# Organización y personas

*¿Cómo se organiza una compañía IA-first y cómo atrae y retiene el talento técnico?*

> *«La IA no necesita, en general, una dirección propia: necesita que cada función tenga dueño con nombre, que quien construye no se controle a sí mismo y que cada agente tenga una persona que responda de él.»*

QUÉ ES

## Seis funciones, tres separaciones

Alguien debe ejercer seis funciones: dirección, demanda y patrocinio, coordinación y método, construcción y operación, control y verificación independiente. Pueden recaer en pocas personas, pero con tres separaciones que no se negocian. Coordinación, control y verificación son las que suelen quedarse sin dueño.

**Implicación:** ¿Tiene cada una de las seis funciones una persona con nombre en su compañía?

**Riesgo:** Si el gobierno vive dentro del área que construye, esa área es juez y parte y su evidencia no se sostiene.

QUÉ PROPONE

## IA por defecto, persona donde importa

En la compañía IA-first cada proceso se diseña dando por hecho que la IA hace el trabajo o propone la decisión, y las personas fijan el objetivo, deciden en las excepciones y responden del resultado. SEVEN-G propone llegar por fases: cadenas de valor de punta a punta sobre una fábrica de IA y datos, con una oficina temporal que se cierra.

**Implicación:** ¿Qué proceso de su compañía tiene hoy un dueño de punta a punta con presupuesto y objetivo de resultado?

**Riesgo:** Si la oficina temporal no se cierra, se ha creado una dirección de IA por la puerta de atrás.

CÓMO SE COMPRUEBA

## Personas que pueden decir que no

Cada sistema tiene supervisores con nombre, formación y autoridad real para discrepar; sin autoridad, no hay supervisión humana. La alfabetización en IA es obligatoria. La adopción se mide por el uso en el proceso, no por licencias. Y el talento técnico se retiene con carrera técnica, proyectos que llegan a producción y trabajo visible.

**Implicación:** ¿Puede el supervisor de cada sistema de IA rechazar lo que propone sin pedir permiso a nadie?

**Riesgo:** Un supervisor que siempre acepta lo que propone el sistema no supervisa: firma.

### CUATRO PREGUNTAS PARA EL CONSEJO

1. **¿Necesitamos de verdad una dirección de IA?**
   En general no: ante el consejo responde el primer ejecutivo, y valor, capacidad y control se reparten entre dueños de cadena, fábrica y segunda línea.
2. **¿Tiene cada agente una persona que responde de él?**
   Hay un inventario de agentes con dueño humano, límites y fecha de baja, igual que se gestiona a cualquier persona con acceso a los sistemas.
3. **¿Qué hacemos con la capacidad que libera la IA?**
   Cada caso de uso decide el destino de las horas liberadas. Sin decisión, la capacidad no suma; pasados 90 días, salta una alerta.
4. **¿Por qué se van nuestros perfiles técnicos?**
   Existe una carrera técnica paralela a la de gestión, los proyectos llegan a producción y el trabajo se ve, incluso como código abierto.

### QUÉ FALLA SI NO SE GOBIERNA

| QUÉ FALLA | NIVEL | QUÉ HACER |
|---|---|---|
| Funciones de control y verificación sin dueño | ALTO | Asignar las seis funciones con nombre y apellidos |
| Supervisores sin autoridad real para discrepar | ALTO | Dar autoridad escrita a cada supervisor |
| Agentes en producción sin dueño humano | ALTO | Inventariar los agentes con su dueño y sus límites |
| Personal que usa IA sin la alfabetización exigida | MEDIO | Fijar la formación mínima por perfil antes del acceso |
| Licencias asignadas que nadie usa en el proceso | MEDIO | Medir el uso real en el proceso, no las licencias |
| Fuga de talento técnico sin carrera ni proyectos | MEDIO | Abrir una carrera técnica paralela a la de gestión |

### PARA SEGUIR LEYENDO

**Cómo se organiza una compañía para la IA**
Documento 54 · funciones, patrones y compañía IA-first

**Adopción y cambio**
Documento 23 · disponibilidad no es adopción

**Personas y organización**
Documento 50 · roles, alfabetización y talento técnico

**McKinsey: «The agentic organization»**
McKinsey & Company · 26-09-2025


Fernando García Varela · CC BY 4.0 · Versión 0.x, en revisión

*Ayuda genérica y gratuita, sin revisión jurídica para ningún caso concreto: cada organización la adapta, identifica la normativa que le aplica y responde de su cumplimiento. No es asesoramiento ni certificación. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad por los efectos de su aplicación.*