

Por qué la IA no está mejorando los resultados

Muchas empresas adoptaron la IA esperando un resultado sencillo: mayor productividad, menores costos y mejores beneficios. Sin embargo, para muchos, la situación económica apenas ha cambiado.

El informe *GenAI Divide 2025* del MIT encontró que solo una pequeña minoría de pilotos de IA empresarial está produciendo un impacto medible en el P&L. McKinsey llama a esto la "paradoja de la IA generativa": adopción masiva, pero impacto limitado en los beneficios a nivel empresarial. BCG también informa que el uso regular de IA es ahora común, pero el valor se concentra en empresas que rediseñan la forma en que se realiza el trabajo, no solo en aquellas que despliegan herramientas de IA.

Así que el problema no es la adopción. La IA ha sido adoptada. El problema es que muchas organizaciones no están diseñadas para convertir la productividad habilitada por IA en resultados organizativos.

El error proviene de una suposición común pero errónea: **si cada empleado se vuelve más productivo, la organización se vuelve más productiva.**

Eso suena lógico, pero no entiende qué es una organización. Una organización no es simplemente la suma de sus individuos. Es un sistema de interdependencias. **Si los empleados son puntos, la organización no son los puntos; son las líneas que los conectan.**

Veamos esto con un ejemplo ilustrativo: durante las temporadas 2021–2023, el club de fútbol Paris Saint-Germain reunió a tres de los jugadores más talentosos del mundo: Lionel Messi, Neymar Jr. y Kylian Mbappé. Desde una perspectiva individual, cada uno representó un aumento significativo en la "productividad", mayor capacidad para marcar goles, creación de juego y talento técnico. Sin embargo, el equipo no logró traducir ese potencial en títulos internacionales importantes, especialmente la UEFA Champions League.

Este fenómeno no se debió a la falta de calidad entre los jugadores, sino a la ausencia de un sistema que maximizara su interacción.

En términos sistémicos, el equipo no optimizó la red de relaciones, sino que simplemente aumentó la calidad de los nodos.

Lo que ocurre en un campo de fútbol ocurre en las organizaciones. La productividad no es propiedad de los individuos. Es una propiedad del sistema.

La IA puede ayudar a las personas a escribir más rápido, analizar más rápido, programar más rápido, resumir más rápido y decidir más rápido. Pero una producción individual más rápida no se convierte automáticamente en un mejor rendimiento organizativo. **Si las capacidades cambian o se eliminan las restricciones, hay que modificar todo el sistema para optimizarlo. No es cierto que un sistema óptimo sin IA también lo sea con IA,** como vimos en el ejemplo del fútbol. Esto explica por qué la IA ha tenido un impacto significativo cuando se evalúa a nivel individual, pero un impacto limitado a nivel organizacional.

En el Instituto Adizes, estudiamos las organizaciones como sistemas. Desde esa perspectiva, la cuestión no es si la IA se ha integrado lo suficiente. La cuestión es si el

sistema organizativo se está reconfigurando correctamente para beneficiarse de la IA.

Ese sistema tiene al menos tres dimensiones críticas.

El primero es el proceso gerencial: cómo la organización identifica problemas y oportunidades, los discute, toma decisiones, comunica decisiones, las implementa y hace seguimiento. Si este proceso es débil, la IA generará más información, más opciones y más propuestas — pero no necesariamente mejores decisiones. El cuello de botella ya no es el acceso a la información. El cuello de botella es la capacidad de la organización para convertir la información en acción coordinada.

La segunda es la estructura: quién tiene autoridad sobre qué, quién es responsable de qué y cómo se evalúa y recompensa a las personas. La IA da a las personas acceso a más información y mayor poder analítico. Eso significa que ahora la gente puede hacer recomendaciones más amplias, cuestionar más suposiciones y actuar con más confianza. Pero si la autoridad y la responsabilidad no están claras, la IA puede animar a las personas a exceder sus roles. Las decisiones pueden ser tomadas por quienes tienen información, pero sin autoridad, o bloqueadas por quienes tienen autoridad pero sin comprensión. Además, es muy probable que haya que hacer cambios en el flujo de trabajo, que algunos roles se eliminen, otros se modifiquen y surjan nuevos roles.

En ambos casos, la productividad individual no se traduce en resultados organizativos.

La tercera es la misión, visión, valores y estrategia comunes. La IA aumenta la capacidad individual, pero la capacidad debe ser apuntada. Si la gente tira en direcciones diferentes, la IA solo les ayuda a tirar más fuerte. Una persona se vuelve más rápida

vendiendo, otra más rápida reduciendo costos, otra más rápida lanzando iniciativas. Pero si no hay una dirección común, la organización no acelera. Gira.

Incluso si estamos de acuerdo con todo lo anterior, muchas organizaciones fracasan porque su estrategia es defectuosa. Toda estrategia es un conjunto de supuestos sobre las relaciones de causa y efecto. Si estas suposiciones son falsas, la estrategia será inútil. Hasta ahora, hemos hablado de la importancia de adaptar el sistema, pero nunca hemos dicho que no se deban hacer cambios a la gente. Para que las organizaciones sean más productivas, las personas dentro de ellas deben adaptarse, cambiando tanto lo que hacen como la forma en que lo hacen. El problema es que la mayoría de las organizaciones creen que deben influir en las personas para que modifiquen el sistema, pero desde nuestra perspectiva, el orden es al revés. **Las organizaciones deben modificar sus sistemas, y eso hará que las personas cambien.**

La IA puede hacer que las personas sean más productivas. Pero solo la dirección puede hacer que la organización sea más productiva. **La IA puede fortalecer las piezas. Pero la conclusión solo cambia cuando el sistema permite que las piezas funcionen mejor juntas.**

Principios rectores:

1. **Elegir un proceso transversal** que tenga un impacto significativo en los resultados de la organización y rediseñarlo de extremo a extremo, integrando la IA como componente nativo.

2. **Reconfigurar la estructura de la organización:** roles, responsabilidades, niveles de autoridad y sistemas de compensación, teniendo en cuenta qué roles desaparecerán,

cuáles serán modificados y cuáles deben crearse.

3. **Revisar la visión de la organización**, dado que muchas limitaciones se han levantado con la disponibilidad de IA generativa.

Recomendaciones prácticas:

1. **Asigna a tus mejores personas para impulsar el proceso de cambio:** mientras la organización siga funcionando, nadie quiere asumir el coste de oportunidad de asignar a un empleado valioso a este proceso de cambio, y acaban delegando la tarea a un junior que no está preparado para manejar el reto.

2. **Dedicación a tiempo completo:** Lo que los equipos consideran urgente acaba eclipsando lo que es importante. Acepta el coste del cambio: no existe eso de un almuerzo gratis.

3. **Decide qué no hacer:** La IA tiene el potencial de impulsar mejoras de productividad en múltiples áreas. Esto puede convertirse en un problema. Define una métrica clave que quieras impactar y evalúa el impacto de tus acciones antes de empezar. A menudo, los equipos se centran en áreas importantes para un equipo específico pero que no logran marcar una diferencia significativa a nivel corporativo.



Antonio de los Campos

Jefe de planificación
estratégica en Bantotal y
fundador de PMLA®



Shoham Adizes

Asociado Senior en el Instituto
Adizes