

Este artículo está originalmente publicado en inglés en [este enlace](#)

Estrategias de implementación de IA: el mayor reto no es tecnológico

La adopción de la inteligencia artificial suele plantearse como un reto técnico. Desde mi punto de vista, no lo es.

El éxito o el fracaso de una iniciativa de IA depende, en gran medida, de cómo defina la organización el éxito y de las decisiones estratégicas que se deriven de esa definición.

En la práctica, suelo observar dos enfoques principales.

Dos estrategias comunes para implementar IA

1. Implementar IA para automatizar procesos y reducir costes mediante la disminución de personal

En esta estrategia, el mensaje implícito (y a veces explícito) es claro: las máquinas están sustituyendo el trabajo humano. Cuando esta narrativa se afianza, es común observar comportamientos como:

- Resistencia al cambio
- Falta de colaboración
- Bloqueos o ralentización de las iniciativas de adopción de IA

Paradójicamente, estas dinámicas suelen socavar las mismas ganancias de eficiencia que la estrategia pretendía lograr.

2. Implementar IA para producir más con la misma cantidad de personas

Esta segunda estrategia suele percibirse como más sostenible. Y en muchos casos lo es. Sin embargo, también viene con sus propios desafíos.

Aquí, el miedo no está tanto en ser reemplazado, sino en la **incertidumbre**:



- ¿Qué cambiará en mi trabajo diario?
- ¿Qué nuevas expectativas surgirán?
- ¿Qué habilidades tendré que desarrollar?

Si estas preguntas no se abordan de forma explícita, la resistencia también puede surgir, frecuentemente de manera más silenciosa e invisible.

Un denominador compartido: la incertidumbre

En ambas estrategias aparece un elemento común: la **incertidumbre**.

La IA introduce formas de trabajar que son menos predecibles y menos deterministas, donde los resultados no siempre pueden definirse de antemano. En este contexto, tanto los empleados como los líderes enfrentan nuevos tipos de decisiones, a menudo sin precedentes claros.

La forma en que las organizaciones actúan ante esa incertidumbre es, en gran medida, lo que determina si la adopción de la IA genera un valor real o se estanca.

Desde mi punto de vista, adoptar la IA (como muchas transformaciones anteriores) requiere que las organizaciones aprendan a lidiar con la incertidumbre. Si bien la incertidumbre en sí misma no se puede eliminar, los riesgos se pueden reducir mediante una forma más ágil de gestionar el cambio, basada en el aprendizaje, la iteración y la adaptación.

Exploré esta idea con mayor profundidad en un artículo anterior sobre [el impacto de la IA en la agilidad](#), en el que sostengo que la IA no se limita a introducir nuevas herramientas, sino que cuestiona de manera fundamental las formas deterministas de planificar, tomar decisiones y organizar el trabajo. Desde esa perspectiva, la adopción de la IA no es solo un cambio tecnológico, sino un llamamiento a replantearse cómo las organizaciones aprenden, se adaptan y responden al cambio.

Cómo reducir la incertidumbre en la adopción de IA

Desde mi experiencia, hay algunas decisiones que ayudan a crear condiciones más sólidas para que la adopción de IA avance de manera sostenible. Estas no son



recetas universales, pero sí principios prácticos que pueden servir como punto de partida:

1. Comenzar con trabajo más claro y estructurado

Creo que tiene sentido comenzar la adopción de la IA con tareas más claras o estructuradas, en lugar de con tareas muy complejas.

La razón es sencilla: este tipo de tareas son más deterministas. Las relaciones de causa y efecto son más fáciles de entender, lo que hace que sea más fácil para las personas comprender qué está haciendo la IA, por qué lo está haciendo y cómo encaja en su trabajo.

Introducir la IA directamente en trabajos complejos (en los que no hay una única respuesta correcta y el aprendizaje surge con el tiempo) tiende a aumentar la confusión y la fricción. Empezar con trabajos más claros no elimina el riesgo, pero lo hace más manejable.

2. Definir explícitamente qué significa “éxito”

Otro error común que observo es lanzar iniciativas de IA sin acordar primero qué se considera realmente un éxito.

En mi opinión, vale la pena dedicar tiempo a aclarar lo siguiente:

- Qué problema estamos tratando de resolver realmente
- Qué indicadores nos ayudarán a evaluar el impacto
- Cómo distinguiremos una mejora real de efectos colaterales

Cuando estos criterios no se explicitan, la interpretación queda abierta y aumenta la incertidumbre.

3. Acompañar a las personas cuyo trabajo está cambiando

Cada esfuerzo de automatización cambia el trabajo de alguien.



Diseñar una estrategia de acompañamiento clara ayuda a que las personas entiendan:

- Qué está cambiando en su rol
- Qué se espera de ellas ahora
- Qué tipo de apoyo tendrán para adaptarse y aprender

Este tipo de acompañamiento no consiste en eliminar por completo la incomodidad, sino en crear las condiciones para que las personas puedan actuar con mayor claridad y confianza.

4. Tratar la adopción como una iteración y no como una solución cerrada

Finally, I believe it is a mistake to frame AI adoption as a one-off transformation from the start.

It makes more sense to experiment, observe what happens during the first few weeks, review both technical and organizational impacts, and adjust based on what is learned. This iterative approach reinforces the idea that AI adoption is an ongoing process, not a one-time event.

Una nota final sobre los incentivos

Una última consideración que vale la pena mencionar es el papel de los incentivos.

Incluso cuando las organizaciones toman medidas meditadas para reducir la incertidumbre (empezando por un trabajo más claro, definiendo explícitamente el éxito, acompañando a las personas e iterando), los resultados pueden seguir siendo insuficientes si los incentivos no están bien alineados.

Bajo presión, las personas tienden a actuar en consonancia con lo que se recompensa, se mide o se penaliza. En la práctica, estas señales dan forma a las reglas no escritas del sistema (lo que las personas creen que se espera de ellas). En otras palabras, dan forma a la cultura organizativa.



Desde esa perspectiva, la adopción de la IA se convierte inevitablemente en un reto cultural. En este sentido, se asemeja mucho al reto al que se enfrentaron muchas organizaciones al adoptar formas de trabajo ágiles: se introdujeron nuevas prácticas y narrativas, pero los incentivos y las expectativas existentes a menudo empujaban el comportamiento en una dirección diferente.

Ahí es donde, en mi opinión, se determina el verdadero éxito.

Este es un tema que merece una exploración más profunda y que pienso abordar en un próximo artículo.



Javier Pérez Fernández