiado lejanas para tener relevancia estratégica. Las GPU parecían un nicho. La computación paralela parecía un nicho. CUDA parecía un nicho. La infraestructura para inteligencia artificial parecía un nicho. Una y otra vez terminó viendo algo mucho antes que el resto.

Lo que describió en Taipei es un cambio profundo en cómo funciona la tecnología dentro de las empresas. La lógica actual gira en torno a aplicaciones, código y sistemas operativos. Lo que viene son agentes que observan, razonan, planifican, actúan y usan herramientas. **"Every company will be an agent company"**, dijo.

Huang habla de infraestructura, hardware, ecosistema y de OpenClaw como plataforma de orquestación agéntica. Todo eso importa a un ingeniero. Pero ¿qué ve ahí alguien cuyo trabajo es pensar en organizaciones y estrategia?

Los agentes ya llegaron y la IA es extraordinariamente buena generando código. Código que funciona, se integra y resuelve problemas concretos. Si puedo construir una solución a mi medida, con un agente que además la genera y la opera, el software empaquetado empieza a perder sentido.

El mercado ya tomó nota. En febrero de este año, Microsoft, Salesforce, SAP y Adobe habían caído entre 20% y 40% desde sus máximos. Los inversores se hicieron una pregunta simple. Si la IA permite construir aplicaciones a medida, ¿quién quiere seguir pagando por el 100% de un paquete que le entrega el 70% de lo que necesita? El resultado fue el SaaS pocalipsis.



Una tecnología distinta

Por años la tecnología ha sido algo que se compra, se configura y se administra. Es natural, entonces, que muchas empresas traten la IA como tratarían un ERP, un CRM o cualquier otra plataforma empresarial. Se escoge una solución, se configura, se capacita a las personas y se despliega.

Pero la IA generativa funciona distinto. Un ERP o un CRM busca ejecutar de forma predecible procesos y reglas previamente definidos. La IA generativa es probabilística. Una misma instrucción puede producir respuestas distintas y su utilidad depende del contexto. Una respuesta fluida, lógica y bien escrita puede estar completamente equivocada.

Hace poco conversaba con un grupo de profesionales muy prestigiosos, todos con décadas de experiencia. Uno de ellos, cercano a los 65 años, estaba creando código Python con asistencia de IA para resolver problemas concretos de su trabajo. La opinión compartida era que construir soluciones propias podía ser más rápido, más barato y más ajustado a lo que necesitaban que contratar a un tercero.

Contratar afuera era pura fricción.

Uno discrepaba, eso sí. Para él, esas cosas eran para los computines.

Lo concreto es que la IA puede multiplicar la capacidad de una persona. Permite revisar más antecedentes, explorar más alternativas y llegar más lejos que antes. Pero ese aumento no se convierte solo en capacidad organizacional. Quien reduce radicalmente el tiempo de una tarea puede incluso tener pocos incentivos para contarle.

Y la barrera de entrada es bajísima. Quien paga veinte dólares al mes por usar IA puede hacer cosas sorprendentes. Soluciones potentes a punta de Python, HTML, bases de datos y procesos automatizados, usando al modelo de lenguaje donde realmente aporta.

Si las herramientas están al alcance de todos, es difícil que la ventaja esté en la herramienta. Entonces, ¿cuál es el recurso escaso? ¿Qué da la ventaja competitiva? ¿Qué hace distinta a una organización del resto?

El recurso escaso

La respuesta está en una combinación difícil de comprar, conocer profundamente un proceso y ser capaz de transformarlo.

Durante décadas, quien conocía el proceso dependía de especialistas que dominaban la plataforma que había que configurar. Había que levantar requerimientos, documentarlos, traducirlos y después comprobar que quienes construían la solución realmente hubieran entendido.

Con la IA, buena parte de esa intermediación puede desaparecer. Quien conoce el proceso puede explicar lo que necesita, construir una primera versión, probarla y ajustarla con capacidad de diseño y programación disponible a demanda.

El conocimiento escaso se desplaza desde el dominio de la plataforma hacia la comprensión profunda del proceso.

Y conocer un proceso implica bastante más que saber su secuencia de tareas. Hay que entender quiénes intervienen, qué información entra, dónde aparecen las excepciones, qué estados intermedios importan y qué consecuencias puede tener cada resultado. Los outputs importan, pero también los inputs. Todos sabemos que, si a un proceso perfecto le metemos basura, sale basura.



Pero conocer tampoco basta. Hay que transformar.

Para eso hay que entender cómo el proceso propio se conecta con el resto, sentirse cómodo explorando la tecnología y tener criterio para saber hasta dónde llegar, cuándo empujar y cuándo parar. Una rara combinación de expertise, perspectiva, curiosidad y prudencia. A esas personas las llamamos “Exploradores de Frontera”.

Y puede que ni siquiera sepamos quiénes son.

Las evaluaciones de desempeño, las matrices de talento y las encuestas de competencias registran aquello que la organización ya sabe medir. No necesariamente revelan conocimiento funcional profundo, curiosidad, prudencia o ganas reales de explorar.

Para peor, los mejores candidatos suelen ser indispensables para su jefe. Explorar requiere tiempo. Y ese tiempo tiene que salir de alguna parte.

La adaptabilidad como ventaja

Con personas así, capaces de articular la tecnología para responder a oportunidades y amenazas de forma continua, liviana y fluida, cambia profundamente la capacidad de adaptación de una organización.

Hasta ahora, muchas organizaciones se adaptaban cuando ya no tenían alternativa. Lo hacían mediante esfuerzos brutales que con frecuencia las dejaban extenuadas, al borde de la muerte.

Se parece a la evolución biológica. Su proceso de adaptación es ciego y su mecanismo de selección es la muerte.

La adaptabilidad que ofrece la IA agéntica es distinta en tres dimensiones. La variación puede ser guiada por quienes conocen cada proceso, no por el azar. La velocidad es la del pensamiento asistido por IA, no la de miles de años. Y los errores dejan de ser letales. Pueden convertirse en el costo de un experimento pequeño, controlado, del que se aprende y que se puede corregir.

La IA agéntica abre así la posibilidad de una adaptabilidad continua, guiada y con bajo costo de falla.

También cambia la forma de explorar. En lugar de una gran implantación cuyo resultado debe justificarse de antemano, pueden hacerse apuestas pequeñas, aprender rápido y corregir. Algunas funcionarán. Otras mostrarán qué camino conviene abandonar.

¿Quiénes podrán aprovechar esta posibilidad? ¿Quiénes se quedarán atrás?

Pensemos en una pyme. Muchas viven batallando día a día, con estructuras livianas y las decisiones cerca de la operación. Las que aprovechen esta tecnología pueden pegarse un salto enorme en capacidad. Podrán concentrar buena parte de su atención en clientes y operaciones mientras delegan el back office a procesos automáticos e inteligentes.

Tienen una ventaja importante. Quienes deciden conocen los procesos. Y, paradójicamente, tienen también la necesidad que las obliga a moverse.

Ahora pensemos en una gran empresa abierta en bolsa. Miles de trabajadores, procedimientos, plataformas y niveles de aprobación. Robusta, pero poco ágil. Cada cambio cuesta. Las decisiones están centralizadas.

Claramente tiene mucho que ganar. ¿Podrá transformarse? ¿Será capaz de escoger bien en quién confiar, rayarle la cancha y decirle "juegue", dejándolo hacer?

El pequeño que tiene poco tiene mucho que ganar. El grande que tiene mucho, también. En ambos casos hay oportunidades y barreras.

La ventaja no está en la tecnología. Está en algo bastante más escaso, la capacidad de moverse mientras el mundo se mueve, con personas que entienden su pedazo del negocio y saben qué hacer con él sin esperar instrucciones.

La literatura de estrategia llama a esto "capacidades dinámicas". La idea es sencilla. En entornos que cambian rápido, la ventaja sostenible depende de la capacidad de adaptarse, aprender y reconfigurar lo que se tiene. Un recurso se agota o se copia. Una capacidad bien arraigada dura mucho más.



El problema del control

Desarrollar esa capacidad exige soltar control. Y eso incomoda a muchas organizaciones.

Están diseñadas para la estabilidad. Planes, presupuestos, informes, aprobaciones. Instrumentos útiles cuando el entorno es predecible. En entornos cambiantes e inciertos, planificar sigue siendo valioso porque obliga a pensar el futuro. El problema es que el plan puede quedar obsoleto casi de inmediato.

Hace falta otra forma de control. Menos aprobación de cada paso y más criterios compartidos. Límites claros. Conversaciones frecuentes sobre lo que se está aprendiendo.

También hay que proteger tiempo para explorar, aunque la operación siempre encuentre buenas razones para recuperarlo.

Necesitamos gente capaz, cerca del proceso, con autoridad para actuar y criterio para saber hasta dónde. Con mirada local y conciencia de cómo su parte encaja en el todo. Menos jerarquía, más orquestación. Menos control, más confianza bien depositada.

Jensen, el ingeniero, nos habla de la ubiquidad de los agentes en un futuro cercano. Con acceso casi universal a la tecnología, la diferencia ya no vendrá de ella. Vendrá del talento empoderado y distribuido.

Un talento que se desperdicia y se frustra cuando se dirige con los esquemas jerárquicos de siempre.

Necesitamos otra forma de dirigir. Otra forma de liderar. Aprender a identificar, cultivar, liberar y orquestar a los Exploradores de Frontera.



¿Dónde debería poner el foco su organización?

La adopción de inteligencia artificial puede avanzar rápidamente en una organización. Sin embargo, su impacto dependerá en buena medida de decisiones que van más allá de la tecnología y que involucran a las personas, la forma de organizar el trabajo y la capacidad de adaptarse.

Identificar esos aspectos no siempre es evidente. Algunos pueden estar vinculados a prácticas que hoy funcionan bien, a criterios de decisión profundamente instalados o a capacidades que hasta ahora han sido una fuente de ventaja.

Para ayudar a reconocer dónde podría ser más importante poner atención, hemos desarrollado un instrumento dirigido a profesionales y directivos.

A partir de la situación de cada organización, el instrumento ayuda a identificar temas críticos para la adopción y el uso de la inteligencia artificial, y a reconocer cuáles podrían requerir una conversación más profunda con el equipo directivo.

Si le interesa participar o conocer más sobre esta iniciativa, escribanos a ese.ai.lab@uandes.cl.



IA *Talento* Adaptabilidad

El nuevo mapa competitivo

