



Universidad de los Andes

CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARISMO

CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA



EL NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL EN LA ERA DE LA IA: LA ORGANIZACIÓN AGÉNTICA

OCTUBRE 2025

Introducción: el inicio de una nueva revolución organizacional

Este artículo de McKinsey & Company¹ plantea que estamos ante el mayor cambio organizacional desde las revoluciones industrial y digital. Las empresas están transitando hacia un modelo en el que humanos y agentes de inteligencia artificial (IA) —tanto virtuales como físicos— trabajan conjuntamente para crear valor a gran escala y con costos marginales cercanos a cero. A esta nueva forma de operar la consultora la denomina “**organización agéntica**” (**agentic organization**).

Este paradigma se construye sobre la idea de que los agentes de IA no son simples herramientas, sino entidades que actúan, aprenden y colaboran con humanos para ejecutar tareas, tomar decisiones y gestionar procesos completos. Algunas empresas pioneras ya están desarrollando estos agentes tanto en el mundo digital (como asistentes virtuales o sistemas de automatización inteligente) como en el físico (robots, vehículos autónomos, drones y dispositivos inteligentes).

El desafío que plantean los autores del artículo no es tecnológico, sino organizacional: ¿cómo rediseñar la empresa para que humanos y agentes convivan eficazmente? La propuesta se articula en torno a cinco pilares que sostienen la organización agéntica:

1. Modelo de negocio
2. Modelo operativo
3. Gobernanza
4. Fuerza laboral, personas y cultura
5. Tecnología y datos

1. El modelo de negocio: competir en la era agéntica

En la era agéntica, las empresas obtendrán ventaja competitiva mediante tres capacidades:

- acercarse al cliente a través de canales impulsados por IA que permiten hiperpersonalización;
- convertirse en empresas “IA-first”, rediseñando procesos para operar con agentes en el centro; y
- construir jardines de datos propietarios, es decir, ecosistemas cerrados de información única y valiosa que constituyen su gran activo diferencial.

Hiperpersonalización en tiempo real

Se sostiene que el consumidor del futuro interactuará cada vez más con interfaces nativas de IA, como ChatGPT o asistentes personales avanzados, en lugar de hacerlo con tiendas, sitios web o apps tradicionales. Ejemplo: una empresa europea de servicios públicos ya implementó un asistente multimodal de IA para atender a tres millones de clientes. Este sistema redujo drásticamente los

¹ Este resumen se basa en el artículo “The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era”, de Alexander Sukharevsky et al., McKinsey & Company, 2025. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/artificial-intelligence/our-insights/the-agentic-organization-a-new-operating-model-for-ai>

tiempos de atención, aumentó la satisfacción y resolvió más consultas sin intervención humana.

En este contexto, los asistentes no solo responden preguntas: negocian, aprenden y anticipan necesidades. Funcionan como verdaderos “conciERGE digitales” capaces de comunicarse con otros agentes y ofrecer productos o servicios ajustados de manera dinámica. Esto amplía el modelo de negocio hacia una economía de ecosistemas, en la cual las empresas pueden satisfacer múltiples necesidades del cliente más allá de su sector original.

Procesos IA-first y costos cercanos al costo de cómputo

El segundo eje del nuevo modelo de negocio es la adopción de procesos nativamente diseñados para IA, en lugar de simplemente automatizar los existentes. Ejemplo: algunos bancos están creando “fábricas de agentes” que gestionan procesos de cumplimiento normativo o de crédito hipotecario. Con supervisión humana mínima, estos sistemas logran mejoras sustanciales en calidad, consistencia y tiempos de respuesta. Otro caso: equipos humanos supervisan agentes que modernizan sistemas legados, reduciendo el tiempo y esfuerzo hasta en un 50%.

El principio es claro: los humanos operan “por encima del bucle” (above the loop), ejerciendo dirección estratégica, mientras los agentes ejecutan las tareas operativas. El resultado es una organización más ágil, con costos marginales que tienden al costo del cómputo, y una productividad sin precedentes.

El dato propietario como superpoder

En el futuro, la ventaja competitiva no residirá en tener acceso al internet público, sino en poseer datos únicos y consentidos sobre clientes, productos o procesos. Las empresas deberán construir “jardines amurallados” de datos que les permitan ofrecer experiencias personalizadas imposibles de replicar por competidores. Además, la propia IA ayudará a acelerar la creación y mejora de estos activos de datos, perfeccionando su calidad y generando nuevos productos basados en información exclusiva.

2. El modelo operativo: cómo se organiza el trabajo agéntico

La revolución agéntica no solo cambia los productos o servicios, sino también la manera en que las organizaciones se estructuran y funcionan. El trabajo se reimagina con un enfoque IA-first, dando lugar a estructuras más planas y colaborativas formadas por equipos agénticos orientados a resultados.

Rediseñar el trabajo como IA-first

En este nuevo modelo operativo, los flujos de trabajo se diseñan desde cero pensando en la IA. Los humanos se reintroducen únicamente donde su intervención agrega valor —por ejemplo, en decisiones éticas, validación o contacto con el cliente. McKinsey describe casos en los que escuadrones de agentes actualizan sistemas heredados, mientras los humanos actúan como guías y validadores. En desarrollo de productos, los agentes pueden recopilar datos, analizar feedback, probar funciones e incluso lanzar campañas. Así, las personas se posicionan por encima del proceso, orientando la estrategia y los resultados.

Equipos agénticos: el nuevo bloque organizativo

Las organizaciones tradicionales se construyeron en torno a funciones (marketing, operaciones, finanzas), y las digitales adoptaron equipos multidisciplinarios. En la era agéntica, surge una tercera forma: equipos pequeños y autónomos, centrados en resultados concretos. Un equipo agéntico combina un pequeño grupo de humanos (dos a cinco personas) con decenas o cientos de agentes especializados que ejecutan un proceso completo: desde la captación de clientes hasta el cierre de cuentas o el lanzamiento de productos. Estos equipos eliminan los traspasos entre áreas, reducen los cuellos de botella y aumentan la velocidad y la autonomía.

Redes planas en lugar de jerarquías

A medida que proliferan los agentes, la coordinación se vuelve esencial. Las empresas exitosas serán aquellas capaces de orquestar redes planas de equipos agénticos, con estructuras de comunicación horizontales y alto grado de alineación contextual. El clásico organigrama jerárquico será reemplazado por “mapas de trabajo”, donde los equipos se coordinan mediante tareas y resultados compartidos, y donde incluso diferentes organizaciones pueden colaborar como parte de una red agéntica interempresarial.

3. Gobernanza: control en tiempo real con responsabilidad humana

El tercer pilar es la gobernanza, que en la era agéntica se vuelve continua, integrada y basada en datos. Dado que los agentes operan sin interrupción, los mecanismos de control también deben hacerlo, siempre con humanos que mantienen la responsabilidad final.

Toma de decisiones en tiempo real

Los procesos tradicionales de planificación y presupuestación son demasiado lentos para un entorno de IA continua. Algunas organizaciones están probando modelos de “presupuesto agéntico”, donde agentes proponen asignaciones de recursos, otros simulan escenarios, y otros generan reportes automáticos.

En este esquema, los líderes financieros ya no recopilan hojas de cálculo: interpretan señales, validan escenarios y ajustan estrategias en tiempo real.

Agentes que controlan a otros agentes

Al igual que en el desarrollo digital se integró la seguridad mediante DevSecOps, las organizaciones agénticas incorporarán agentes de control y cumplimiento dentro de los flujos de trabajo. Habrá agentes “críticos” que cuestionen resultados, “guardianes” que apliquen políticas, y “supervisores” que verifiquen cumplimiento normativo. Todo quedará registrado y explicable en tiempo real, desde privacidad de datos hasta límites financieros o coherencia de marca.

Supervisión humana como garantía

Aunque los agentes ganen autonomía, los humanos seguirán siendo responsables. Sin embargo, su rol cambia: ya no revisan línea por línea, sino que definen políticas, monitorean desviaciones y ajustan niveles de supervisión según el riesgo.

El desafío será encontrar el punto de equilibrio: demasiada supervisión limita la velocidad; poca, aumenta el riesgo. McKinsey advierte que la capacidad de supervisión humana podría convertirse en el principal cuello de botella para escalar el modelo agéntico.

4. Fuerza laboral, personas y cultura: humanos y agentes trabajando juntos

El cuarto pilar se centra en cómo cambia la fuerza laboral y la cultura organizacional. En la organización agéntica, las personas dejan de ejecutar tareas para diseñar, orientar y supervisar resultados. Este cambio requiere nuevos perfiles, sistemas de gestión y una cultura sólida que otorgue propósito y cohesión.

Un nuevo sistema de talento híbrido

La gestión del talento deberá considerar tanto a humanos como a agentes. Los sistemas de RR.HH. se convertirán en repositorios que registren y gestionen flujos agénticos además de empleados. La medición del desempeño ya no se basará en tareas completadas, sino en cómo los humanos orquestan agentes y logran resultados de negocio. Esto implica rediseñar trayectorias de carrera, incentivos y modelos de liderazgo.

Nuevos perfiles profesionales

McKinsey identifica tres tipos de roles emergentes:

1. Supervisores en “M”: generalistas con dominio de IA, capaces de coordinar agentes y humanos a través de distintas áreas.
2. Expertos en “T”: especialistas profundos que rediseñan procesos, gestionan excepciones y garantizan calidad.
3. Trabajadores de primera línea aumentados por IA: empleados en ventas, servicio u operaciones que, gracias a los agentes, pueden concentrarse más en la interacción humana.

Incluso los líderes —CEOs, CFOs, responsables de producto o cumplimiento— deberán adquirir fluidez tecnológica, entendiendo la IA no como herramienta, sino como parte del modelo operativo. La buena noticia, según McKinsey, es que la alfabetización agéntica puede aprenderse rápidamente, incluso sin formación técnica previa.

Cultura como pegamento y brújula ética

La cultura cumple dos funciones críticas: mantener la cohesión y guiar éticamente el uso de la IA. Las organizaciones pioneras muestran que el éxito depende de alinear equipos alrededor de objetivos compartidos, establecer confianza entre humanos y agentes, y asegurar que los valores corporativos queden integrados en los sistemas agénticos. El riesgo es caer en una búsqueda de eficiencia que erosione la identidad o la cohesión interna. Por ello, la cultura debe actuar como compás moral y emocional en medio de la transformación acelerada.

5. Tecnología y datos: la infraestructura de la organización agéntica

El quinto pilar es la infraestructura tecnológica y de datos, que se volverá más distribuida, democratizada y conectada mediante protocolos entre agentes (agent-to-agent). El objetivo es

facilitar la interacción entre sistemas, máquinas y personas sin depender de integraciones costosas o lentas.

Propiedad distribuida de TI y datos

Durante la era digital, la tecnología evolucionó de sistemas monolíticos a microservicios y productos de datos gestionados por expertos. En la era agéntica, McKinsey prevé un salto adicional: los propios empleados podrán crear y administrar activos digitales gracias a herramientas de IA que automatizan gran parte del ciclo de desarrollo de software. Algunos pioneros ya han duplicado su productividad, e incluso empleados sin formación técnica han demostrado capacidad para construir flujos agénticos complejos bajo supervisión.

Para escalar de manera responsable, las empresas deberán adoptar plataformas y arquitecturas agénticas —una especie de “malla de IA agéntica”— que ofrezca agentes reutilizables, productos de datos de alto rendimiento y mecanismos de seguridad integrados.

Protocolos agente a agente: integración más fácil y barata

Los protocolos de comunicación entre agentes están transformando la forma en que los sistemas interactúan. En lugar de depender de integraciones tradicionales (middleware, APIs programadas), los agentes dialogan directamente entre sí, lo que permite conectar sistemas heredados, nubes y dispositivos físicos con mucha más rapidez y menor costo. Esto habilita una experimentación continua, donde las nuevas funciones pueden probarse y escalarse sin grandes proyectos de ingeniería.

Abastecimiento dinámico

A diferencia del pasado, donde las empresas elegían proveedores tecnológicos para décadas, la velocidad de evolución de los modelos de IA obliga a adoptar una estrategia flexible de sourcing. Las organizaciones deberán proteger su contexto organizacional y sus datos internos, pero al mismo tiempo mantenerse ágiles frente a la rápida obsolescencia tecnológica. Para ello, es fundamental separar la estructura y lógica agéntica del proveedor subyacente, evitando dependencias que limiten la adaptación.

Cómo comenzar el viaje hacia la organización agéntica

El artículo entrega un mensaje claro: las empresas no pueden esperar a que el nuevo paradigma se defina completamente. Deben empezar a experimentar y aprender ahora. Las preguntas más comunes de los ejecutivos giran en torno a cómo crear una visión clara, priorizar inversiones, preparar la organización en habilidades y escalar más rápido que los competidores. El riesgo, advierte la consultora, es quedar atrapado en la “parálisis del piloto”: tener más proyectos piloto que Lufthansa sin impacto real en los resultados financieros.

Para iniciar la transformación, el artículo propone tres cambios radicales de mentalidad:

1. De lo lineal a lo exponencial:
La tecnología avanza de forma exponencial, pero las organizaciones suelen transformarse de manera lineal. Los líderes deben adoptar estructuras y procesos que evolucionen a la misma velocidad que la tecnología. Esto implica reemplazar silos funcionales por equipos agénticos autónomos, rediseñar incentivos y desarrollar nuevas capacidades.

2. De lo tecnológico a lo estratégico (del “technology-forward” al “future-back”): No basta con delegar la IA al área tecnológica. Los líderes deben imaginar la organización del futuro —cómo se verá, cómo operará y qué valor podrá capturar— y luego trabajar hacia atrás para definir por dónde empezar. McKinsey recomienda reimaginar de manera audaz un dominio completo (por ejemplo, la experiencia del cliente o la cadena de suministro) para aprender en la práctica.
3. Del miedo a la oportunidad: Aunque la IA agéntica puede generar incertidumbre o ansiedad, los líderes deben comunicar su potencial positivo: más innovación, mayor impacto y nuevas oportunidades profesionales. Invertir en capacitación profunda, gestión del cambio e incentivos **adecuados** será clave para acompañar la transición.

Conclusión: una nueva frontera organizacional

McKinsey concluye que los paradigmas organizacionales coexisten, pero la mayoría de las empresas aún opera bajo modelos industriales o digitales tradicionales. Solo una minoría (alrededor del 1%) funciona hoy como redes descentralizadas o ágiles. Sin embargo, la velocidad con la que avance la adopción agéntica determinará quién lidera y quién queda rezagado en la próxima era de los negocios.

El ritmo dependerá de múltiples factores: la evolución de los modelos de IA, la disponibilidad de cómputo, los avances en robótica, los cambios regulatorios y la aceptación social. Aun así, el mensaje central es inequívoco: las organizaciones que aprendan y se adapten más rápido serán las ganadoras en la era agéntica.