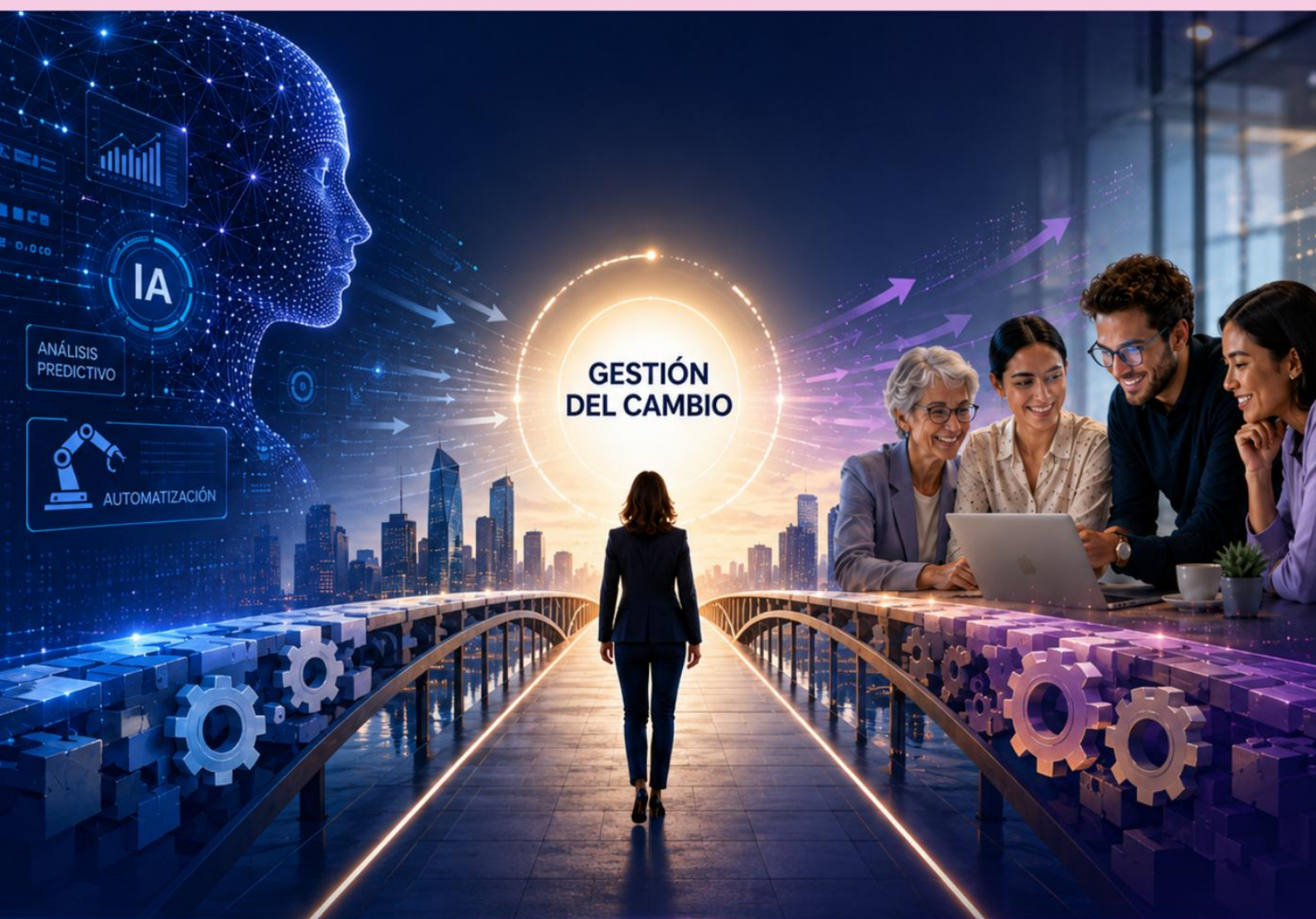


IA, transformación y relevo generacional:

porque la Gestión del Cambio está siendo decisiva

Autor:
Miguel Angel López Salas
Change Management Expert
HCBOK / HCMP



TECNOLOGÍA
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL



TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL



RELEVO
GENERACIONAL

La transformación ya no es una excepción dentro de las empresas. Se ha convertido en el contexto permanente en el que trabajamos. Cambian los modelos de negocio, cambian las tecnologías, cambian las expectativas de los clientes y, sobre todo, cambian las personas. En medio de este escenario, hay algo que muchas organizaciones siguen subestimando: ningún proceso de transformación funciona si quienes forman parte de él no entienden el porqué, no confían en el camino y no sienten que tienen un lugar dentro del futuro que se está construyendo.

Durante años, la gestión del cambio se abordó como una metodología asociada a proyectos concretos: una nueva herramienta, una reestructuración, una integración empresarial. Hoy eso ya no es suficiente. El verdadero reto no es implantar cambios; es conseguir que las personas puedan convivir con una transformación constante sin caer en el desgaste, la desmotivación o la desconexión emocional con la empresa.

Y precisamente ahí es donde la gestión del cambio adquiere un papel estratégico y profundamente humano.

La llegada masiva de la inteligencia artificial es probablemente el mejor ejemplo de esta nueva realidad. Desde hace meses, muchas organizaciones hablan de automatización, eficiencia o productividad. Pero pocas conversaciones están poniendo el foco donde realmente importa: cómo viven las personas esta transición.

Detrás de cada nueva herramienta de IA hay preguntas que rara vez aparecen en las presentaciones corporativas: “¿Mi trabajo seguirá teniendo sentido?”, “¿Qué habilidades necesitaré?”, “¿Voy a quedarme atrás?”, “¿Cómo afectará esto a mi equipo?”. Ignorar estas preguntas no elimina la incertidumbre; simplemente la desplaza hacia la resistencia.

La tecnología, por sí sola, no transforma empresas. Las personas sí.

Y eso obliga a replantear la manera en la que lideramos los cambios. La comunicación ya no puede limitarse a informar decisiones. Tiene que generar contexto, confianza y conversación. Las organizaciones que mejor están gestionando la incorporación de la inteligencia artificial no son necesariamente las que más tecnología compran, sino las que están acompañando mejor a sus equipos en el proceso de adaptación.

Algo similar ocurre con los grandes procesos de transformación empresarial que veremos en los próximos años. Digitalización, nuevos modelos híbridos de trabajo, cambios culturales, sostenibilidad, reorganizaciones internas o integración de nuevas capacidades tecnológicas. El volumen de cambio es tan alto que muchas compañías corren el riesgo de saturar a sus equipos.

Existe una fatiga silenciosa del cambio que ya empieza a ser visible en muchas organizaciones. Personas que aparentemente aceptan las nuevas iniciativas, pero que emocionalmente se desconectan porque sienten que todo cambia demasiado rápido y nada termina de consolidarse. Cuando eso ocurre, el problema no es operativo; es humano.

Por eso la gestión del cambio ya no puede ser una función secundaria vinculada únicamente a Recursos Humanos o a determinados proyectos. Debe formar parte de la estrategia de liderazgo. Porque gestionar el cambio significa, en realidad, gestionar emociones, expectativas, miedos y confianza.

A todo esto se suma otro desafío enorme: el relevo generacional.

En los próximos años convivirán en las empresas varias generaciones con formas muy distintas de entender el trabajo, la comunicación, el liderazgo y el compromiso profesional. Y esta convivencia representa una oportunidad extraordinaria, aunque también una fuente evidente de tensión si no se gestiona adecuadamente.

Muchas organizaciones están centradas en atraer talento joven, pero al mismo tiempo corren el riesgo de perder algo igual de valioso: el conocimiento, la experiencia y la visión de quienes llevan décadas construyendo la compañía. El relevo generacional no consiste únicamente en sustituir personas; consiste en transferir cultura, aprendizaje y propósito.

Aquí vuelve a aparecer la dimensión humana del cambio.

Porque las personas no se resisten al cambio por comodidad, como tantas veces se repite. Normalmente se resisten a perder identidad, estabilidad o reconocimiento dentro de un nuevo escenario que todavía no comprenden del todo. Y cuando las empresas entienden esto, la conversación cambia por completo.

Las organizaciones que marcarán la diferencia en los próximos años serán aquellas capaces de combinar transformación y cercanía. Empresas que impulsen innovación sin deshumanizar el entorno de trabajo. Que entiendan que escuchar es tan importante como decidir. Que formen líderes capaces de acompañar, no solo de ejecutar.

La gestión del cambio, bien entendida, no trata únicamente de implementar procesos. Trata de ayudar a las personas a transitar momentos de incertidumbre sin perder la motivación ni el sentido de pertenencia.

Porque al final, detrás de cualquier transformación empresarial, siempre hay algo mucho más importante que la tecnología o los procesos: las personas que tienen que vivir ese cambio cada día.