



PROhumana

GOBERNAR LA IA: COMPRENDER Y LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN

LA IA NO SOLO ES UN CAMBIO EN LA EMPRESA
INTERPELA SU PROPÓSITO, ESTRATEGIA, SU MANERA
DE CREAR VALOR Y EL LUGAR QUE DECIDE OTORGAR
A LAS PERSONAS EN ESA TRANSFORMACIÓN.

OCTUBRE

2026

MESA REDONDA TERCER TRIMESTRE

ÍNDICE

I.

CONTEXTO REFLEXIVO:

Gobernar la IA: comprender y liderar la transformación

II.

METODOLOGÍA:

De la Mesa Redonda PROhumana

III.

GOBERNAR PARA COMPRENDER Y LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN:

Desafíos para que la IA no transforme a la empresa por arrastre, sino que la empresa decida conscientemente cómo transformarse en la era de la IA

IV.

PRINCIPALES HALLAZGOS:

Cómo están experimentando, comprendiendo y abordando las empresas la Gobernanza de la IA

V.

BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS:

Documentos sugeridos por PROhumana a revisar para comprender el contexto de la “Mesa Redonda PROhumana: Gobernar la IA: comprender y liderar la transformación”

VI.

PROTAGONISTAS:

Del diálogo y la reflexión

VII.

AGRADECIMIENTOS:

Empresas Visionarias que apoyan, Aliada Estratégica y Medios Aliados

VIII.

APOYOS HISTÓRICOS:

y otras versiones de las Mesas Redondas PROhumana

CONTEXTO REFLEXIVO

Gobernar la IA:
comprender y liderar
la transformación



Gobernar la IA:

Comprender y liderar la transformación.

La Inteligencia Artificial está ampliando aceleradamente aquello que las empresas pueden ser y hacer: automatizar tareas, aumentar productividad, analizar información, generar conocimiento, apoyar decisiones y transformar procesos. Pero mientras crece su capacidad para hacer a las organizaciones más eficientes, emerge una pregunta anterior y más profunda: **¿cómo y para qué?**

Desde esta perspectiva, **la IA no es la estrategia de la empresa:** es un catalizador y acelerador de ésta. Puede amplificar capacidades, acelerar decisiones y abrir nuevas posibilidades de creación de valor, pero es la organización la que necesita definir la dirección, los límites y el sentido de esa transformación.

Porque **la eficiencia adquiere verdadero valor cuando conversa con el propósito y la estrategia de la empresa.** Hacer más rápido, con menos recursos o de manera automatizada no constituye por sí solo una transformación deseable si no existe claridad respecto de qué valor se quiere crear y hacia dónde se quiere conducir la organización. **Y esto exige ampliar también la manera de comprender la gobernanza de la IA.**

Hasta ahora, una parte importante de la atención se ha concentrado necesariamente en orden y manejo de datos, ciberseguridad, herramientas autorizadas, políticas, cumplimiento y control de riesgos. Sin embargo, **gobernar una tecnología (o un conjunto de éstas) no es necesariamente lo mismo que gobernar la transformación que esa tecnología produce a todo nivel y que planeamos que ocurra.**

A medida que la IA interviene en procesos, decisiones y formas de crear valor, aparecen preguntas que exceden lo tecnológico: **¿qué quiere acelerar la empresa mediante la IA?, ¿qué quiere transformar?, ¿qué decisiones y capacidades está dispuesta a delegar?, ¿qué debe permanecer bajo responsabilidad humana? y ¿qué capacidades necesita preservar y desarrollar?**

Al mismo tiempo, gobernar tampoco puede significar simplemente controlar. Una organización necesita proteger sus datos, establecer límites y gestionar riesgos, pero también requiere generar condiciones para que las personas puedan **experimentar, aprender, crear e innovar con IA.** Una gobernanza que sólo restringe puede terminar limitando precisamente parte del valor que busca desarrollar.

CONTEXTO REFLEXIVO

I.

Gobernar la IA:

Comprender y liderar la transformación.

La velocidad de esta transformación profundiza el desafío. La tecnología avanza más rápido que las estructuras creadas para gobernarla. Una empresa puede alcanzar altos niveles de desarrollo en herramientas, datos o seguridad y encontrarse todavía en etapas mucho más exploratorias respecto de sus impactos sobre el negocio, las personas, la cultura, el poder y la responsabilidad.

La madurez tecnológica no implica necesariamente madurez para gobernar la transformación. Es precisamente aquí donde PROhumana levanta la necesidad perentoria de explorar cómo las empresas están abordando la Gobernanza en la era de la IA.

La IA no plantea solamente una transformación tecnológica. **Interpela el propósito de la empresa, su estrategia, su manera de crear valor y el lugar que decide otorgar a las personas en esa transformación.**

La Gobernanza de la IA comienza entonces a desplazarse desde controlar riesgos hacia gobernar consecuencias; **desde administrar una tecnología hacia decidir conscientemente cómo utilizar su poder para acelerar la estrategia sin perder el propósito, la responsabilidad ni el sentido humano de la empresa.**

Desde esta reflexión nace la Mesa Redonda PROhumana.

Gobernar la IA es decidir conscientemente la empresa que queremos construir, para comprender una transformación que ya está ocurriendo y avanzar en criterios que permitan conducirla.

SOLEDAD TEIXIDÓ



FUNDADORA Y
PRESIDENTA EJECUTIVA
PROhumana, AÑO 2026

II.

CAPÍTULO

METODOLOGÍA DE LA MESA REDONDA



PROhumana realizó entre el 8 y 15 de septiembre de 2026, 5 jornadas de diálogo online.

En ellas reunió a un total de 46 líderes (24 mujeres y 22 hombres) representantes de 38 empresas y organizaciones de diversos rubros y orígenes. Los grupos se organizan aleatoriamente en base a la elección de fecha de los/las participantes.

El perfil de los/las asistentes de empresas y organizaciones empresariales fue:

Presidentes/as, Directores, Gerentes/as Generales, Gerentes/as de Transformación e Innovación, Gerentes/as de Compliance, Gerentes/as de Tecnología, Gerentes/as de Personas, Gerentes/as de Asuntos Corporativos, Gerentes/as de Cultura, Gerentes/as de Desarrollo Organizacional y Talento, y líderes de diversas áreas relacionadas con la temática, entre otros.

Las jornadas fueron moderadas por Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva de PROhumana, buscando:

Pregunta eje: *Cómo las organizaciones avanzan hacia una gobernanza de la IA con confianza y transparencia, fortaleciendo al mismo tiempo la protección de las personas y el liderazgo responsable.*

Para facilitar la conversación se hizo una breve introducción teórica y reflexiva que apuntó sobre una tensión innegable: la IA no es solo una herramienta, por lo que su gobernanza no es sólo un desafío tecnológico, sino que también humano. Preguntas que guiaron la conversación:

La metodología utilizada es de grupo de discusión, dirigido por una moderadora en jornadas de 15 personas participantes como máximo, y donde el tiempo total de cada jornada de la Mesa Redonda fue de 120 minutos aproximadamente. La información se analizó con la técnica de análisis de discurso y de contenido.

EJE I: COMPRENSIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DESDE LA GOBERNANZA DE LA IA

¿Cómo están entendiendo la gobernanza de la IA en sus empresas? / ¿Qué tan madura está la Gobernanza de la IA en su empresa? / ¿Qué les permite afirmar que tiene ese nivel de madurez? / ¿Qué riesgos ven en no comprender a tiempo la profundidad de esta transformación? / ¿Qué está transformando realmente la IA en el modelo de negocio y en la forma de crear valor de la empresa?

EJE II: GESTIÓN DE LA GOBERNANZA

¿Qué amplitud tiene la IA en la empresa al día de hoy y qué se gobierna? / ¿En qué niveles se está implementando? / ¿Los líderes de la empresa se han formado en el impacto de la IA y su utilización a nivel del negocio? / ¿Cómo están evaluando el impacto de la IA más allá de la eficiencia y la productividad?

EJE III: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA GOBERNANZA

¿Quién la gobierna, quiénes son los responsables de cómo se implementa la IA y de las decisiones complejas en torno a la IA? / ¿La empresa tiene la capacidad para cuestionar o detener la IA a pesar de estar siendo rentable, pero está causando impacto en las personas o en su reputación? / ¿Qué decisiones respecto de la IA consideran que deberían ser indelegables del gerente general y del directorio?

EJE IV: PERSONAS/ TALENTO/ COLABORADORES

¿Cuál es la transformación que quieren llevar a cabo en la empresa y su talento? / ¿Dónde está el límite entre lo humano y lo tecnológico? / ¿Existe una estrategia para fortalecer el talento, en especial donde la IA se vuelve más poderosa? / ¿Qué significa hoy para su empresa resguardar la dignidad humana cuando se delegan a la IA decisiones que afectan el trabajo, las oportunidades y el desarrollo de las personas?

GOBERNAR PARA COMPRENDER Y LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN

Desafíos para que la IA no transforme a la empresa por arrastre, sino que la empresa decida conscientemente cómo transformarse en la era de la IA.



III. GOBERNAR PARA COMPRENDER Y LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN

Desafíos para que la IA no transforme a la empresa por arrastre, sino que la empresa decida conscientemente cómo transformarse en la era de la IA.

Que la IA no transforme a la empresa, sino que la empresa sea capaz de transformarse conscientemente en la era de la IA: decidiendo qué quiere cambiar, qué quiere habilitar, qué quiere delegar, qué necesita preservar y qué consecuencias está dispuesta a asumir.

1.

PASAR DE GOBERNAR LA TECNOLOGÍA A GOBERNAR LA TRANSFORMACIÓN

La gobernanza no puede limitarse a herramientas, datos, seguridad, políticas y cumplimiento. Necesita alcanzar también aquello que la IA transforma en el negocio, las decisiones, el trabajo, las personas, la cultura y la creación de valor. **El desafío es ampliar la gobernanza al mismo ritmo que se amplía la capacidad transformadora de la IA.**

2.

ALINEAR LA EFICIENCIA CON EL PROPÓSITO Y LA ESTRATEGIA

La IA puede hacer más eficientes procesos, reducir tiempos, automatizar tareas y aumentar productividad. Pero hacer más rápido o con menos recursos no constituye por sí solo una transformación valiosa si no existe claridad respecto de qué se quiere acelerar y para qué. **El desafío es asegurar que la eficiencia habilitada por la IA esté al servicio del propósito y la estrategia de la empresa, y no se convierta en un fin en sí misma.**

3.

GOBERNAR CUANDO LA IA COMIENZA A TRANSFORMAR LA LÓGICA ECONÓMICA DEL NEGOCIO

El impacto de la IA adquiere otra profundidad cuando deja de mejorar solamente una tarea o proceso y comienza a modificar costos, capacidades productivas, formas de organizar el trabajo y maneras de producir y capturar valor. **El desafío es reconocer cuándo la eficiencia comienza a transformar la lógica económica del negocio y gobernar ese cambio equilibrando las nuevas oportunidades de creación de valor con sus consecuencias organizacionales y humanas.**

4.

TRANSFORMAR LA FORMACIÓN DEL TALENTO AL MISMO RITMO QUE CAMBIAN LAS CAPACIDADES NECESARIAS

La incorporación de IA no sólo exige aprender a utilizar nuevas herramientas. A medida que cambian las tareas, los roles y la relación entre personas y tecnología, también cambian las capacidades que las personas necesitan desarrollar y ejercitar. **El desafío es evolucionar desde una formación centrada en el uso de IA hacia procesos de aprendizaje que desarrollen deliberadamente las capacidades humanas necesarias para trabajar, decidir y crear valor en un entorno crecientemente atravesado por ella.**

5.

CERRAR LA DISTANCIA ENTRE EL ALCANCE DE LA IA Y EL ALCANCE DE SU GOBERNANZA

La IA puede estar presente en más procesos, áreas, decisiones y usos de los que alcanzan a cubrir las estructuras formales creadas para gobernarla. Esa distancia puede dejar parte de su utilización y de sus consecuencias fuera de la visibilidad de la empresa. **El desafío es lograr que la capacidad de gobernanza acompañe el alcance real de la IA, incorporando progresivamente todos aquellos espacios donde comienza a generar impactos relevantes para el negocio, las personas y la organización.**

6.

SINCRONIZAR VELOCIDADES Y NIVELES DE MADUREZ

La adopción tecnológica puede avanzar más rápido que la capacidad de gobernarla y que la preparación del liderazgo, la organización y las personas. Al mismo tiempo, una empresa puede mostrar alta madurez en seguridad y datos y permanecer en etapas mucho más incipientes en talento, responsabilidad o impacto humano. **El desafío es evitar una transformación desequilibrada, articulando el avance tecnológico con la evolución de la gobernanza, el liderazgo y las personas.**

7.

HACER EVOLUCIONAR LA GOBERNANZA A MEDIDA QUE ESCALA LA IA

Un uso que comienza como productividad individual puede terminar afectando procesos, datos, otras áreas o decisiones empresariales. Ese cambio de escala modifica también el nivel de riesgo, impacto y responsabilidad involucrado. **El desafío es reconocer cuándo un uso deja de ser individual u operacional y requiere otro nivel de gobernanza.**

8.

GOBERNAR SIN LIMITAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Proteger datos, establecer herramientas autorizadas y controlar riesgos es necesario, pero una gobernanza excesivamente restrictiva puede limitar la experimentación, el aprendizaje y la capacidad innovadora de las personas. **El desafío es construir límites claros para los riesgos, sin convertir la gobernanza en una barrera para explorar, crear y descubrir nuevas posibilidades con IA.**

III.

GOBERNAR PARA COMPRENDER Y LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN

9.

DECIDIR CONSCIENTEMENTE QUÉ DELEGAR Y QUÉ MANTENER BAJO CRITERIO HUMANO

La frontera entre lo humano y la IA no debería quedar determinada únicamente por aquello que tecnológicamente es posible automatizar. Que la IA pueda hacer algo no significa necesariamente que la empresa quiera o deba delegárselo. **El desafío es decidir qué capacidades y decisiones delegar y cuáles mantener bajo criterio humano, incluso cuando tecnológicamente sea posible transferirlas.**

10.

HACER INDELEGABLE LA RESPONSABILIDAD POR LAS CONSECUENCIAS

Delegar una tarea, capacidad o decisión a la IA no puede significar diluir la responsabilidad sobre sus efectos. **El desafío es establecer con claridad quién decide, quién supervisa, quién responde y quién tiene autoridad para intervenir cuando las consecuencias de una decisión apoyada o ejecutada por IA lo exijan.**

11.

DESARROLLAR LÍDERES CAPACES DE GOBERNAR MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA

Conocer herramientas, casos de uso y riesgos tecnológicos constituye una primera alfabetización, pero no necesariamente prepara al liderazgo para conducir los efectos de la IA sobre estrategia, negocio, decisiones, personas, cultura y creación de valor. **El desafío es desarrollar líderes capaces no sólo de comprender y utilizar la IA, sino de interpretar sus consecuencias, tomar decisiones frente a ellas y conducir conscientemente la transformación empresarial que produce.**

12.

LLEVAR LA GOBERNANZA DE LA IA AL GOBIERNO CORPORATIVO

Cuando la IA comienza a impactar estrategia, negocio, riesgos, personas o creación de valor, determinadas decisiones dejan de ser exclusivamente tecnológicas u operacionales. **El desafío es definir qué decisiones corresponden a áreas especializadas, cuáles requieren responsabilidad del gerente general y cuáles son indelegables del directorio en cuanto a diseño, guía y responsabilidad.**

13.

DISEÑAR SIMULTÁNEAMENTE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y HUMANA

La estrategia de IA, la estrategia de negocio y la estrategia de talento no pueden evolucionar como procesos separados. Cada avance en automatización puede modificar las capacidades que las personas necesitan desarrollar, preservar o seguir ejercitando. **El desafío es que cada avance tecnológico tenga una contraparte deliberada de desarrollo humano, evitando que las personas sólo deban adaptarse a transformaciones ya definidas.**

14.

MEDIR AQUELLO QUE LA EFICIENCIA NO PERMITE VER

Productividad, costos, velocidad y ahorro de tiempo no muestran por sí solos el impacto de la IA sobre la empresa. **El desafío es ampliar la medición hacia calidad de las decisiones, aprendizaje, autonomía, confianza, capacidades humanas, cultura, impacto laboral y creación de valor.**

15.

CONSTRUIR CAPACIDAD REAL DE CUESTIONAMIENTO, OBJECCIÓN Y DETENCIÓN

Una organización madura no será solamente aquella capaz de implementar IA, sino también aquella capaz de cuestionar sus propias decisiones sobre ella. Esto requiere personas con conocimiento, criterio y autonomía, pero también estructuras con poder efectivo para intervenir. **El desafío es preservar la capacidad humana de contradecir a la IA y establecer quién puede modificar, limitar o detener una decisión cuando sus consecuencias sobre las personas, la reputación, las capacidades o el propósito así lo requieran.**

16.

GOBERNAR ANTICIPADAMENTE Y NO SÓLO REACCIONAR

Cuando los límites, responsabilidades o criterios se definen después de que aparecen las consecuencias, parte de la capacidad de elección ya puede haberse perdido. **El desafío es anticipar escenarios y decidir antes: establecer criterios, responsabilidades y límites antes de que la tecnología convierta determinadas transformaciones en hechos consumados.**

CAPÍTULO IV.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Cómo están experimentando,
comprendiendo y abordando las
empresas ***la Gobernanza de la IA***



Cómo están experimentando, comprendiendo y abordando las empresas la Gobernanza de la IA.

A partir de lo expresado por los y las 46 líderes participantes en las cinco jornadas de la Mesa Redonda, PROhumana analizó y organizó los principales hallazgos identificados por ellos/as en cuatro ejes. A continuación, se presenta lo más destacado de cada uno de ellos, que luego se desarrollan con mayor detalle en el documento.

El análisis de cada eje busca ir más allá de describir prácticas o niveles de adopción. Los hallazgos permiten comprender, a través de cuatro dimensiones, qué está ocurriendo hoy en las empresas, qué tensiones comienzan a emerger, qué consecuencias pueden producir y hacia dónde necesita evolucionar la Gobernanza de la IA para conducir conscientemente esta transformación.

PRINCIPALES HALLAZGOS

IV.

EJE 1

DE GOBERNAR UNA TECNOLOGÍA A
LIDERAR CÓMO LA EMPRESA QUIERE
SER TRANSFORMADA POR ELLA

COMPRENSIÓN DE LA
TRANSFORMACIÓN DESDE LA
GOBERNANZA DE LA IA

EJE 2

DE GESTIONAR LO MEDIBLE A
GOBERNAR EL ALCANCE REAL
DE LA IA

GESTIÓN DE LA GOBERNANZA

EJE 3

DE DEFINIR QUIÉN ADMINISTRA LA IA A
CLARIFICAR QUIÉN DECIDE, QUIÉN
PUEDE DETENER Y QUIÉN RESPONDE

DECISIONES ESTRATÉGICAS
DE LA GOBERNANZA

EJE 4

DE PREPARAR PERSONAS PARA
USAR IA A DECIDIR QUÉ CAPACIDA-
DES HUMANAS LA EMPRESA QUIERE
DESARROLLAR Y PRESERVAR

PERSONAS / TALENTO /
COLABORADORES

REALIDAD
¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO?

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR
LÍDERES EMPRESARIALES

CÓMO SE ESTÁ EXPRESANDO
ACTUALMENTE LA GOBERNANZA DE
LA IA EN LAS EMPRESAS.

TENSIÓN
¿QUÉ TENSIÓN EMERGE?

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR
LÍDERES EMPRESARIALES

QUÉ BRECHAS, LÍMITES O CONTRADICCIO-
NES APARECEN A MEDIDA QUE LA IA AMPLÍA
SU ALCANCE Y CAPACIDADES.

IMPLICANCIA
¿QUÉ ESTÁ EN JUEGO?

CONSECUENCIAS IDENTIFICADAS POR
LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

QUÉ CONSECUENCIAS EMPRESARIA-
LES, ESTRATÉGICAS, HUMANAS U
ORGANIZACIONALES PUEDEN DERI-
VARSE DE ESAS TENSIONES.

La gobernanza convive
hoy en distintos niveles de
profundidad

El riesgo es que la transfor-
mación avance antes de ser
comprendida y conducida

Cuando cambia la lógica de
creación de valor, la IA deja de
ser sólo un asunto tecnológico

La IA ya ocupa más espacio
en la empresa que la gober-
nanza construida para ella

Los mecanismos de gestión
están avanzando más lento
que el alcance de la IA

Lo que queda fuera de la ges-
tión, la medición o el poder de
decisión puede quedar también
fuera de la gobernanza

La autoridad sobre la IA está
distribuida, pero la responsa-
bilidad final es menos nítida

El poder de decisión de la IA
puede crecer más rápido
que la claridad de la respon-
sabilidad humana

Delegar capacidad de deci-
sión sin clarificar responsa-
bilidad puede diluir la rendi-
ción de cuentas

La transformación del talento y
las habilidades que se requieren
de éste, está menos definido que
la transformación tecnológica

La tecnología puede terminar
definiendo qué permanece
humano si la empresa no estable-
ce deliberadamente esa frontera

Las decisiones tecnológicas
también pueden transformar
las capacidades, roles y opor-
tunidades de las personas

TRANSFORMACIÓN

¿HACIA DÓNDE NECESITAMOS EVOLUCIONAR?

Qué desplazamientos necesita realizar la empresa para ampliar su capacidad de gobernar y conducir conscientemente la transformación.

EJE 1

DE GOBERNAR UNA TECNOLOGÍA A LIDERAR CÓMO LA EMPRESA QUIERE SER TRANSFORMADA POR ELLA

LA GOBERNANZA NECESITA EVOLUCIONAR
HACIA UNA CONDUCCIÓN CONSCIENTE
DE LA TRANSFORMACIÓN

OPORTUNIDADES EMERGENTES IDENTIFICADAS POR LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

- **La empresa necesita decidir qué quiere transformar y qué quiere preservar.** La gobernanza se vuelve más profunda cuando incorpora decisiones sobre qué poder entregar a la IA, qué cambios promover y qué dimensiones humanas, culturales o identitarias mantener.
- **El valor humano se redefine a medida que la IA amplía sus capacidades cognitivas.** Criterio, pensamiento crítico, creatividad, adaptabilidad, aprendizaje, empatía, juicio profesional, responsabilidad, relaciones, imaginación, cuestionamiento y autenticidad aparecen como capacidades especialmente relevantes.
- **Reconocer capacidades humanas relevantes no basta para preservarlas.** Se identifica en algunos casos qué capacidades se valoran, más no cómo desarrollarlas deliberadamente, abriendo una distancia entre aspiración y estrategia real de desarrollo humano, clave para una transformación equilibrada y consciente de sus efectos.

EJE 2

DE GESTIONAR LO MEDIBLE A GOBERNAR EL ALCANCE REAL DE LA IA

LA GESTIÓN NECESITA AMPLIAR SU
ALCANCE DESDE LO QUE SE MIDE HACIA
TODO AQUELLO QUE LA IA TRANSFORMA

OPORTUNIDADES EMERGENTES IDENTIFICADAS POR LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

- **La gobernanza debe seguir el alcance real de la IA, no sólo su perímetro tecnológico formal.** Gestionar implica incorporar los usos y efectos que atraviesan negocio, personas y organización, además de herramientas, datos y seguridad.
- **La medición necesita evolucionar desde eficiencia hacia transformación.** Los indicadores deben permitir observar no sólo productividad y costos, sino también impactos en clientes, capacidades, roles, cultura, aprendizaje, innovación y negocio.
- **El liderazgo necesita evolucionar desde formarse para utilizar la IA a formarse para gobernarla en una empresa que la utiliza.** El desafío pasa de saber utilizar IA a comprender las consecuencias de una empresa crecientemente atravesada por ella.
- **La multidisciplinariedad necesita llegar hasta la toma de decisiones.** Personas, Legal, Riesgos, Negocio y otras funciones agregan valor cuando pueden intervenir desde el diseño y compartir responsabilidad sobre las consecuencias, no sólo cuando validan al final de un proceso.
- **La gestión necesita acompañar la expansión de la IA con mecanismos equivalentes de gobierno.** A medida que la tecnología pasa de herramientas a procesos y de procesos a decisiones, la estructura de gobernanza también necesita ampliar su profundidad.

EJE 3

DE DEFINIR QUIÉN ADMINISTRA LA IA A CLARIFICAR QUIÉN DECIDE, QUIÉN PUEDE DETENER Y QUIÉN RESPONDE

A MAYOR CAPACIDAD DE DECISIÓN DE LA IA, MAYOR DEBE SER LA CLARIDAD DE LA RESPONSABILIDAD HUMANA

OPORTUNIDADES EMERGENTES IDENTIFICADAS POR LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

- **Delegar una decisión a una tecnología no equivale a delegar la responsabilidad por sus consecuencias.** La gobernanza necesita asegurar que siempre exista claridad sobre quién decide, supervisa y responde; junto con a quiénes impacta esa decisión en el ámbito interno o externo de la organización.
- **La capacidad de cuestionar, modificar o detener una implementación forma parte del gobierno de la IA.** Una estructura madura no sólo habilita soluciones; también necesita capacidad real para intervenir cuando aparecen impactos que la empresa considera relevantes.
- **Los principios éticos o valores organizacionales necesitan convertirse en poder de decisión.** Los criterios humanos, culturales y reputacionales adquieren efectividad cuando existen mecanismos y responsables capaces de hacerlos prevalecer frente a otros beneficios.
- **La alta dirección necesita clarificar qué decisiones no puede delegar.** La orientación estratégica de la IA, los riesgos relevantes, las transformaciones significativas del negocio, las consecuencias sobre personas y reputación y los límites de uso aparecen como ámbitos que comienzan a exigir responsabilidad en los máximos niveles.
- **La gobernanza necesita avanzar desde administrar IA hacia responder por la transformación que produce.** A medida que la tecnología gana capacidad de acción y decisión, la arquitectura de la gobernanza sobre la responsabilidad humana necesita hacerse más explícita, no menos.

EJE 4

DE PREPARAR PERSONAS PARA USAR IA A DECIDIR QUÉ CAPACIDADES HUMANAS LA EMPRESA QUIERE DESARROLLAR Y PRESERVAR

TRANSFORMACIÓN: LA ESTRATEGIA DE TALENTO NECESITA EVOLUCIONAR SIMULTÁNEAMENTE CON LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

OPORTUNIDADES EMERGENTES IDENTIFICADAS POR LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

- **La empresa necesita pasar de adaptar personas a la IA a desarrollar deliberadamente capacidades humanas frente a ella.** Adaptabilidad, aprendizaje, pensamiento crítico, creatividad, criterio, colaboración, empatía, responsabilidad y capacidad relacional adquieren relevancia precisamente porque la IA asumirá más tareas cognitivas.
- **La empresa necesita definir qué quiere mantener bajo responsabilidad humana.** El límite no debería depender sólo de lo que la IA puede hacer, sino también de aquello que la organización decide no delegar, incluso cuando técnicamente sea posible.
- **El fortalecimiento de capacidades humanas necesita acompañar las decisiones de automatización.** Si una tecnología asume determinadas capacidades, la estrategia de talento puede requerir una inversión en aquellas que la empresa considera esenciales para su futuro.
- **La dignidad necesita pasar de principio a criterio verificable de decisión.** La evolución pendiente es que pueda modificar, limitar o detener decisiones cuando sus efectos sobre trabajo, oportunidades, desarrollo o relaciones humanas así lo exijan.
- **La pregunta estratégica sobre talento cambia de escala.** Ya no se limita a qué deben aprender las personas para trabajar con IA, sino a qué capacidades humanas necesita cultivar deliberadamente la empresa precisamente porque la IA será cada vez más capaz.

CAPÍTULO IV.

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE LOS EJES

De la Mesa Redonda en base a
las dimensiones ***Realidad,***
Tensión e Implicancia



EJE I.

DESTACA PROhumana

DE GOBERNAR UNA TECNOLOGÍA A
LIDERAR COMO LA EMPRESA QUIERE
SER TRANSFORMADA POR ELLA

COMPRENSIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DESDE LA GOBERNANZA DE LA IA

La Gobernanza de la IA está dejando de entenderse únicamente como un sistema para ordenar, controlar y proteger el uso de una tecnología. Comienza a aparecer entre líderes participantes de la Mesa Redonda una comprensión más profunda: gobernar también significa decidir qué tipo de empresa quieren construir con IA, qué poder están dispuestos a entregarle y qué es fundamental preservar desde la perspectiva del rol de lo humano.

Este desplazamiento, sin embargo, no ocurre con la misma profundidad en todas las empresas. Conviven distintas formas de entender la gobernanza y de medir su madurez, mientras la IA avanza a una velocidad que desafía la capacidad de las organizaciones para comprender y conducir su transformación.

El salto es pasar de ser transformados “por arrastre” a decidir cómo quieren transformarse. Gobernar la IA supone desarrollar la capacidad organizacional de comprender la transformación mientras ocurre y decidir conscientemente hacia dónde conducirla.

A. REALIDAD

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

LA GOBERNANZA CONVIVE HOY EN DISTINTOS NIVELES DE PROFUNDIDAD

La “gobernanza” está nombrando realidades disímiles. En algunas empresas se refiere a herramientas autorizadas, seguridad, datos, políticas y cumplimiento; en otras incorpora comités, responsables, seguimiento, formación y aprobación. En niveles más profundos comienza a relacionarse con estrategia, rediseño del negocio y decisiones sobre qué tipo de empresa construir con IA.

La formalización no equivale necesariamente a profundidad de gobernanza. Una empresa puede contar con políticas, controles, herramientas, capacitación o métricas y seguir gobernando principalmente el uso de IA. Otra, puede estar discutiendo transformaciones más profundas sobre negocio, cultura, capacidades humanas o límites de delegación.

La madurez aparece en al menos tres niveles diferentes. La madurez operativa se concentra en herramientas, políticas, seguridad y capacitación; la estratégica incorpora negocio, prioridades, planificaciones y procesos; y la transformacional aborda cambios en trabajo, capacidades, poder, cultura, identidad y creación de valor. Esta última aparece todavía de forma más incipiente.

La IA ya está transformando más que productividad. Además de eficiencia y reducción de tiempos, ya se observan efectos sobre procesos, decisiones, operaciones, productos, servicios, relación con clientes y formas de crear valor.

DE GOBERNAR UNA TECNOLOGÍA A
LIDERAR CÓMO LA EMPRESA QUIERE
SER TRANSFORMADA POR ELLA

B. Tensión

ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR LÍDERES EMPRESARIALES

EL RIESGO ES QUE LA TRANSFORMACIÓN AVANCE
ANTES DE SER COMPRENDIDA Y CONDUCTIDA

Llegar tarde a comprender qué está cambiando puede ser más crítico que “usar mal” la IA. La falta de comprensión oportuna puede afectar competitividad, capacidad de atraer talento, estructura organizacional, empleo, identidad y modelo de sostenibilidad futura del negocio.

La adopción puede ocurrir igualmente, pero fuera de la gobernanza. El uso personal o no autorizado de herramientas por parte de colaboradores/as, que ya lo utilizan como una tecnología incorporada en el diario vivir, muestra que la ausencia o lentitud de mecanismos formales no detiene necesariamente la IA. Puede desplazar su utilización hacia espacios menos visibles, con riesgos en el uso de información, datos y capacidad de conducción.

Velocidad no es sinónimo de transformación. Acumular herramientas, pilotos y casos de uso puede aumentar la actividad sin claridad suficiente sobre el valor pertinente que generan, su integración al negocio o los cambios estructurales que producen.

La fragmentación puede convertir la adopción en una suma de islas. Soluciones aisladas y múltiples desarrollos que no conversan entre sí pueden dificultar su integración, mantenimiento y conducción como parte de una transformación común.

El riesgo también es humano y cultural. Inactividad, resistencia, pérdida de capacidades y deterioro de la identidad organizacional pueden aparecer cuando la tecnología avanza sin una comprensión equivalente de sus efectos sobre las personas y la cultura.

Comprender tarde la profundidad del cambio reduce la capacidad de elegir. Si la empresa reconoce las consecuencias sólo cuando ya están instaladas, la gobernanza opera de manera reactiva frente a transformaciones que ya alcanzaron negocio, personas y/o estructura.

DE GOBERNAR UNA TECNOLOGÍA A
LIDERAR CÓMO LA EMPRESA QUIERE
SER TRANSFORMADA POR ELLA

C. IMPLICANCIA

CONSECUENCIAS IDENTIFICADAS POR
LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

CUANDO CAMBIA LA LÓGICA DE CREACIÓN DE VALOR,
LA IA DEJA DE SER SÓLO UN ASUNTO TECNOLÓGICO

La eficiencia puede ser el impacto más visible sin ser el más transformador.

Ahorrar tiempo, reducir costos o aumentar productividad muestra valor inmediato; la transformación se profundiza cuando la IA modifica procesos completos, decisiones, productos, servicios y relaciones con grupos estratégicos de la empresa.

Cambiar un proceso puede terminar cambiando la estructura del negocio.

Cuando una actividad requiere mucho menos tiempo, aumenta significativamente su capacidad productiva o cambia la forma de generar conocimiento, también pueden modificarse costos, roles, incentivos, relaciones y modelos de desarrollo.

La transformación más profunda aparece cuando cambia la lógica económica del proceso.

En ese punto la IA deja de limitarse a hacer mejor o más rápido una tarea y comienza a alterar la manera en que la empresa produce, organiza y captura valor.

EJE II.

DE GESTIONAR LO MEDIBLE A
GOBERNAR EL ALCANCE REAL
DE LA IA

GESTIÓN DE LA GOBERNANZA

La IA ya tiene una amplitud mayor que la gobernanza construida para conducirla. Líderes participantes de la Mesa Redonda evidencian que mientras sus usos se expanden horizontalmente por la organización, la gestión formal sigue más concentrada en ámbitos que la empresa puede controlar con mayor facilidad: herramientas, accesos, datos, seguridad, políticas y aprobación de procesos.

La gobernanza en algunos casos comienza a evolucionar hacia estructuras multifuncionales, pero el impacto en medición de consecuencias y poder real de decisión muestran un desarrollo menos consolidado. La distancia entre lo que las empresas empiezan a comprender y aquello que todavía pueden gobernar se acrecienta.

DESTACA PROhumana

Saber utilizar herramientas, comprender casos de uso o conocer riesgos tecnológicos constituye una primera alfabetización. Gobernar requiere además comprender efectos sobre modelo de negocio, personas, decisiones, estructura organizacional, cultura, riesgos y creación de valor.



A. REALIDAD

ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR LÍDERES EMPRESARIALES

LA IA YA OCUPA MÁS ESPACIO EN LA EMPRESA QUE LA GOBERNANZA CONSTRUIDA PARA ELLA

El perímetro real de uso de IA es más amplio que el perímetro formal de go-bierno. La IA aparece en procesos, análisis, operaciones, logística, riesgos, investigación, predicción y optimización, mientras la gobernanza formal suele cubrir sólo una parte de esos usos.

La gestión está más consolidada en tecnología y seguridad. Herramientas autorizadas, accesos, datos, protección de información, ciberseguridad, políticas de uso y aprobación de casos son los ámbitos donde aparecen mecanismos más claros.

La dimensión humana aparece en formación, adopción, resistencia, capacidades, roles y cultura. Estos temas son reconocidos como factores claves a estructurar y gobernar, pero todavía no cuentan con mecanismos tan desarrollados como los existentes para riesgos tecnológicos o de seguridad.

Los equipos multifuncionales comienzan a instalarse. Tecnología, negocio, personas, legal, riesgos, ciberseguridad y niveles ejecutivos aparecen compartiendo espacios de gobernanza, aunque esta práctica no está igualmente consolidada en todas las organizaciones, pero sí se considera como necesario.

EJE II.

DE GESTIONAR LO MEDIBLE A
GOBERNAR EL ALCANCE REAL
DE LA IA

GESTIÓN DE LA GOBERNANZA

B. Tensión

ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR LÍDERES EMPRESARIALES

LOS MECANISMOS DE GESTIÓN ESTÁN AVANZANDO
MÁS LENTO QUE EL ALCANCE DE LA IA

Gobernar la IA que la empresa implementa no equivale a gobernar la IA que la organización realmente utiliza. Las herramientas personales o no autorizadas muestran una zona de uso que puede quedar fuera de la visibilidad y del control formal.

La empresa mide mejor eficiencia que transformación. Tiempo ahorrado, productividad, costos, velocidad y optimización cuentan con métricas más visibles; los efectos sobre capacidades, roles, cultura, aprendizaje, clientes, innovación o modelo de negocio aparecen reconocidos, pero menos sistemáticamente medidos.

Reconocer un impacto no significa contar con indicadores para gobernarlo. La empresa puede saber que la IA afecta cultura, talento o calidad de decisiones sin disponer todavía de métricas que permitan seguir esa transformación y actuar sobre ella.

Tener varias áreas en un comité no garantiza una gobernanza verdaderamente multidisciplinaria. La diferencia está en si esas funciones participan sólo para implementar o validar, o si tienen poder efectivo para intervenir desde la decisión sobre qué automatizar y cómo hacerlo.

DE GESTIONAR LO MEDIBLE A
GOBERNAR EL ALCANCE REAL
DE LA IA

GESTIÓN DE LA GOBERNANZA

C. IMPLICANCIA

CONSECUENCIAS IDENTIFICADAS POR
LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

LO QUE QUEDA FUERA DE LA GESTIÓN, LA MEDICIÓN O EL PODER
DE DECISIÓN PUEDE QUEDAR TAMBIÉN FUERA DE LA GOBERNANZA

La brecha entre uso real y gobierno formal crea zonas menos visibles para la empresa. Si la IA circula por más espacios que aquellos cubiertos por políticas, herramientas o procesos de aprobación, parte de su utilización y de sus consecuencias puede quedar fuera de los mecanismos establecidos.

La asimetría de medición puede producir una lectura incompleta del valor creado. Una empresa puede demostrar ahorro de tiempo o costos sin saber con la misma precisión qué está ocurriendo con capacidades, cultura, clientes, calidad de decisiones o modelo de negocio.

La menor estructuración del impacto en la dimensión humana es relevante porque allí se concentran consecuencias profundas. Transformación de roles, capacidades, identidad profesional, empleo, liderazgo y cultura pueden avanzar sin contar todavía con mecanismos equivalentes a los desarrollados para tecnología y seguridad.

La multifuncionalidad sin incidencia puede quedarse en representación. Si las distintas áreas participan, pero no pueden modificar decisiones, la estructura se amplía sin que necesariamente se expanda la capacidad real de gobernanza.

La capacidad de los líderes condiciona la profundidad de la gestión. Mientras el liderazgo permanezca principalmente en una alfabetización tecnológica, será más difícil conducir consecuencias empresariales que exceden el uso de herramientas.

EJE III.

DESTACA PROhumana

DE DEFINIR QUIÉN ADMINISTRA LA IA A
CLARIFICAR QUIÉN DECIDE, QUIÉN
PUEDE DETENER Y QUIÉN RESPONDE

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA GOBERNANZA

A medida que la IA se integra al negocio y comienza a apoyar o asumir decisiones, la gobernanza deja de tratar sólo sobre implementación y reglas de uso. Aparece una pregunta más exigente: quién tiene autoridad para decidir, quién puede cuestionar o detener y quién responde finalmente por las consecuencias.

Líderes participantes de la Mesa Redonda identifican que las empresas muestran avances en estructuras multifuncionales y participación ejecutiva, pero la responsabilidad final, la capacidad institucional para hacer prevalecer impactos humanos o reputacionales y la frontera de las decisiones indelegables todavía aparecen menos definidas.

Gobernar las consecuencias de la IA implica que los impactos sobre procesos y personas permitan decidir con poder estratégico y real para modificar, limitar o incluso detener una decisión rentable.

A. REALIDAD

ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR LÍDERES EMPRESARIALES

LA AUTORIDAD SOBRE LA IA ESTÁ DISTRIBUIDA, PERO LA RESPONSABILIDAD FINAL ES MENOS NÍTIDA

No existe un único modelo de gobierno. Tecnología, innovación, seguridad, riesgo, personas, legal, comités multidisciplinarios, gerencias generales y, en algunos casos, directorios participan con distintos grados de responsabilidad.

La IA comienza a salir del dominio exclusivo de Tecnología. En organizaciones con mayor estructuración, la gobernanza incorpora distintas funciones y niveles ejecutivos porque los problemas que plantea dejan de ser exclusivamente tecnológicos.

Implementar, establecer reglas y responder por las consecuencias son responsabilidades diferentes. La conversación muestra mayor claridad sobre quién implementa la IA y quién define sus reglas de uso que sobre quién responde finalmente por una decisión tomada o apoyada por ella.

La alta dirección ya participa, pero su perímetro específico de responsabilidad todavía está en construcción. La IA alcanza estrategia, riesgos, personas, reputación y creación de valor sin que exista todavía una definición transversal de qué decisiones son indelegables del gerente general o del directorio.

DE DEFINIR QUIÉN ADMINISTRA LA IA A
CLARIFICAR QUIÉN DECIDE, QUIÉN
PUEDE DETENER Y QUIÉN RESPONDE

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA GOBERNANZA

B. TENSIÓN

ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR LÍDERES EMPRESARIALES

EL PODER DE DECISIÓN DE LA IA PUEDE CRECER MÁS RÁPIDO
QUE LA CLARIDAD DE LA RESPONSABILIDAD HUMANA

La tecnología se distribuye por la organización más rápido que la responsabilidad. La IA puede integrarse en distintas áreas, procesos y decisiones, mientras las fronteras sobre quién tiene la última palabra, quién supervisa y quién responde se vuelven menos claras.

Existe conciencia sobre impactos humanos, culturales y reputacionales, pero menor evidencia de mecanismos para hacerlos prevalecer. Aún no está institucionalizada la capacidad de detener, modificar o limitar una solución rentable cuando el problema no es tecnológico o financiero.

Tener principios éticos no equivale a tener poder institucional para aplicarlos. El riesgo aparece cuando un criterio humano o reputacional es reconocido, pero no existe una autoridad o mecanismo suficientemente claro para hacerlo prevalecer frente a productividad o rentabilidad.

Las decisiones indelegables todavía no tienen una frontera consolidada. Orientación estratégica, riesgos relevantes, grandes transformaciones del negocio, consecuencias sobre personas, reputación y límites de uso comienzan a llegar a la alta dirección, pero sin un consenso transversal sobre ese perímetro.

DE DEFINIR QUIÉN ADMINISTRA LA IA A
CLARIFICAR QUIÉN DECIDE, QUIÉN
PUEDE DETENER Y QUIÉN RESPONDE

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE
LA GOBERNANZA

C. IMPLICANCIA

CONSECUENCIAS IDENTIFICADAS POR
LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

DELEGAR CAPACIDAD DE DECISIÓN SIN CLARIFICAR
RESPONSABILIDAD PUEDE DILUIR LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La empresa puede saber quién opera una solución sin tener igual claridad sobre quién responde por sus efectos. Esta diferencia se vuelve más crítica a medida que la IA participa en decisiones de mayor impacto empresarial o humano.

La falta de una autoridad clara para cuestionar o detener efectos de la IA puede dejar los principios éticos organizacionales sin capacidad efectiva de acción. Reconocer un riesgo humano, cultural o reputacional no garantiza que ese riesgo pueda modificar una decisión si no existe una visión estratégica o poder institucional para hacerlo.

La IA eleva al nivel estratégico decisiones que inicialmente pueden parecer técnicas. Cuando una implementación afecta modelo de negocio, riesgos, personas, cultura, reputación o creación de valor, la decisión excede el ámbito tecnológico u operacional.

La ausencia de una frontera de decisiones indelegables deja abierta una cuestión de gobierno corporativo. Si no se define qué corresponde a áreas especializadas y qué debe permanecer bajo máxima responsabilidad de la primera línea, la llegada de la IA a ámbitos estratégicos puede preceder a la gobernanza necesaria para responder por ella.

EJE IV.

DESTACA PROhumana

DE PREPARAR PERSONAS PARA USAR IA A DECIDIR QUÉ CAPACIDADES HUMANAS LA EMPRESA QUIERE DESARROLLAR Y PRESERVAR

PERSONAS / TALENTO / COLABORADORES

Las empresas parecen tener más claridad sobre lo que la IA puede hacer que sobre qué quieren que ocurra con las personas a medida que la tecnología pueda hacer más. La capacitación, la adopción y las nuevas competencias avanzan con mayor definición que una estrategia explícita sobre las capacidades humanas que la organización quiere construir a largo plazo.

La transformación del talento abre así una pregunta más profunda que el reskilling: qué capacidades queremos preservar, cuáles debemos fortalecer deliberadamente, qué no queremos delegar y cómo convertir la dignidad humana en un criterio real de decisión.

La estrategia de talento parece estar siguiendo a la estrategia tecnológica, cuando la magnitud de la transformación requiere que ambas sean diseñadas simultáneamente.

A. REALIDAD

ANÁLISIS DEL CONTEXTO
POR LÍDERES EMPRESARIALES

LA TRANSFORMACIÓN DEL TALENTO Y LAS HABILIDADES QUE SE REQUIEREN DE ÉSTE, ESTÁ MENOS DEFINIDO QUE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

Existe bastante claridad sobre capacitación, adopción y nuevas competencias.

Las empresas mencionan alfabetización, aprendizaje, acompañamiento, adaptabilidad y nuevas formas de trabajar con IA como parte de la preparación de las personas.

Existe menor claridad sobre el tipo de talento que la empresa quiere construir a largo plazo.

Aparecen pensamiento crítico, creatividad, criterio, capacidad de cuestionar, colaboración, empatía y aprendizaje, pero la visión de cómo desarrollarlos como consecuencia de la IA es más fragmentada.

Adaptar el talento a la IA y transformar deliberadamente el talento son procesos distintos.

Preparar a las personas para utilizar herramientas responde a la adopción; definir qué capacidades humanas se quieren fortalecer responde a una estrategia de transformación del talento.

No existe una frontera común y estable entre lo humano y lo tecnológico.

Criterio, juicio profesional, pensamiento crítico, empatía, creatividad, responsabilidad, relaciones e interpretación de situaciones complejas aparecen como ámbitos que se quieren mantener bajo participación humana.

El límite se está descubriendo principalmente a medida que avanza la implementación.

La frontera entre persona y tecnología aparece más como resultado de la experiencia con IA que como una definición anticipada de la organización.

DE PREPARAR PERSONAS PARA USAR IA A DECIDIR QUÉ CAPACIDADES HUMANAS LA EMPRESA QUIERE DESARROLLAR Y PRESERVAR

PERSONAS / TALENTO / COLABORADORES

B. Tensión

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

LA TECNOLOGÍA PUEDE TERMINAR DEFINIENDO QUÉ PERMANECE HUMANO SI LA EMPRESA NO ESTABLECE DELIBERADAMENTE ESA FRONTERA

Lo que la IA todavía no puede hacer no es lo mismo que aquello que la empresa no quiere delegar. La primera frontera depende de la capacidad tecnológica; la segunda exige una decisión organizacional sobre qué debe permanecer bajo criterio, juicio o responsabilidad humana incluso si la IA llega a poder hacerlo.

La estrategia de talento parece estar siguiendo a la estrategia tecnológica. La capacitación acompaña la adopción, pero existe menos evidencia de una estrategia sistemática que fortalezca capacidades humanas precisamente allí donde la IA se vuelve más poderosa.

Capacitar para IA no equivale a desarrollar talento para convivir con una IA cada vez más capaz. La primera prepara para usar herramientas; la segunda exige pensar qué capacidades humanas necesitarán ser cultivadas a medida que una mayor proporción de tareas cognitivas pueda ser asumida por tecnología.

Una capacidad que deja de ejercitarse puede debilitarse. La automatización no sólo cambia tareas: las conversaciones plantean preocupación por posibles efectos sobre pensamiento crítico, autoría, criterio profesional y capacidad de generar conocimiento propio.

La dignidad está reconocida como valor, pero todavía no aparece plenamente traducida a decisiones. Existe preocupación por reemplazo, pérdida de puestos, transformación de roles, identidad profesional, desarrollo y relaciones humanas, sin una respuesta común sobre qué decisiones deberían quedar fuera de una delegación exclusivamente algorítmica.

EJE IV.

DE PREPARAR PERSONAS PARA USAR IA A DECIDIR QUÉ CAPACIDADES HUMANAS LA EMPRESA QUIERE DESARROLLAR Y PRESERVAR

PERSONAS / TALENTO / COLABORADORES

C. IMPLICANCIA

CONSECUENCIAS IDENTIFICADAS POR LÍDERES EMPRESARIALES Y PROhumana

LAS DECISIONES TECNOLÓGICAS TAMBIÉN PUEDEN TRANSFORMAR LAS CAPACIDADES, ROLES Y OPORTUNIDADES DE LAS PERSONAS

La transformación del talento no puede reducirse a reskilling. La cuestión no es sólo qué deben aprender las personas para utilizar IA, sino qué capacidades necesitan seguir ejercitando y desarrollando en un contexto de creciente automatización cognitiva.

Si la empresa no define el límite humano-tecnológico, esa frontera puede quedar determinada por lo que la tecnología sea capaz de hacer. Eso desplaza una decisión organizacional —qué se quiere preservar bajo responsabilidad humana— hacia una evolución puramente técnica.

Automatizar una tarea puede tener efectos que exceden la tarea. Cuando una capacidad deja de practicarse, también puede cambiar la experiencia, el desarrollo profesional, la generación de conocimiento o el rol que las personas cumplen dentro de la organización.

La dignidad como principio general no basta para orientar decisiones concretas. Mientras no exista claridad sobre cómo ese valor afecta decisiones vinculadas a trabajo, oportunidades, evaluación, desarrollo o desvinculación, permanece una distancia entre la declaración y la gobernanza efectiva.

La transformación tecnológica y la transformación humana pueden avanzar a velocidades distintas. Si la estrategia de talento reacciona después de las decisiones tecnológicas, las personas quedan principalmente en posición de adaptación frente a cambios ya definidos.

BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS

Documentos sugeridos por
PROhumana a revisar para
comprender el contexto de la
***“Mesa Redonda PROhumana:
Gobernar la IA: comprender y
liderar la transformación”***



Documentos sugeridos por PROhumana a revisar para comprender el contexto de la

“Mesa Redonda PROhumana: Gobernar la IA: comprender y liderar la transformación”

- **Creating value from AI and digital capabilities in logistics operations, McKinsey, 2026.**
<https://bit.ly/4dBIXQw>
- **Due Diligence Guidance for Responsible AI, OECD, 2026.**
<https://bit.ly/4iiL5iH>
- **Estudio: Adopción de la IA en Empresas Chilenas, Entel, 2026.**
<https://bit.ly/3Vxszul>
- **Estudio Percepción de Riesgos Empresariales 2025, UDP + CEC, 2025.**
<https://bit.ly/4hUXfNh>
- **Global Corporate Affairs Survey, Oxford-GlobeScan, 2026.**
<https://bit.ly/4s4JHn9>
- **Informe de Política Monetaria, Banco Central de Chile, 2026.**
<https://bit.ly/3VDiITL>
- **Libro: Más allá de la IA, Bruno Villalobos, 2026.**
<https://bit.ly/4jkndwg>
- **Mesa Redonda: La Empresa ante el fin de la Excepcionalidad Humana, 2026.**
<https://bit.ly/3TZwKhY>
- **Responsible AI in practice, Reuters and UNESCO, 2026.**
<https://bit.ly/4zsVI8i>
- **Responsible AI Use, The B Team, 2026.**
<https://bit.ly/4yiHBSe>
- **Seminario: Tackling Sustainability Through the AI Lifecycle, IEEE, 2026.**
<https://bit.ly/4hYpPh6>
- **Soberanía Cognitiva, SubeIA, Bruno Villalobos, 2026.**
<https://bit.ly/4ymZvmO>
- **Technology Trends Outlook, McKinsey & Company, 2026.**
<https://bit.ly/4yisc4k>
- **The Human Advantage: Stronger Brains in the Age of AI, WEF, 2026.**
<https://bit.ly/4yMHX4D>

CAPÍTULO VI.

PROTAGONISTAS DEL DIÁLOGO Y REFLEXIÓN

Los ***cargos señalados***
son los mencionados al
momento de participar



MESAS REDONDAS PROhumana



PAULA JERVIS



ABASTIBLE
GERENTA
ASUNTOS
CORPORATIVOS

JOSÉ MANUEL MENA



ABIF
PRESIDENTE

NICOLÁS CRISTI



AIEP
DIRECTOR CAMBIO
Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

JULIO SALAZAR



ALIMENTOS ÑUBLE
GERENTE TI

CARLOS SCHIPMANN



ANGLO AMERICAN
INFORMATION
MANAGEMENT

MA PILAR VALENZUELA



ANGLO AMERICAN
ESPECIALISTA
CUMPLIMIENTO

MANOLA RAMÍREZ



BANCHILE
DIRECTORA DE EMPRESAS/
BANCHILE AGF-GROUP
EMPACK-INMOBILIARIA
GARDILIC

PAOLA ALVANO



BCI
GERENTA DE ASUNTOS
CORPORATIVOS Y
SOSTENIBILIDAD

MARCELA SOTO



BCI SEGUROS
GERENTA
PERSONAS

JOLYON ABELLO



BCI SEGUROS
GERENTE ESTRATEGIA
Y DATOS

MESAS REDONDAS PROhumana



ROBERTO BELLONI



EMPRESAS YARUR

DIRECTOR
FILIALES

CATALINA MERTZ



BICE

DIRECTORA INDEPENDIENTE
SONDA-BICE / DIRECTORA
DE EMPRESAS

ÁLVARO VALDÉS



BICE VIDA

SUBGERENTE
DATOS Y IA

PAOLA VISINTINI



CAJA LOS ANDES

GERENTA PERSONAS
Y ASUNTOS
CORPORATIVOS

FELIPE MEDINA



CAROZZI

GERENTE
CORPORATIVO
PERSONAS

CARMEN ROMÁN



COCA - COLA ANDINA

DIRECTORA DE EMPRESAS -
PRESIDENTA COMITÉ
AUDITORÍA BCI / DIRECTORA
COFOUND GRUPO ALMA

GONZALO ROJAS



CONSEJO PROhumana

DIRECTOR GRUPO
BETHIA/ CONSEJERO
PROhumana

JOSÉ JOAQUÍN BRUNNER



CONSEJO PROhumana

ACADÉMICO /
CONSEJERO
PROhumana

AXEL CHRISTENSEN



CONSEJO PROhumana

DIRECTOR INVERSIONES
LATAM BLACKROCK /
CONSEJERO PROhumana

HERNÁN ORELLANA



CONSEJO PROhumana

DIRECTOR BANCO
BCI / CONSEJERO
PROhumana

MESAS REDONDAS PROhumana



STEPHANIE CELIS



COOPEUCH
DATA AND
ANALYTICS LEADER

JUAN ANDRÉS ERRÁZURIZ



ENAEX
GERENTE
GENERAL

BERNARDITA BRIONES



ENEL
ABOGADA
PDO

IVONNE ROJAS



ENEL
APLICACION
DEVELOPMENT
MANAGER

ÁLVARO OVANDO



ENTEL
GERENTE DE IA Y
GOBIERNO DE DATOS

PAMELA PARRA



ESSBIO
GERENTA PERSONAS
Y CULTURA

CRISTIAN VERGARA



ESSBIO
CEO

MA VICTORIA GALEANO



GRUPO BIMBO
GERENTA
PERSONAS

ALDO DEL RÍO



GRUPO EMARESA
GERENTE
PERSONAS

JUAN CARLOS CORVALÁN



GRUPO FALABELLA
GERENTE CORPORATIVO
DE SOSTENIBILIDAD

MESAS REDONDAS PROhumana



DANIELA NOVOA



GRUPO PRINCIPAL
HR HEAD LATAM

SERGIO SÁNCHEZ



GRUPO SAESA
GERENTE TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN

MARÍA DOLORES LABBE



GRUPO SAESA
GERENTA
PERSONAS

EDUARDO POOLEY



GRUPO SIMMA
CEO Y DIRECTOR
EMPRESAS / SOCIO
DIRECTOR GRUPO SIMMA

DIANA POSADA



INTERVIAL
GERENTA GESTIÓN
CORPORATIVA

LUIS URBINA



LABORATORIOS BAGÓ
SUBGERENTE DESARROLLO,
AUTOMATIZACIÓN Y
PROCESOS TI

FRANCISCO MÉNDEZ



LABORATORIOS BAGÓ
GERENTE
GENERAL

PAMELA MALDONADO



MUTUAL DE SEGURIDAD
GERENTA DIVISIÓN
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

MARIANA ALCÉRREA



MUTUAL DE SEGURIDAD
GERENTA ASUNTOS
CORPORATIVOS

PAULINA MIRANDA



PPU
SOCIA

MESAS REDONDAS PROhumana



PATRICIA PALACIOS



PUERTO TALCAHUANO

PRESIDENTA DIRECTORIO
PUERTO TALCAHUANO/
DIRECTORA INDEP.
CAPSTONE COPPER

MYRIAM GÓMEZ



REALE SEGUROS

DIRECTORA REALE CHILE
SEGUROS GENERALES S.A/
idDC INSTITUTO DE
DIRECTORES DE CHILE

BRUNO VILLALOBOS



SUBEIA

CEO Y FUNDADOR

SOFÍA CASTILLO



TECK

GERENTA BUSINESS
PARTNER DE SISTEMAS
DIGITALES LATAM

VIVIANA ZAMBRANO



**THE COCA - COLA
COMPANY CHILE**

SENIOR DIRECTOR
PEOPLE & CULTURE

MA EUGENIA ARMISEN



VGC ABOGADOS

SOCIA

AGRADECIMIENTO Y APOYOS

De las *Mesas Redondas PROhumana*



AGRADECIMIENTOS

VII.

EMPRESAS VISIONARIAS



ALIADA ESTRATÉGICA



MEDIOS ALIADOS



AGRADECIMIENTOS EMPRESAS VISIONARIAS

Agradecemos a las Empresas Visionarias, Aliada Estratégica y Medios Aliados que permitieron que PROhumana cumpla con su propósito de promover mayores niveles de consciencia que faciliten cambios culturales y de hábitos, a través de la consolidación de aprendizajes regenerativos, significativos y colaborativos; que entrelacen visiones sistémicas, creativas y trascendentes en seres humanos exponenciales y regenerativos.

Empresas y organizaciones comprometidas con la generación de conversaciones con sentido, transformación e impacto.

APOYOS HISTÓRICOS

VIII.

Entre el año 2000 y 2026 PROhumana ha realizado su proyecto Mesas Redondas con gran impacto y aporte, donde se ha buscado comprender colectivamente lo que no hemos advertido, lo que hemos logrado y lo que nos desafía a avanzar en Grandes Dilemas como sociedad, empresa, líderes y personas.

202

*Apoys
históricos*

32

*Mesas
Redondas*

1511

*Líderes
protagonistas*

605

*Empresas /
organizaciones*

366

*Horas
de diálogo
y reflexión*





PROhumana

OCTUBRE

2026

GOBERNAR LA IA: COMPRENDER Y LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN

LA IA NO SOLO ES UN CAMBIO EN LA EMPRESA

INTERPELA SU PROPÓSITO, ESTRATEGIA, SU MANERA DE CREAR VALOR Y EL LUGAR QUE DECIDE OTORGAR A LAS PERSONAS EN ESA TRANSFORMACIÓN.

Equipo responsable de la Mesa Redonda: Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva PROhumana; Florencia Burgos, Directora Ejecutiva PROhumana; Clemente Rojas, Líder Gestión y Dirección Ejecutiva; Diseño: Colomba Costa, Líder Diseño e Imagen PROhumana.

MESA REDONDA TERCER TRIMESTRE