

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Cómo VELO5 convierte la inteligencia humana y artificial
en capacidad adaptativa

PROPOSICIÓN CENTRAL

Las organizaciones se vuelven más inteligentes cuando pueden convertir de manera recurrente el criterio humano, el conocimiento, la información y las capacidades de IA relevantes en acción alineada con la creación de valor, aprendizaje incorporado y renovación.

Fabian Schwartz

Documento ejecutivo · Versión maestra en español

Versión 1.0 · Agosto de 2026

Resumen ejecutivo

La inteligencia artificial está ampliando lo que las organizaciones pueden analizar, generar, predecir y automatizar. Pero acceder a más capacidad no crea automáticamente una organización más inteligente. La pregunta decisiva es si la empresa puede convertir el criterio humano distribuido, el conocimiento, la información y las capacidades de IA en acción coherente, aprendizaje incorporado y renovación.

La inteligencia útil ya está distribuida entre clientes, colaboradores, especialistas, líderes, datos y sistemas. Sin embargo, gran parte de ella nunca modifica una decisión importante; o modifica una decisión sin producir acción coordinada, retroalimentación válida ni aprendizaje duradero.

Esta es la **brecha de conversión de inteligencia**: la distancia entre el conocimiento y las capacidades potencialmente útiles disponibles en una organización y la parte que sus estructuras, incentivos, relaciones y rutinas logran convertir en acción alineada con la creación de valor y aprendizaje incorporado.

Cerrar esa brecha exige una arquitectura operativa para el sistema organizacional completo. VELO5 asigna roles distintos a cinco dimensiones interdependientes:

- **Visión y Ejecución** son las dos funciones adaptativas. Conectan las señales del entorno con la dirección, la acción, la evidencia y la revisión.
- **Liderazgo y Cultura**, junto con **Organización**, conforman los dos sistemas habilitadores. Determinan si la verdad, el criterio, la autoridad, la información, los recursos y la responsabilidad pueden fluir.
- **Inteligencia Aumentada** es la capa transversal. Configura las capacidades humanas y de IA en cada etapa del sistema.

VELO5 no es una secuencia de cinco pasos, una escala de madurez ni una afirmación de que la IA constituya por sí misma inteligencia organizacional. Tampoco garantiza resultados. La arquitectura hace explícitos los trabajos de diseño, las responsabilidades y las interfaces para que los líderes puedan mejorarlos deliberadamente.

LA TESIS EJECUTIVA

La organización inteligente no es la que acumula más información, reúne a las personas más talentosas o utiliza más IA. Es la que convierte repetidamente las capacidades humanas y de IA relevantes en decisiones sólidas, acción coordinada, aprendizaje incorporado y renovación.

Para los CEO, la agenda consiste en diseñar un sistema coherente: suficientemente claro para enfocar, ágil para actuar, seguro para hacer visible la realidad, conectado para coordinar y capaz de aprender y reconfigurarse.

1. El nuevo problema de gestión

La capacidad de la IA se expande. La conversión organizacional sigue siendo escasa.

La inteligencia artificial está cambiando la economía de muchas tareas cognitivas. Las organizaciones pueden redactar, resumir, clasificar, traducir, analizar, simular, programar y generar alternativas con una velocidad y un costo marginal que hasta hace poco no estaban disponibles. En un amplio estudio de campo, un asistente de IA generativa aumentó la productividad en atención al cliente, con beneficios especialmente relevantes entre trabajadores con menos experiencia.¹ Otras investigaciones de campo encontraron mejoras sustanciales en tareas dentro de la frontera de capacidad de la IA, y pérdidas de desempeño cuando los usuarios aplicaron los mismos sistemas con confianza más allá de esa frontera.²

Estos hallazgos importan, pero una tarea más rápida todavía no equivale a una organización más rápida. El análisis puede tomar minutos mientras la decisión sigue esperando a un comité. Un modelo puede revelar un patrón mientras los incentivos hacen peligroso reconocerlo. Un proceso puede automatizarse mientras el cliente continúa esperando en la frontera entre funciones.

La IA puede eliminar una restricción y dejar otra al descubierto: un análisis más rápido puede convertir la interpretación en el cuello de botella; la abundancia de alternativas puede trasladarlo a la elección; y decisiones aceleradas pueden exponer problemas de autoridad, coordinación, observación o gobierno.

Los competidores pueden acceder cada vez más a modelos y plataformas comparables. Lo que no pueden copiar con la misma facilidad es el sistema específico de la organización mediante el cual el entendimiento del cliente, la elección estratégica, el criterio, la autoridad, los flujos de trabajo, la confianza y el aprendizaje se refuerzan entre sí.

Por tanto, la unidad relevante de competencia no es el modelo aislado. Es el **sistema adaptativo configurado**: las personas, capacidades de IA, estructuras, relaciones, rutinas y mecanismos de gobierno que producen conjuntamente un resultado y aprenden de sus consecuencias.

La productividad es local; la adaptación es sistémica

El tiempo ahorrado, el contenido producido, los casos atendidos, el código escrito y el costo por transacción son medidas legítimas. No bastan para demostrar que la empresa se volvió más inteligente. Una capacidad local solo aporta a la inteligencia organizacional cuando fortalece el movimiento completo desde la señal hasta la interpretación, la elección, la acción, las consecuencias, el aprendizaje y la reconfiguración.

La evidencia sobre colaboración humano-IA refuerza esta cautela. Un metaanálisis amplio encontró que combinar una persona con IA no supera de forma confiable al mejor desempeño entre la persona o la IA por separado; los resultados varían de manera importante según la tarea y la configuración.³ La complementariedad debe diseñarse y demostrarse. No puede suponerse por el simple hecho de ubicar a una persona y un modelo en el mismo flujo de trabajo.

Para los CEO, la implicación es directa: **no pregunten únicamente dónde desplegar IA. Pregunten qué capacidad organizacional está restringida y cómo debe cambiar el sistema completo de trabajo para mejorarla.**

2. La brecha de conversión de inteligencia

Las organizaciones contienen observaciones locales, conocimiento tácito, contexto del cliente, juicios divergentes, memoria institucional, supuestos y señales distribuidos entre funciones y niveles. Algunos son útiles; otros están desactualizados o son erróneos. El objetivo es hacer visible, contrastable y accionable la inteligencia relevante, de modo que pueda mejorar el desempeño futuro.

La brecha de conversión se produce a través de una serie de pérdidas:

Transición	Qué puede fallar	Pregunta ejecutiva de diseño
Visibilidad	El conocimiento crítico queda atrapado en un cargo, equipo, sistema o interacción con el cliente.	¿Qué saben las personas más cercanas al resultado que quienes toman decisiones no pueden ver?
Credibilidad	El estatus, la política interna, los incentivos o las fronteras profesionales determinan qué evidencia se considera válida.	¿Qué verdades resulta costoso hacer visibles aquí?
Interpretación	Las señales pierden su contexto o se fuerzan dentro de supuestos incompatibles.	¿En qué puntos distintas funciones observan la misma evidencia, pero infieren realidades diferentes?
Autoridad	El buen criterio no llega —o no logra influir— en el rol que posee los derechos legítimos de decisión.	¿La autoridad está suficientemente cerca de la información relevante?
Coordinación	Las decisiones carecen de recursos, responsable claro, capacidades o alineación entre áreas.	¿Qué impide que una decisión se convierta en acción coherente?
Retroalimentación	Los resultados llegan demasiado tarde, se miden mal u ocultan efectos de segundo orden.	¿Qué tan rápido podemos saber si la realidad cambió como esperábamos?
Aprendizaje	Se analiza la retroalimentación, pero no cambian los modelos, las rutinas, la memoria, las capacidades ni la estructura.	¿Qué cambió en el sistema gracias a lo aprendido?

La investigación ha documentado estos mecanismos: los grupos desaprovechan información que solo poseen algunos miembros; el riesgo interpersonal afecta la disposición a hablar; el diseño organizacional moldea la información, las tareas, los incentivos y la autoridad; y aprender exige más que adquirir información.⁴⁻⁷

La IA puede cerrar la brecha al volver consultable el conocimiento disperso, sintetizar evidencia y acercar apoyo al lugar donde se realiza el trabajo. También puede ampliarla cuando el volumen supera la atención, la fluidez de las respuestas oculta la incertidumbre, las herramientas locales fragmentan los procesos o la automatización vuelve más rápida y menos visible una rutina defectuosa.

Por eso, la brecha no es un simple déficit tecnológico. Es un sistema de demoras, distorsiones, transiciones bloqueadas y ciclos de retroalimentación ausentes. La restricción dominante puede estar en cualquier punto y desplazarse después de una intervención.

El propósito de VELO5 no es maximizar indiscriminadamente el flujo de información. Es diseñar las condiciones para que la inteligencia relevante pueda influir en decisiones legítimas, acción coordinada y aprendizaje incorporado.

3. ¿Qué hace inteligente a una organización?

La inteligencia es la capacidad de construir un modelo útil de una situación, seleccionar una acción orientada a objetivos bajo incertidumbre y mejorar tanto el modelo como la acción futura mediante retroalimentación. En el nivel organizacional, esta capacidad debe operar a través de especializaciones, perspectivas en conflicto, autoridad formal, cambios de personal y los límites de cualquier mente o modelo individual.

DEFINICIÓN CANÓNICA

La inteligencia organizacional es la capacidad emergente del sistema completo para movilizar el criterio humano distribuido, el conocimiento, la información y las capacidades disponibles de IA con el fin de detectar e interpretar cambios relevantes; elegir y ejecutar una acción coherente; aprender de las consecuencias; y reconfigurar la organización en función de objetivos compartidos.

La definición establece cuatro límites. La inteligencia organizacional no es un inventario de talento, datos, capital o modelos; no reside en un CEO, equipo, área o sistema de IA; no equivale a un resultado favorable; y no se justifica moralmente por sí misma. Es una capacidad repetible del sistema, limitada por el propósito, los valores, la ley, los derechos y el gobierno.

El ciclo de inteligencia organizacional

La capacidad se expresa mediante un ciclo recursivo:

1. **Detectar** señales relevantes de clientes, competidores, tecnología, regulación, operaciones y personas.
2. **Interpretar** esas señales en contexto y construir un modelo compartido útil.
3. **Elegir** una respuesta dentro del propósito, la estrategia, las restricciones y el riesgo.
4. **Coordinar y actuar** movilizandando autoridad, recursos, capacidades y trabajo.
5. **Observar los resultados**, incluidas las consecuencias no previstas y los efectos externos.
6. **Aprender e incorporar** revisando supuestos, rutinas, conocimiento y posibilidades de acción.
7. **Reconfigurar** el sistema que ejecutará el siguiente ciclo.¹³

Es una gramática recursiva, no una secuencia rígida. La información puede entrar en cualquier punto, la acción puede revelar una interpretación equivocada y el aprendizaje puede modificar la dirección o la estructura. Lo más importante: la retroalimentación solo se convierte en aprendizaje organizacional cuando cambia un modelo compartido, una rutina, una regla de decisión, la memoria, una capacidad, una asignación de recursos o la configuración.

EL CICLO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

Una gramática recursiva para la acción alineada con valor, el aprendizaje y la reconfiguración

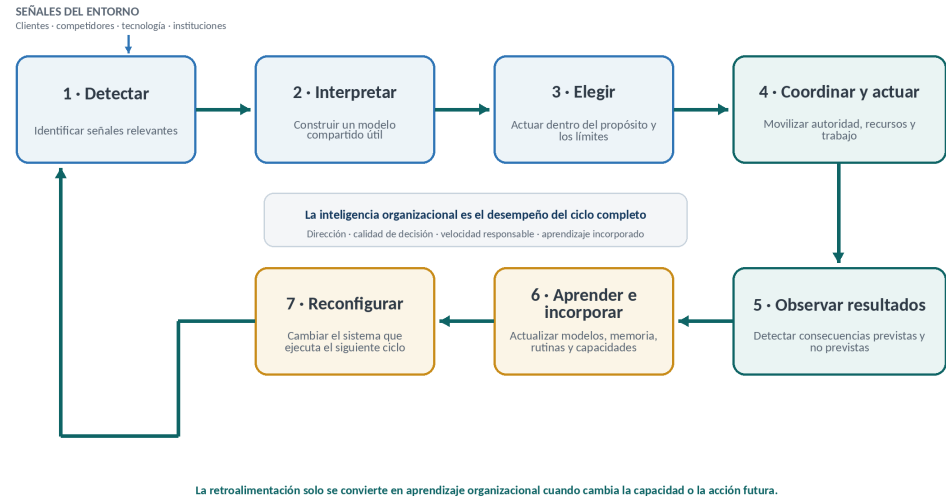


Figura 1. El ciclo de inteligencia organizacional. La retroalimentación solo se convierte en aprendizaje organizacional cuando cambia la capacidad o la acción futura.

LEA EL CICLO CON ATENCIÓN

Información no es interpretación. Una decisión no es acción coordinada. Retroalimentación no es aprendizaje. El aprendizaje solo se convierte en capacidad adaptativa cuando cambia la acción o la configuración futura.

4. La arquitectura operativa VELO5

Si la inteligencia organizacional es una capacidad emergente, los líderes no pueden instalarla como un programa aislado. Sí pueden diseñar las condiciones de las que emerge. VELO5 organiza ese trabajo de diseño en cinco roles diferenciados que no se sustituyen entre sí dentro de la arquitectura.

La arquitectura es deliberadamente asimétrica:

- **Visión y Ejecución son funciones adaptativas.** Conectan detección, interpretación, elección, acción, evidencia y revisión.
- **Liderazgo y Cultura, y Organización, son sistemas habilitadores.** Determinan si el criterio humano, la verdad, la autoridad, la información, los recursos y el valor pueden fluir a través de esas funciones.
- **Inteligencia Aumentada es una capa transversal.** Configura la manera en que las capacidades humanas y de IA contribuyen a lo largo de todo el ciclo.

Por eso VELO5 no debe representarse como cinco pilares iguales ni implementarse como cinco proyectos secuenciales. Las dimensiones interactúan de manera continua. Un cambio en una modifica las condiciones y el desempeño de las demás.



Figura 2. La arquitectura operativa canónica de VELO5: dos funciones adaptativas, dos sistemas habilitadores y una capa transversal de Inteligencia Aumentada.

5. ¿Por qué estas cinco dimensiones?

VELO5 busca ser una arquitectura operativa parsimoniosa: suficientemente diferenciada para exponer problemas de diseño distintos, pero sin tantas categorías que se convierta en un inventario de todo lo que hace la gestión.

Dimensión	Rol arquitectónico	Pregunta ejecutiva rectora
V · Visión	Función adaptativa	¿Qué debemos optimizar para ganar y qué decidiremos no perseguir?
E · Ejecución	Función adaptativa	¿Cómo convertimos la intención en resultados con la velocidad, la calidad y el nivel de exposición que exige la situación?
L · Liderazgo y Cultura	Sistema habilitador	¿Qué condiciones humanas hacen posibles la verdad, el criterio, la responsabilidad y el aprendizaje?
O · Organización	Sistema habilitador	¿Cómo deben fluir la información, la autoridad, los recursos, las capacidades y el valor?
S · Inteligencia Aumentada	Capa transversal	¿Cómo debemos configurar las capacidades humanas y de IA para mejorar responsablemente el sistema completo?

Las dimensiones superan una prueba práctica de ausencia.

Sin Visión, la organización puede acelerar sin coherencia estratégica. Sin Ejecución, la dirección queda en intención y no se contrasta con la realidad. Sin Liderazgo y Cultura, la verdad relevante y el buen criterio pueden quedar reprimidos o distorsionados por la política interna. Sin Organización, la autoridad, los recursos, la información y la responsabilidad permanecen fragmentados. Sin Inteligencia Aumentada, los roles humano-IA, el contexto, la evaluación, la autoridad y el riesgo a lo largo del ciclo de vida no tienen un lugar explícito.

Ninguna dimensión sustituye a otra. La cultura no corrige incentivos crónicamente contradictorios. Una nueva estructura no crea elección estratégica. La IA no compensa un propósito ambiguo. La disciplina de ejecución no convierte en correcto un objetivo equivocado. Una visión sólida no supera un sistema incapaz de coordinar.

Tampoco la prueba de ausencia demuestra que las cinco dimensiones sean leyes naturales validadas científicamente. VELO5 es una arquitectura operativa razonada, derivada de la práctica y alineada con investigación establecida. Su credibilidad depende de conservar esa distinción y de aprender de la evidencia que la cuestione.

El resto de este documento explica cada dimensión desde la perspectiva del CEO: el problema de diseño que le corresponde, cómo luce un desempeño efectivo y qué patrón de falla debe reconocer la alta dirección.

REGLA DEL SISTEMA

Optimize las relaciones que producen resultados empresariales, no la visibilidad de cinco iniciativas separadas.

V · Visión

Defina la dirección antes de acelerar la capacidad

Visión es la función adaptativa mediante la cual la organización detecta cambios relevantes, interpreta sus implicaciones, define el valor, toma decisiones estratégicas y establece la intención y los límites que orientan la acción.

Su pregunta rectora es: ¿Qué debemos optimizar para ganar y qué decidiremos no perseguir?

“Optimizar para ganar” no significa maximizar un único indicador. Significa decidir qué valor distintivo creará la organización, para quién, mediante qué decisiones y capacidades, en qué horizonte y dentro de qué restricciones éticas, legales y de riesgo.

La IA vuelve esta disciplina más importante, no menos. Cuando el análisis, el contenido y la experimentación se abaratan, la organización puede perseguir más posibilidades de las que su atención y coherencia pueden absorber. Sin elección estratégica, la abundancia produce ruido. Sin límites, la optimización local avanza rápidamente en direcciones incompatibles. Sin supuestos explícitos, los líderes no pueden determinar si la nueva evidencia debe cambiar la estrategia.

Una Visión efectiva produce:

- una interpretación compartida de los cambios relevantes del entorno;
- valor para el cliente y propósito organizacional explícitos;
- decisiones reales, incluido lo que no se perseguirá;
- un número reducido de resultados y restricciones que orientan el criterio descentralizado;
- supuestos que puedan probarse y revisarse; y
- una cadencia para reasignar atención y recursos cuando cambie la realidad.

Visión no es un eslogan, un pronóstico de largo plazo ni un ritual anual de planeación. Es una capacidad operativa. La dirección debe ser suficientemente clara para actuar y suficientemente permeable a la evidencia. La estrategia crea foco, pero el foco puede convertirse en ceguera cuando se filtran las señales que contradicen el plan. La organización necesita, por tanto, compromiso y capacidad de revisión.

Las métricas también exigen criterio. Los objetivos específicos pueden concentrar el esfuerzo, pero metas mal diseñadas pueden estrechar la atención, fomentar manipulación o desplazar el propósito al que debían servir.⁸ Los resultados, indicadores adelantados y límites deben hacer visibles las compensaciones, no reemplazar el criterio ejecutivo.

PRUEBA PARA EL CEO

¿Las personas dos niveles por debajo del equipo ejecutivo pueden explicar la decisión más importante de la organización, el resultado que busca, la restricción que debe respetar y qué evidencia llevaría a cambiar esa decisión?

Patrón de falla común: ambición sin elección. La organización publica numerosas prioridades, financia parcialmente todas y luego interpreta la falla de ejecución como una necesidad de mayor presión, en lugar de menor ambigüedad.

E · Ejecución

Convierta la intención en evidencia a la velocidad adecuada

Ejecución es la función adaptativa mediante la cual la organización convierte la intención estratégica en acción coordinada, resultados observables y evidencia capaz de mejorar decisiones futuras.

Su pregunta rectora es: ¿Cómo convertimos la intención en resultados con la velocidad, la calidad y el nivel de exposición que exige la situación?

El objetivo no es la velocidad máxima. La velocidad sin dirección amplifica la desalineación; sin observación, amplía la exposición; sin aprendizaje, genera movimiento repetido. Por eso VELO5 se enfoca en la velocidad de aprendizaje ajustada por calidad: la rapidez con la que la organización puede tomar una decisión suficientemente sólida, actuar de forma coherente, observar consecuencias significativas y utilizar la evidencia para mejorar el siguiente ciclo.

La velocidad adecuada depende de las consecuencias, la incertidumbre, la observabilidad, la escala y la reversibilidad. Una decisión de bajo impacto, observable y reversible rara vez debería recorrer el mismo proceso que una decisión de alto impacto sobre seguridad, derechos, reputación o capital irreversible. La primera suele poder delegarse o automatizarse dentro de límites claros. La segunda exige evidencia, autoridad, revisión y mecanismos de reparación más sólidos.

Una Ejecución efectiva produce:

- autonomía orientada por la intención, no instrucciones exhaustivas;
- derechos de decisión suficientemente cerca de la información relevante;
- dependencias visibles, trabajo en curso limitado e intervalos cortos de retroalimentación;
- experimentos acotados cuando la incertidumbre es alta;
- evidencia de resultados, no reportes de actividad;
- responsabilidad explícita sobre obstáculos y coordinación entre áreas; y
- rutinas que convierten evidencia relevante en cambios de supuestos, prácticas o asignación de recursos.

Ejecución también determina si el aprendizaje es real. Una retrospectiva no es aprendizaje si la misma restricción persiste sin una decisión responsable. Un experimento no produce aprendizaje si su resultado no puede modificar el plan comprometido. Un ciclo de entrega más rápido no es adaptativo si nadie observa las consecuencias para el cliente o la operación.

PRUEBA PARA EL CEO

En las últimas tres decisiones relevantes, ¿cuánto tiempo transcurrió entre la señal, la elección, la acción, el resultado observable y el cambio del sistema? ¿En qué punto se perdió tiempo o significado?

Patrón de falla común: actividad sin evidencia. Los equipos entregan más, los tableros se llenan y la alta dirección no puede decir qué supuesto estratégico cambió ni qué capacidad mejoró.

L · Liderazgo y Cultura

Reduzca el costo de decir la verdad y eleve el estándar de responsabilidad

Liderazgo y Cultura es el sistema habilitador mediante el cual los valores, el comportamiento de los líderes, la confianza, la voz, la responsabilidad, el criterio y las capacidades moldean la forma en que las personas interpretan la realidad y actúan en conjunto.

Su pregunta rectora es: ¿Qué condiciones humanas hacen posibles la verdad, el criterio, la responsabilidad y el aprendizaje?

La cultura afecta la inteligencia organizacional porque la información no circula por canales neutrales. Las personas deciden qué revelar, suavizar, escalar, ignorar o proteger. Si reportar un riesgo recibe castigo, la organización pierde capacidad de detección. Si disentir amenaza el estatus, la interpretación se estrecha. Si los líderes piden franqueza, pero no responden, la franqueza se vuelve una puesta en escena. Si se exige responsabilidad sin autoridad equivalente, las personas aprenden a administrar apariencias.

La seguridad psicológica es importante, pero no debe confundirse con comodidad, consenso o ausencia de estándares. La investigación la relaciona con el aprendizaje y la disposición a hablar, y también muestra que la respuesta del líder y la expectativa de que hablar produzca efecto influyen en que las personas lo hagan.⁵ VELO5 combina seguridad con expectativas claras de desempeño, responsabilidad justa y la obligación de responder a inquietudes relevantes.

Un Liderazgo y una Cultura efectivos producen:

- comportamientos observables coherentes con los valores declarados;
- permiso y mecanismos prácticos para hacer visibles malas noticias y desacuerdos;
- autonomía responsable: propiedad del resultado acompañada de autoridad y apoyo reales;
- confianza calibrada según la evidencia, la competencia y el contexto;
- conflicto constructivo alrededor de supuestos y compensaciones;
- visibilidad con propósito, en lugar de transparencia indiscriminada;
- desarrollo del criterio y las capacidades, no dependencia de líderes heroicos; y
- responsabilidad humana explícita en el trabajo apoyado por IA.

La “visibilidad con propósito” importa porque la transparencia radical no es universalmente útil ni responsable. La privacidad, la confidencialidad, la dignidad, la seguridad y las obligaciones legales crean límites legítimos. La pregunta de diseño es qué información debe ser visible, para qué rol, para qué decisión y bajo qué salvaguardas.

PRUEBA PARA EL CEO

¿Qué verdad importante dudaría en comunicarle un colaborador capaz a este equipo ejecutivo, y qué comportamiento real de los líderes hace racional esa duda?

Patrón de falla común: empoderamiento declarado con control retenido. Los líderes piden iniciativa, pero se reservan las decisiones, castigan los experimentos fallidos e intervienen de manera impredecible. Los colaboradores responden escalando, esperando u ocultando la incertidumbre.

O · Organización

Diseñe el flujo de información, autoridad, recursos y valor

Organización es el sistema habilitador mediante el cual se configuran el trabajo, los roles, las interfaces, la autoridad, la información, los recursos, los incentivos, el gobierno y la memoria institucional para crear valor y sostener la adaptación.

Su pregunta rectora es: ¿Cómo deben fluir la información, la autoridad, los recursos, las capacidades y el valor?

Ninguna forma organizacional es universalmente inteligente. Las estructuras funcionales profundizan la especialización; las estructuras por producto o flujo de valor fortalecen la responsabilidad de punta a punta; las redes aumentan la flexibilidad; y la jerarquía puede aclarar la autoridad y gestionar la escala. Cada forma genera beneficios, dependencias, puntos ciegos y costos de coordinación. El diseño adecuado depende de la estrategia, la interdependencia, la incertidumbre, la regulación, la escala y las capacidades.⁹

La tarea central de diseño es la alineación. Autoridad sin información produce decisiones desinformadas. Información sin autoridad produce frustración. Responsabilidad sin recursos produce culpabilización. Autonomía sin capacidades genera exposición no gestionada. Medidas locales de desempeño sin resultados de punta a punta optimizan las partes a costa del todo.

Una Organización efectiva produce:

- un límite del sistema alineado con el resultado, no solamente con la entidad legal o el organigrama;
- responsabilidad clara, de punta a punta, sobre el valor y sus consecuencias;
- autoridad, información, recursos, capacidades y responsabilidad ubicados en conjunto;
- interfaces diseñadas alrededor de interdependencias reales;
- incentivos y asignación de portafolio coherentes con la intención estratégica;
- gobierno que habilita acción segura, en lugar de cumplimiento ceremonial;
- memoria institucional consultable, contrastable y conectada con el trabajo; y
- capacidad para reconfigurar roles, equipos y recursos cuando cambien las condiciones.

La burocracia merece un tratamiento más preciso que llamarla “desperdicio”. La formalización puede preservar aprendizaje, crear equidad, establecer responsabilidad, reducir riesgo y permitir coordinación entre personas que no se conocen. Se vuelve perjudicial cuando su carga neta de coordinación supera la confianza, la consistencia, el control o el aprendizaje que genera. VELO5 busca, por tanto, una burocracia mínima viable: la mínima coordinación formal suficiente para ejercer control legítimo y crear valor de forma confiable, con responsable, propósito, condición de revisión y ruta de retiro.¹⁰

PRUEBA PARA EL CEO

Para un resultado crítico del cliente, ¿puede trazar una línea coherente de responsabilidad entre funciones?
¿Las personas responsables controlan la información, los recursos y las decisiones necesarias para entregarlo?

Patrón de falla común: excelencia local, demora sistémica. Cada función cumple sus metas mientras el trabajo se acumula entre ellas, las decisiones se escalan repetidamente y nadie responde por la experiencia completa del cliente.

5 · Inteligencia Aumentada

Configure las capacidades humanas y de IA a lo largo del sistema completo

Inteligencia Aumentada es la capa transversal mediante la cual el criterio humano, el contexto organizacional, los datos y las capacidades de IA se configuran a lo largo del ciclo de inteligencia.

Su pregunta rectora es: ¿Cómo debemos combinar las capacidades humanas y de IA para mejorar responsablemente el sistema completo?

Inteligencia Aumentada no es sinónimo de despliegue de IA. Un modelo no llega con propósito organizacional, legitimidad contextual, autoridad de decisión, responsabilidad ni comprensión de efectos de segundo orden. Esas propiedades provienen del sistema de trabajo en el que se introduce.¹²

La IA puede amplificar, atenuar, sustituir o reconfigurar capacidades existentes. El efecto depende del ajuste con la tarea, el contexto, el diseño de roles, la verificación, la autoridad, las capacidades, el monitoreo y la retroalimentación. La evidencia obliga a una conclusión: la complementariedad humano–IA es un logro de diseño, no una característica del producto.^{2,3}

Una Inteligencia Aumentada efectiva produce:

- casos de uso seleccionados desde restricciones y resultados estratégicos, no desde la disponibilidad de herramientas;
- descomposición explícita de tareas y asignación de roles humanos y de IA;
- contexto y conocimiento gobernados, con trazabilidad de origen y límites de acceso;
- evaluación específica por tarea frente a alternativas creíbles;
- confianza justificada, autoridad proporcional a las consecuencias y un responsable humano identificado;
- monitoreo, escalamiento, cuestionamiento, reparación y retiro; y
- aprendizaje capaz de cambiar el modelo, el flujo de trabajo, el conocimiento, la autoridad o el diseño de roles.

El gobierno debe aumentar la velocidad responsable, no limitarse a agregar controles. Las acciones acotadas, observables y reversibles pueden delegarse dentro de límites explícitos; las decisiones de alto impacto o baja observabilidad exigen mayor criterio y revisión humana. NIST también trata el gobierno, el contexto, la medición, el monitoreo, la responsabilidad y el retiro como preocupaciones de todo el ciclo de vida.¹¹

La recuperación de información también exige disciplina. Un sistema capaz de buscar documentos corporativos no constituye por sí solo memoria organizacional. La memoria está distribuida entre personas, rutinas, estructuras, registros y contexto; lo retenido debe mantenerse actualizado, autorizado, contrastable y conectado con la acción.⁷

PRUEBA PARA EL CEO

Para cada flujo de trabajo relevante apoyado por IA, ¿puede un ejecutivo identificado explicar el resultado esperado, los roles humanos y de IA, la evidencia de desempeño, el límite de autoridad, el responsable, el monitoreo, el mecanismo de cuestionamiento y la condición de retiro?

Patrón de falla común: automatización sin rediseño. La organización incorpora IA en un proceso fragmentado existente, acelera una tarea y descubre que la revisión, el manejo de excepciones, la responsabilidad o la experiencia del cliente empeoraron.

6. La inteligencia emerge en las interfaces

Las cinco dimensiones son analíticamente distintas, pero operativamente inseparables. La inteligencia organizacional no reside dentro de ninguna; emerge de la calidad de sus interacciones.

Esto crea fallas sistémicas previsibles:

Cuando esto es sólido...	...pero esto es débil	La organización tiende a producir
Visión	Ejecución	Aspiración estratégica sin evidencia
Ejecución	Visión	Actividad eficiente sin valor coherente
Liderazgo y Cultura	Organización	Colaboración dependiente de heroísmos personales
Organización	Liderazgo y Cultura	Controles y estructuras que las personas evitan o temen
Inteligencia Aumentada	Visión	Producción acelerada en la dirección equivocada
Inteligencia Aumentada	Organización	Automatización local, flujos paralelos no gobernados y responsabilidad fragmentada
Retroalimentación	Incorporación y reconfiguración	Lecciones repetidas sin cambio de comportamiento

La implicación no es que todas las dimensiones deban recibir la misma inversión. VELO5 no plantea ponderaciones iguales, una fórmula universal de eslabón más débil ni una única secuencia de implementación. La restricción relevante depende del sistema configurado y del resultado que debe producir.

En una organización, la restricción dominante puede ser la ambigüedad estratégica. En otra, la autoridad está demasiado lejos de la información. Una tercera puede tener equipos sólidos, pero incentivos que premian la optimización funcional. Una cuarta puede haber desplegado IA ampliamente sin el contexto, la evaluación o el gobierno necesarios para confiar en ella de forma justificada.

La tarea del CEO es identificar dónde el ciclo de conversión deja de generar consecuencias y rediseñar las interfaces afectadas. Esto exige ver efectos recíprocos. Desplazar autoridad de decisión hacia abajo puede aumentar la iniciativa, pero también crear nuevas exigencias de coordinación o capacidad. Agregar controles puede reducir un riesgo y al mismo tiempo aumentar la latencia y diluir la responsabilidad. Centralizar datos puede mejorar la consistencia mientras debilita el contexto local. La IA puede ampliar el acceso al conocimiento y, a la vez, cambiar quién aprende y de quién se atrofia el criterio.

Las intervenciones deben tratarse como hipótesis sobre un sistema, no como mejores prácticas aisladas. Los líderes deben declarar el beneficio directo esperado, los posibles efectos de segundo orden, las salvaguardas observables y la evidencia que obligaría a rediseñar o revertir.

PRINCIPIO DE INTERFAZ

El desempeño de la arquitectura depende menos de la sofisticación aislada de cada dimensión que de que la dirección, el criterio, la autoridad, el trabajo, la información, la tecnología y el aprendizaje permanezcan conectados alrededor de un resultado real.

7. Agenda del CEO para la organización inteligente

VELO5 no es una hoja de ruta universal de transformación. Las organizaciones difieren en estrategia, estructura, regulación, capacidades y riesgo. Una aplicación responsable comienza por un resultado relevante y por el punto donde la inteligencia deja de producir consecuencias.

Seis movimientos ofrecen un punto de partida ejecutivo y práctico.

1. **Declare el sistema adaptativo.** Elija un resultado relevante. Mapee los actores, señales, información, decisiones, autoridad, recursos, tecnología, dependencias y consecuencias que lo producen. No suponga que el organigrama define el límite.
2. **Ubique la restricción de conversión.** Recorra detección, interpretación, elección, acción, observación, aprendizaje y reconfiguración. Identifique dónde el conocimiento se vuelve invisible, espera autoridad, se fragmenta en una interfaz o no logra cambiar el sistema.
3. **Vuelva ejecutable la dirección.** Aclare el resultado, la intención estratégica, las prioridades, las renuncias no aceptables, las salvaguardas, los supuestos y la evidencia que llevaría a revisar la decisión.
4. **Alinee la autoridad con las consecuencias.** Mueva en conjunto la información, los derechos de decisión, las capacidades, los recursos y la responsabilidad. Clasifique las decisiones por consecuencias, incertidumbre, observabilidad, escala, derechos afectados y reversibilidad.
5. **Configure el trabajo humano-IA.** Seleccione oportunidades de IA a partir de la restricción, descomponga el trabajo, asigne roles, pruebe alternativas creíbles, diseñe verificación y manejo de excepciones, y nombre a la persona responsable del resultado.
6. **Cierre el ciclo de aprendizaje.** Observe consecuencias previstas y no previstas. Exija que el aprendizaje relevante cambie supuestos, memoria, rutinas, capacidades, asignación, autoridad o diseño.

Comience con un sistema que produzca valor, no con un despliegue para toda la empresa. El propósito no es “implementar las cinco dimensiones”, sino mejorar un ciclo adaptativo completo.

Comience donde la conversión de inteligencia en valor y aprendizaje esté más restringida. Cambie suficiente del sistema para liberar esa restricción. Después observe hacia dónde se desplaza.

8. Autoevaluación ejecutiva

Esto no es una escala de madurez. Un “sí” puede ocultar evidencia débil y un “no” puede señalar un punto de partida valioso. Utilice las preguntas para ubicar dónde el ciclo de inteligencia organizacional está perdiendo dirección, consecuencias o aprendizaje.

1. **Dirección:** ¿Los líderes pueden expresar las pocas decisiones que definen cómo la organización creará valor distintivo y qué no perseguirá?
2. **Verdad:** ¿Qué conocimiento importante sobre clientes, operaciones o riesgos es visible cerca del trabajo, pero no logra influir en la interpretación ejecutiva?
3. **Velocidad de decisión:** ¿Qué decisiones avanzan más despacio de lo que exigen sus consecuencias y cuáles avanzan más rápido de lo que justifican la evidencia o las salvaguardas disponibles?
4. **Autonomía responsable:** ¿Las personas responsables de un resultado poseen la información, la autoridad, los recursos y las capacidades para producirlo?
5. **Flujo del sistema:** ¿Dónde mejoran las metas funcionales mientras empeora el resultado de punta a punta para el cliente o la empresa?
6. **Aprendizaje:** ¿El equipo ejecutivo puede nombrar tres casos recientes en los que la evidencia cambió una estrategia, rutina, asignación, capacidad, control o configuración organizacional?
7. **Diseño humano-IA:** Para trabajo relevante apoyado por IA, ¿son explícitos el propósito, el ajuste con la tarea, el contexto, la asignación de roles, la evaluación, la autoridad, el monitoreo, la responsabilidad, el cuestionamiento, la reparación y el retiro?

Los patrones importan más que los totales. Si varias preguntas apuntan al mismo resultado o interfaz, allí puede existir una restricción de conversión. Si la IA aparece en las respuestas solo como herramienta, y no como parte de un sistema de trabajo rediseñado, la organización podría estar aumentando la producción sin elevar su capacidad adaptativa.

LA CONVERSACIÓN INICIAL

Elija un resultado importante. Pregunte dónde la inteligencia relevante deja de cambiar la acción. Luego examine las cinco dimensiones de VELO5 alrededor de esa restricción.

Conclusión: competir mediante inteligencia organizacional

La inteligencia artificial eleva el techo de lo que una organización puede saber y hacer. No elimina la necesidad de estrategia, criterio, coordinación, cultura, estructura, responsabilidad o aprendizaje. Vuelve más decisiva la interacción entre todos ellos.

Las organizaciones que obtengan valor duradero de la IA conectarán señales del entorno con interpretación, elección estratégica, ejecución coordinada, resultados observables, aprendizaje incorporado y reconfiguración. Sabrán cuándo la velocidad crea valor y cuándo aumenta la exposición, y diseñarán los roles humanos y de IA alrededor del sistema completo.

Esa es la promesa de la inteligencia organizacional y el propósito de VELO5.

Visión establece la dirección. Ejecución convierte la dirección en evidencia. Liderazgo y Cultura hacen posibles la verdad, el criterio y la acción responsable. Organización alinea la información, la autoridad, los recursos, las capacidades y el flujo de valor. Inteligencia Aumentada configura las capacidades humanas y de IA en todas ellas. Ninguna es suficiente por sí sola.

PROPOSICIÓN FINAL

La ventaja competitiva en la era de la IA dependerá no solo del acceso a capacidades de IA, sino de la capacidad organizacional para convertir inteligencia humana y artificial relevante en acción alineada con la creación de valor, aprendizaje incorporado y renovación.

Una invitación

Velanz trabaja con equipos ejecutivos para identificar restricciones en la conversión de inteligencia y rediseñar el sistema organizacional alrededor de resultados relevantes. El punto de partida es una conversación rigurosa sobre dónde se han desconectado la dirección, el criterio, la autoridad, la ejecución, la información y el aprendizaje.

Para continuar la conversación: Velanz Research · Arquitectura Operativa VELO5

Estado de la evidencia. Este documento traduce la teoría fundacional y la Arquitectura Operativa VELO5 — Especificación del Marco, Versión 1.0. La arquitectura es una síntesis razonada, no una ley causal validada. No plantea ponderaciones universales, una puntuación única, una secuencia obligatoria ni resultados garantizados; sus proposiciones deben seguir contrastándose con evidencia de campo.

Notas y fuentes seleccionadas

1. **IA generativa y productividad acotada.** Erik Brynjolfsson, Danielle Li y Lindsey R. Raymond estudiaron la introducción de un asistente de IA entre 5.172 agentes de servicio al cliente y reportaron un aumento del 15 % en los casos resueltos por hora, con efectos diferentes según la experiencia y las habilidades. "Generative AI at Work," *The Quarterly Journal of Economics* 140, no. 2 (2025): 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qiae044>
2. **La frontera tecnológica irregular.** Fabrizio Dell'Acqua et al. encontraron efectos desiguales de la IA en tareas de conocimiento: el desempeño mejoró dentro de la frontera de capacidad del sistema y pudo deteriorarse cuando los usuarios confiaron en él más allá de esa frontera. "Navigating the Jagged Technological Frontier," *Organization Science* 37, no. 2 (2026): 403–423. <https://doi.org/10.1287/orsc.2025.21838>
3. **La complementariedad humano-IA es condicional.** Massimo Vaccaro, Abdullah Almaatouq y Thomas W. Malone sintetizaron 106 experimentos y encontraron que las combinaciones humano-IA no superaron, en promedio, al mejor desempeño de los humanos o de la IA por separado; los efectos variaron según la tarea y la configuración. "When Combinations of Humans and AI Are Useful," *Nature Human Behaviour* 8 (2024): 2293–2303. <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1>
4. **Información única en los grupos.** Garold Stasser y William Titus demostraron que la discusión grupal tiende a privilegiar la información compartida y a desaprovechar la que solo poseen algunos miembros. "Pooling of Unshared Information in Group Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 48, no. 6 (1985): 1467–1478. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467>
5. **Seguridad psicológica, voz y visibilidad con propósito.** Amy Edmondson relacionó la seguridad psicológica con el aprendizaje de los equipos; trabajos posteriores muestran que la expectativa de eficacia y la respuesta del líder afectan la disposición a hablar. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>. Véanse también Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10 (2023): 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>; y Ethan S. Bernstein, "The Transparency Paradox," *Administrative Science Quarterly* 57, no. 2 (2012): 181–216. <https://doi.org/10.1177/0001839212453028>
6. **La organización como procesamiento de información y diseño.** Jay R. Galbraith relacionó la incertidumbre del entorno con los requerimientos de procesamiento de información de la organización. "Organization Design: An Information Processing View," *Interfaces* 4, no. 3 (1974): 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>. Phanish Puranam, Oliver Alexy y Markus Reitzig identifican problemas universales de organización relacionados con la división y asignación de tareas, los incentivos y la información. "What's 'New' About New Forms of Organizing?" *Academy of Management Review* 39, no. 2 (2014): 162–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
7. **Aprendizaje y memoria organizacional.** George P. Huber entiende el aprendizaje como cambios en el rango de comportamientos potenciales derivados del procesamiento de información. "Organizational Learning," *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>. James P. Walsh y Gerardo R. Ungson describen la memoria organizacional como distribuida entre múltiples mecanismos de retención. "Organizational Memory," *Academy of Management Review* 16, no. 1 (1991): 57–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>
8. **Metas, foco y comportamiento no previsto.** Edwin A. Locke y Gary P. Latham revisan los efectos sobre el desempeño y las condiciones límite del establecimiento de metas. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation," *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>. Maurice E. Schweitzer, Lisa Ordóñez y Bambi Douma muestran que las metas difíciles también pueden motivar comportamiento no ético. "Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior," *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004): 422–432. <https://doi.org/10.2307/20159591>
9. **Diseño organizacional contingente.** John Joseph y Metin Sengul revisan el diseño organizacional contemporáneo desde cuatro enfoques relacionados —configuración, control, canalización y coordinación— y enfatizan el ajuste con el contexto. "Organization Design: Current Insights and Future Research Directions," *Journal of Management* 51, no. 1 (2025): 249–308. <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
10. **Burocracia habilitadora y coercitiva.** Paul S. Adler y Bryan Borys distinguen la formalización que ayuda a las personas a dominar y reparar el trabajo de aquella diseñada principalmente para imponer cumplimiento. "Two Types of Bureaucracy," *Administrative Science Quarterly* 41, no. 1 (1996): 61–89. <https://www.jstor.org/stable/2393986>
11. **Gobierno de IA a lo largo del ciclo de vida.** National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST AI 100-1 (2023). <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>. El marco enfatiza gobierno, contexto, medición, gestión, monitoreo, responsabilidad y riesgo a lo largo del ciclo de vida.
12. **Automatización y aumento de capacidades.** Sebastian Raisch y Sebastian Krakowski sostienen que la automatización y el aumento de capacidades son decisiones de gestión interdependientes, no mutuamente excluyentes. "Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox," *Academy of Management Review* 46, no. 1 (2021): 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
13. **Adaptación y reconfiguración.** David J. Teece describe las capacidades dinámicas mediante detección, aprovechamiento y transformación. "Explicating Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal* 28, no. 13 (2007): 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smi.640>. James G. March examina la tensión organizacional persistente entre exploración y explotación. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>