

Generative Change Management

Conceptos fundantes para el desarrollo de una nueva productividad organizacional

Dr. Marcelo Manucci

ORCID: 0000-0002-9990-2316

Agosto de 2026

DOI: 10.5281/zenodo.21996811

Resumen

La incorporación de inteligencia artificial (IA) generativa está transformando el trabajo cotidiano mucho más allá de la automatización de tareas. Las personas comienzan a trabajar con sistemas capaces de participar en procesos de análisis, creación, toma de decisiones y producción de conocimiento. Esta transformación modifica la relación profesional con la IA, la manera en que se organizan los flujos de trabajo y los marcos culturales mediante los cuales las organizaciones construyen vínculos, distribuyen autoridad y producen sentido.

Generative Change Management (GChM) es un marco metodológico para abordar tres transformaciones interdependientes derivadas de la integración de capacidades humanas y de IA: la redefinición de la contribución profesional, el diseño de nuevas arquitecturas de trabajo y la convivencia organizacional con inteligencia algorítmica. El nivel personal aborda la relación que las personas establecen con la IA en el desarrollo de sus capacidades profesionales. El nivel operativo aborda las arquitecturas híbridas de producción, incluidas las unidades productivas digitales con distintos grados de autonomía. El nivel cultural aborda la inteligencia organizacional híbrida mediante nuevas formas de vinculación simbólico-algorítmica.

El abordaje de GChM articula análisis, diseño e implementación de manera evolutiva: la experiencia de aplicación se convierte en evidencia para evaluar lo realizado, en aprendizaje para mejorar las prácticas y en fundamento para rediseñar las formas de trabajo. La integración de la IA transforma simultáneamente la contribución profesional, la organización de la producción y el sentido de pertenencia e identificación cultural. GChM aborda estas transformaciones y las articula en una productividad híbrida capaz de convertirse en una capacidad organizacional propia, difícil de reproducir mediante el solo acceso a la tecnología.

Palabras clave: *Generative Change Management; productividad híbrida; competitividad híbrida; capacidad profesional ampliada; relación atribucional; arquitecturas híbridas de producción; IA agéntica; inteligencia organizacional híbrida; vinculación simbólico-algorítmica.*

1. Introducción

La adopción de la inteligencia artificial ha alcanzado una velocidad sin precedentes. Según el AI Index 2026, el 88% de las organizaciones ya utiliza IA y el 70% emplea IA generativa en alguna de sus funciones. Sin embargo, el despliegue de agentes autónomos sigue siendo incipiente. Aunque se registran mejoras de productividad de hasta el 26% en tareas técnicas como el soporte al cliente o el desarrollo de software, los resultados son más débiles e incluso negativos en actividades que

requieren mayor juicio humano (Sajadieh et al., 2026). En este marco, el World Economic Forum estima que solo el 15% de las organizaciones utiliza la IA para rediseñar de manera fundamental el trabajo (World Economic Forum, 2026).

Esta brecha entre la adopción tecnológica y la transformación real define el escenario actual del cambio organizacional. Una herramienta de IA puede acelerar una tarea específica, pero no garantiza un cambio en la modalidad de trabajo. Es posible aumentar el volumen de lo que se produce sin mejorar la capacidad de las personas para definir problemas, validar información, integrar conocimientos o aprender. Sin una guía clara, la tecnología puede redistribuir de forma implícita la autoridad y la responsabilidad, sin que la organización haya decidido qué capacidades desea preservar en las personas, cuáles quiere ampliar y qué funciones prefiere transferir a los sistemas.

2. Un nuevo espacio de cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional cuenta con una trayectoria consolidada para acompañar transiciones planificadas, procesos emergentes, la construcción de sentido y la transformación de rutinas (Lewin, 1947; Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014; Feldman & Pentland, 2003; Bushe & Marshak, 2015). A su vez, los estudios sobre adopción tecnológica permiten comprender cómo se difunde una innovación, qué influye en su aceptación y por qué distintos grupos pueden interpretar de manera diferente un mismo sistema (Davis, 1989; Rogers, 2003; Orlikowski & Gash, 1994). La investigación sobre trabajo algorítmico, capacidades dinámicas y colaboración entre personas e IA también analiza cómo se transforman el control, las competencias y el desempeño (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Vaccaro, Almaatouq, & Malone, 2024; Simón, Revilla, & Sáenz, 2024; Gonzalez et al., 2026).

La IA generativa introduce una nueva condición organizacional porque participa en procesos productivos que hasta hace poco se asociaban principalmente con capacidades cognitivas humanas. En este contexto, una persona puede aumentar su productividad con ayuda de la IA, mientras que algunas de las capacidades que antes la distinguían como experta se vuelven más accesibles para un mayor número de trabajadores. Al mismo tiempo, un flujo de trabajo puede reorganizarse en torno a secuencias ejecutadas por sistemas de IA, mientras la persona concentra su intervención en la revisión, la interpretación y la toma de la decisión final.

Este cambio también puede modificar la forma en que se distribuyen la autoridad y la confianza. Una recomendación producida por un sistema puede adquirir autoridad práctica incluso antes de que la organización haya analizado el valor que le atribuye, las evidencias que necesita o las condiciones bajo las cuales debería aceptarla. Sin embargo, la organización continúa siendo responsable del resultado integral ante clientes, reguladores, autoridades y el público.

Por esta razón, la incorporación de la IA generativa no puede abordarse únicamente como la adopción de una herramienta. Requiere revisar cómo trabajan las personas, cómo se organizan los procesos y cómo se construyen los criterios de confianza, autoridad y responsabilidad. GChM propone tres desplazamientos que modifican la manera de comprender la integración de la IA en el trabajo organizacional y redefinen los criterios con los que se analizan, diseñan y transforman las relaciones profesionales, los procesos productivos y las dinámicas culturales.

De la herramienta a la relación profesional. La incorporación de la IA requiere que las personas y la organización comprendan qué lugar ocupa en el trabajo: qué tareas realiza, en qué decisiones influye, qué nivel de confianza recibe y cómo se relaciona con el conocimiento y el criterio profesional. No basta con poner una herramienta a disposición. Es necesario analizar, diseñar y transformar la relación que las personas construyen con ella, para que las capacidades humanas y de IA puedan combinarse de manera coordinada y mejorar a partir de la experiencia.

De la adopción a la integración de capacidades. La IA adquiere valor organizacional cuando sus capacidades se integran de manera deliberada con las capacidades humanas y con los flujos de producción. Para ello, la organización necesita comprender cómo se combinan actualmente esas capacidades, diseñar nuevas formas de integración y ponerlas a prueba con criterios claros de delegación, trazabilidad, verificación y responsabilidad. La autonomía de los sistemas puede ampliarse gradualmente, a medida que las personas y la organización desarrollan la capacidad de comprender, revisar y responder por los resultados.

De la eficiencia a nuevos vínculos organizacionales. La participación de la IA en la producción de lenguaje, conocimiento, alternativas y decisiones también transforma la vida relacional de la organización. Cambia la manera en que las personas construyen confianza, atribuyen autoridad, reconocen las contribuciones, comparten conocimiento y generan sentido. GChM aborda esta nueva trama cultural para desarrollar una inteligencia organizacional capaz de articular la sofisticación algorítmica con la interpretación, los vínculos y la producción humana de sentido.

Estos desplazamientos delimitan el espacio propio de GChM entre la disponibilidad tecnológica y el desarrollo de la capacidad organizacional. Su objeto es transformar las condiciones en las que personas, producción y cultura generan valor con IA. Su unidad de diseño es la articulación de capacidades; su alcance comprende la contribución profesional, las arquitecturas de producción y la convivencia organizacional; y su resultado es el desarrollo de una capacidad productiva propia. La tecnología puede ser ampliamente accesible, mientras que la forma de articularla con el conocimiento, las relaciones y el criterio de cada organización se desarrolla en la práctica. Esa capacidad constituye la base de su proyección competitiva.

3. Definición y propósito

3.1. Generative Change Management

Generative Change Management es un marco metodológico que aborda tres transformaciones interdependientes derivadas de la integración de capacidades humanas y de IA: la redefinición de la contribución profesional, el diseño de nuevas arquitecturas de trabajo y la convivencia organizacional con inteligencia algorítmica.

El abordaje de estas transformaciones permite desarrollar una capacidad productiva propia con proyección competitiva. El análisis permite comprender cómo se configuran la relación profesional con la IA, los flujos productivos y los marcos culturales existentes. El diseño define nuevas combinaciones de capacidades, roles, criterios, relaciones y arquitecturas. La implementación convierte los diseños resultantes en prácticas organizacionales y genera experiencia para evaluar su funcionamiento, aprender de los resultados y orientar procesos sucesivos de rediseño.

3.2. El sentido de lo generativo

El término generativo califica el proceso de cambio, no solo la tecnología. Un cambio es generativo cuando produce capacidades que la organización no tenía, redefine los criterios con los que decide, reconoce valor y crea nuevas relaciones de trabajo. Una organización puede desplegar asistentes en todas sus áreas sin generar un cambio de este tipo si mantiene intactos sus flujos, incentivos, formas de verificación y su cultura de autoridad. La tecnología habilita posibilidades; el abordaje las convierte en nuevas capacidades.

3.3. Propósito del marco

El propósito de GChM es convertir las capacidades disponibles de IA en nuevas condiciones de desarrollo profesional, producción y convivencia organizacional. El marco aborda la redefinición del valor profesional cuando determinadas capacidades cognitivas se vuelven ampliamente disponibles; la articulación de capacidades humanas y de IA en nuevas arquitecturas de trabajo con distintos grados de autonomía; y el desarrollo de una inteligencia organizacional capaz de integrar la participación algorítmica, las relaciones humanas y la producción de sentido compartido.

4. Definiciones fundantes

Las definiciones se organizan en dos niveles. Los conceptos estructurales definen las capacidades que GChM desarrolla y la productividad híbrida que resulta de su articulación. Los conceptos operativos constituyen las herramientas conceptuales para analizarlas, diseñarlas e implementarlas.

Conceptos estructurales

4.1. Capacidad profesional ampliada. La capacidad de una persona para formular problemas, decidir, crear, aprender y responder con un alcance mayor que el que tendría sin la asistencia de la IA. Esta ampliación supone que la persona mantiene una posición activa frente al problema, los criterios que orientan su acción y las consecuencias profesionales y éticas de sus decisiones.

4.2. Arquitectura híbrida de producción. La forma en que una organización combina las capacidades humanas y las unidades productivas digitales para generar resultados que emite bajo su nombre y por los que responde ante terceros. Comprende la estructura del flujo de trabajo, las funciones asignadas, las dependencias, los puntos de intervención, los grados de autonomía, los criterios de delegación, las evidencias, la verificación, los registros y la distribución de responsabilidades.

4.3. Inteligencia organizacional híbrida. La capacidad colectiva de una organización para combinar la sofisticación cognitiva de la IA con el conocimiento situado, la interpretación, los vínculos y la producción humana de sentido. Esta combinación permite comprender mejor las situaciones, tomar decisiones, aprender, coordinarse e innovar al integrar diferentes formas de inteligencia.

4.4. Productividad híbrida. La capacidad de una organización para generar resultados mediante la combinación deliberada de capacidades humanas y de IA en sus sistemas de trabajo. Integra las ganancias de eficiencia propias del desempeño productivo y las amplía mediante cinco resultados distintivos: amplitud cognitiva, calidad decisional, fluidez adaptativa, aprendizaje acumulativo y escalabilidad responsable.

Conceptos operativos

4.5. Relación atribucional. La relación que las personas construyen con una unidad productiva digital a partir de las propiedades que le atribuyen, como la competencia, la comprensión, la disponibilidad, la fiabilidad, el criterio o la autoridad. Esta atribución forma parte del funcionamiento de la organización y puede observarse en aquello que las personas verifican, aceptan, utilizan para cerrar una discusión y están dispuestas a firmar (Manucci, 2026a).

4.6. Base de reconocimiento. El conjunto real de contribuciones a partir del cual una unidad organizacional reconoce, evalúa y recompensa el valor profesional. Su análisis permite identificar qué aportes adquieren valor en la práctica y cómo esa base puede evolucionar a medida que cambian las capacidades disponibles y las formas de trabajo.

4.7. Unidad productiva digital. La configuración tecnológica y operativa mediante la cual la IA participa en el trabajo. Incluye el modelo, la interfaz, la memoria, la recuperación de información, las instrucciones, las reglas, las herramientas, las conexiones y el contexto de uso. Según cómo se combinen estos componentes y las reglas de operación, la unidad puede asistir en una actividad o actuar con un mayor grado de autonomía para interpretar objetivos, utilizar recursos, ejecutar secuencias y ajustar su intervención. El diseño de la unidad productiva digital constituye una decisión organizacional, no solo técnica, porque define relaciones y capacidades productivas distintas.

4.8. Delegación de ejecución y delegación de criterio. La delegación de ejecución define qué partes de la producción puede asumir la IA. La delegación de criterio establece en qué decisiones puede intervenir la IA para evaluar, seleccionar o validar resultados. Ambas dimensiones pueden combinarse de distintas maneras según la tarea, el nivel de autonomía y las condiciones de verificación. Su definición permite establecer con claridad dónde participa la IA, qué decisiones conserva la persona y cómo se distribuyen la autoridad y la responsabilidad a lo largo del flujo de trabajo.

4.9. Verificación y reconstrucción del proceso. La verificación establece cómo se evalúan los resultados generados por la IA. La reconstrucción permite recuperar el proceso que los condujo, incluyendo información, criterios, decisiones e intervenciones (Manucci, 2026b). Su diseño conjunto permite ampliar la autonomía de la IA manteniendo la capacidad organizacional para comprender y responder por los resultados.

4.10. Responsabilidad y rendición de cuentas. La responsabilidad permite identificar a quien realiza o conduce una tarea. La rendición de cuentas permite identificar quién responde por el resultado ante terceros. En una arquitectura híbrida, ambas deben alinearse con la capacidad efectiva de verificar e intervenir. Nadie debería responder por una salida que no pudo comprender ni modificar (Elish, 2019).

4.11. Mapa de conocimiento. La distribución de quién sabe qué y de quién sabe quién sabe qué dentro de una unidad organizacional (Brandon & Hollingshead, 2004). Este mapa permite asignar trabajo, consultar a las personas adecuadas, escalar problemas y verificar resultados. Este mapa constituye una infraestructura cognitiva para el funcionamiento de la organización.

4.12. Núcleo distintivo. El conjunto de conocimientos, criterios, relaciones y prácticas que otorga una ventaja a una organización o unidad organizacional y que contribuye a una diferencia difícil de reproducir por un competidor mediante el acceso a las mismas herramientas (Prahalad & Hamel, 1990). Toda decisión de automatización, ampliación o transferencia debe evaluarse en relación con este núcleo.

4.13. Vinculación simbólico-algorítmica. El marco cultural mediante el cual una organización integra las producciones algorítmicas (como lenguaje, análisis, clasificaciones, alternativas, recomendaciones y acciones generadas por IA) con procesos humanos de interpretación, legitimación, vinculación, memoria y producción de sentido. Esta vinculación constituye una condición para desarrollar una inteligencia organizacional híbrida.

5. Los tres núcleos de abordaje

GChM organiza el abordaje en torno a tres desafíos clave de transformación: cómo cambia la contribución profesional, cómo cambia la forma de trabajar y cómo cambia la experiencia de pertenencia organizacional. Para cada uno de estos desafíos se define un núcleo de desarrollo específico: capacidad profesional ampliada (personal), arquitecturas híbridas de producción (operativa) e inteligencia organizacional híbrida (cultural).

5.1. Capacidad profesional ampliada

La incorporación de IA modifica las condiciones mediante las cuales una persona construye su identidad profesional y su contribución adquiere valor dentro de la organización. La transformación no consiste solamente en incorporar una nueva herramienta, sino en revisar qué conocimientos, criterios, relaciones y capacidades distinguen el aporte profesional cuando parte de la producción puede realizarse con asistencia de IA y cuando algunas de las capacidades que antes distinguían a un experto se vuelven ampliamente disponibles.

Los cambios tecnológicos pueden requerir una revisión de la identidad profesional y de los criterios con los que se reconoce la experticia (Petriglieri, 2011; Nelson & Irwin, 2014). En este contexto, adquieren mayor relevancia capacidades como formular problemas, interpretar situaciones, integrar perspectivas, reconocer implicaciones, sostener vínculos, evaluar resultados y asumir la autoría de las decisiones. La IA puede ampliar el repertorio disponible, pero el valor profesional se redefine en la forma particular de combinar esas posibilidades con la experiencia, el conocimiento situado y el criterio.

Esta relación también tiene una dimensión psicológica. Las atribuciones de competencia, fiabilidad, comprensión y autoridad que se otorgan a la IA influyen en la manera de consultar, verificar, decidir y aprender, y el efecto del uso sostenido de asistentes sobre el razonamiento crítico depende de cómo se estructura esa interacción (Gerlich, 2025a, 2025b; Sarkar et al., 2024). Un contexto que permite hacer visible cómo se utilizó la IA, qué decisiones se adoptaron y qué valor se aportó favorece una práctica profesional legítima, la trazabilidad y el aprendizaje colectivo (Edmondson, 1999).

La capacidad profesional ampliada expresa esta nueva condición de la contribución: una identidad profesional que integra capacidades humanas y de IA para ampliar el campo de acción, fortalecer el criterio y generar un valor distintivo dentro de la organización.

5.2. Arquitecturas híbridas de producción

Las arquitecturas híbridas de producción expresan una nueva unidad de diseño organizacional: la combinación deliberada de capacidades necesarias para producir un resultado. El trabajo deja de organizarse exclusivamente en torno a puestos, tareas o herramientas y pasa a organizarse en torno a las capacidades que requiere un resultado. Personas y unidades productivas digitales participan en

esa arquitectura según el valor que aportan, las funciones que desempeñan y los grados de autonomía que requiere cada flujo.

Las arquitecturas híbridas de producción permiten definir qué capacidades intervienen en cada parte de un flujo, cómo se relacionan entre sí y qué nivel de autonomía resulta pertinente. En estas arquitecturas, las personas pueden concentrar su contribución en actividades que requieren interpretación, conocimiento situado, relaciones, juicio y responsabilidad, mientras que la IA amplía las capacidades de análisis, generación y recuperación de información, y de ejecución. Las ganancias de esta integración dependen de que las contribuciones de la IA formen secuencias articuladas dentro del flujo, y no intervenciones aisladas y dispersas (Demirer et al., 2026). La redistribución no tiene una forma única: depende del tipo de trabajo, del valor buscado y de las capacidades que la organización necesita desarrollar.

La unidad productiva digital constituye la configuración tecnológica y operativa en la que la IA participa de manera concreta en el trabajo. La capacidad agéntica, entendida como autonomía operativa, amplía esa participación al permitir interpretar objetivos, utilizar herramientas, conectar operaciones y ejecutar secuencias con distintos grados de autonomía. El diseño de estas unidades implica una decisión organizacional estratégica, ya que define relaciones y capacidades productivas distintas.

La innovación operativa reside en convertir la articulación de capacidades en la unidad de diseño del trabajo, generando arquitecturas capaces de aprender, ajustar su funcionamiento y ampliar progresivamente su contribución a los resultados.

5.3. Inteligencia organizacional híbrida

La convivencia con inteligencia algorítmica modifica la experiencia organizacional al incorporar nuevas fuentes de lenguaje, conocimiento y elaboración en espacios donde las personas construyen confianza, reconocimiento, identidad y sentido. Esta transformación alcanza la experiencia de pertenencia porque incorpora inteligencia algorítmica a vínculos organizacionales sostenidos principalmente por relaciones humanas.

La convivencia con la IA modifica la manera de conversar, consultar, elaborar ideas, reconocer contribuciones y construir confianza. También transforma las expectativas acerca de quién participa en la producción de conocimiento, cómo se legitiman los aportes que intervienen en una decisión y cómo se atribuyen el crédito y la autoría en producciones conjuntas entre personas e IA (He, Houde, & Weisz, 2025). La cultura adquiere así una función central: integrar nuevas capacidades sin desvincularlas de la historia, los valores, las relaciones y los criterios mediante los cuales la organización construye identidad y sentido colectivo.

La vinculación simbólico-algorítmica describe la relación entre las producciones generadas por la IA y los procesos humanos mediante los cuales dichas producciones son interpretadas, significadas e incorporadas a la vida organizacional. Esta relación permite articular la sofisticación algorítmica con la experiencia situada, el juicio contextual, la legitimidad, los vínculos y la responsabilidad. La confianza se desarrolla a medida que las personas comprenden qué lugar ocupa la IA, qué pueden esperar de su participación y cómo se integra en las relaciones que sostienen el trabajo colectivo.

La inteligencia organizacional híbrida expresa la capacidad colectiva para integrar esa participación algorítmica dentro de una vida organizacional orientada por el contexto, los vínculos, los valores y los

propósitos propios, y convertir su articulación en mejores posibilidades de comprender, deliberar, aprender, coordinarse e innovar, fortaleciendo al mismo tiempo la identidad, la confianza y el sentido de pertenencia.

6. La productividad híbrida como innovación organizacional

La productividad híbrida expresa la capacidad de una organización para articular deliberadamente capacidades humanas y de IA y convertir esa articulación en mejores formas de producir, decidir, coordinarse, aprender y adaptarse. El modelo de GChM está orientado a diseñar, implementar y sostener las condiciones de esta nueva forma de productividad en las organizaciones, más allá de sus fines (comerciales, civiles, gubernamentales) y de sus escalas (grandes, medianas o pequeñas).

La eficiencia constituye una base de desempeño asociada a mejoras en tiempos, costos y en la utilización de recursos. La productividad híbrida amplía esa base con resultados que surgen de capacidades profesionales que amplían la contribución de las personas, de arquitecturas de producción que reorganizan las capacidades disponibles y de una inteligencia organizacional capaz de integrar diferentes formas de conocimiento, interpretación y participación. Su valor radica en desarrollar formas de desempeño que pueden evolucionar con la experiencia, responder a contextos cambiantes y generar diferencias relevantes frente a organizaciones que disponen de tecnologías similares.

GChM identifica cinco resultados distintivos de la productividad híbrida:

RESULTADO	DESCRIPCIÓN
AMPLITUD COGNITIVA	Capacidad para ampliar las alternativas de análisis, conectar conocimientos de distintos dominios e incorporar nuevas perspectivas a la comprensión de problemas y oportunidades.
CALIDAD DECISIONAL	Capacidad para convertir alternativas, información y análisis en decisiones sustentadas en el contexto, la evidencia, los criterios y el juicio responsable.
FLUIDEZ ADAPTATIVA	Capacidad para reorganizar capacidades, roles, flujos y niveles de autonomía de acuerdo con los cambios del entorno, las necesidades y las posibilidades tecnológicas.
APRENDIZAJE ACUMULATIVO	Capacidad para incorporar experiencias, resultados y revisiones en mejores criterios, prácticas, formas de producción y capacidades organizacionales.
ESCALABILIDAD RESPONSABLE	Capacidad para ampliar el alcance y la autonomía de nuevas formas de producción, manteniendo la comprensión, la verificación, la capacidad de intervención y la responsabilidad sobre los resultados.

7. Fases del abordaje metodológico

Los tres núcleos de GChM se desarrollan de manera interdependiente mediante cinco fases relacionadas: análisis, diseño, implementación, evaluación y aprendizaje, y rediseño. Estas fases no constituyen una secuencia lineal. Pueden redefinirse o activarse desde distintos puntos según las condiciones de cada organización y los cambios que surgen durante el proceso.

Análisis. Permite comprender cómo se configura la relación profesional con la IA, cómo se combinan las capacidades humanas y de la IA en la producción y cómo la convivencia con la inteligencia algorítmica incide en los vínculos, la confianza, la pertenencia y la producción de sentido. Esta lectura identifica las condiciones existentes y las posibilidades de transformación en los tres niveles.

Diseño. Define nuevas formas de articular las capacidades humanas con la IA. En el nivel personal, orienta el desarrollo de nuevas formas de contribución profesional; en el nivel operativo, configura arquitecturas de producción y niveles de autonomía; en el nivel cultural, establece formas de vinculación capaces de fortalecer la comunicación, la confianza y la construcción colectiva de sentido.

Implementación. Convierte las decisiones de diseño en prácticas, relaciones y formas de producción en contextos reales de trabajo. Su desarrollo permite observar cómo funcionan las nuevas combinaciones de capacidades, qué efectos generan y qué modificaciones requieren al integrarse en la dinámica organizacional.

Evaluación y aprendizaje. Transforma la experiencia adquirida en conocimiento organizacional. Permite valorar los resultados, comprender cómo se produjeron, reconocer nuevas posibilidades y revisar los criterios utilizados en la toma de decisiones. El aprendizaje resultante amplía la capacidad de la organización para orientar nuevas formas de articulación con la IA.

Rediseño. Incorpora ese aprendizaje en nuevas decisiones sobre contribuciones profesionales, arquitecturas de producción y formas de convivencia organizacional. Permite ajustar las configuraciones existentes a medida que evolucionan las capacidades de la IA, las necesidades de la organización y las formas de trabajo.

Las fases conforman un proceso recursivo y acumulativo. GChM puede comenzar en cualquiera de los tres niveles y desplazarse entre ellos según las necesidades del contexto, pero requiere mantener su articulación para que los cambios personales, operativos y culturales se conviertan en nuevas capacidades organizacionales. De este modo, el marco no propone una transición hacia un estado final, sino una convivencia entre capacidades humanas y de IA que evoluciona con la experiencia.

8. Principios del abordaje

1. La orientación del trabajo permanece en las personas. Las personas definen problemas, integran conocimiento situado, deciden y responden por las consecuencias. La IA amplía el repertorio disponible; el criterio profesional define qué se acepta, qué se modifica y qué se descarta.

2. La innovación surge de la articulación entre inteligencias distintas. El valor proviene de combinar experiencia, juicio y vínculos con sofisticación algorítmica para producir, decidir y aprender de maneras que ninguna de las dos formas de inteligencia alcanza por separado.

3. La producción se diseña como arquitectura. El trabajo se organiza en torno a las contribuciones que requiere un resultado, con funciones, grados de autonomía y formas de coordinación definidos deliberadamente entre personas y unidades productivas digitales.

4. La cultura organizacional integra símbolos y algoritmos. La convivencia con la inteligencia algorítmica requiere criterios propios de confianza, legitimidad, reconocimiento y responsabilidad para que las producciones de la IA participen en la vida organizacional sin desvincularse de la identidad, los valores y el sentido compartido.

5. La transformación es permanente y no converge en un estado final. Las configuraciones entre personas, IA y organización se transforman de manera continua. El análisis, el diseño, la implementación, la evaluación y el rediseño se relacionan de manera recursiva, y la experiencia genera el conocimiento para revisar criterios y reorganizar el trabajo.

6. La ampliación de la autonomía compromete la responsabilidad y el impacto. El alcance de las unidades productivas digitales puede crecer en la medida en que la organización comprende cómo se produjo un resultado, puede intervenir sobre él y responde por sus efectos ante quienes los reciben: clientes, trabajadores, comunidades e instituciones.

Referencias

- Brandon, D. P., & Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15(6), 633–644. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0069>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (Eds.). (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Demirer, M., Horton, J. J., Immorlica, N., Lucier, B., & Shahidi, P. (2026). *Chaining tasks, redefining work: A theory of AI automation* (NBER Working Paper No. 34859). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w34859>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elish, M. C. (2019). Moral crumple zones: Cautionary tales in human-robot interaction. *Engaging Science, Technology, and Society*, 5, 40–60. <https://doi.org/10.17351/ests2019.260>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Gerlich, M. (2025a). AI tools in society: Impacts on cognitive offloading and the future of critical thinking. *Societies*, 15(1), Article 6. <https://doi.org/10.3390/soc15010006>
- Gerlich, M. (2025b). From offloading to engagement: An experimental study on structured prompting and critical reasoning with generative AI. *Data*, 10(11), Article 172. <https://doi.org/10.3390/data10110172>
- Gonzalez, C., Donahue, K., Goldstein, D. G., Heidari, H., Jalali, M. S., Schelble, B., Singh, A., & Woolley, A. W. (2026). Toward a science of human–AI teaming for decision making: A complementarity framework. *PNAS Nexus*, 5(3), Article pgag030. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgag030>
- He, J., Houde, S., & Weisz, J. D. (2025). Which contributions deserve credit? Perceptions of attribution in human-AI co-creation. *Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, Article 540. <https://doi.org/10.1145/3706598.3713522>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>

- Manucci, M. (2026a). *The generative attributional bond*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20749141>
- Manucci, M. (2026b). *Epistemological sequencing as an architectural principle: Structural output properties of multi-regime inference over large language models*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20121190>
- Nelson, A. J., & Irwin, J. (2014). Defining what we do—all over again: Occupational identity, technological change, and the librarian/internet-search relationship. *Academy of Management Journal*, 57(3), 892–928. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0201>
- Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12(2), 174–207. <https://doi.org/10.1145/196734.196745>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sajadieh, S., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y., Parli, V., Santarlaschi, L., Pava, J., Maslej, N., et al. (2026). *Artificial Intelligence Index Report 2026*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2606.15708>
- Sarkar, A., Xu, X., Toronto, N., Drosos, I., & Poelitz, C. (2024). *When Copilot becomes Autopilot: Generative AI's critical risk to knowledge work and a critical solution*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.15030>
- Simón, C., Revilla, E., & Sáenz, M. J. (2024). Integrating AI in organizations for value creation through human-AI teaming: A dynamic-capabilities approach. *Journal of Business Research*, 182, Article 114783. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114783>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. W. (2024). When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, 8, 2293–2303. <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- World Economic Forum. (2026). *Organizational transformation in the age of AI: How organizations maximize AI's potential*. In collaboration with Accenture. <https://www.weforum.org/publications/organizational-transformation-in-the-age-of-ai-how-organizations-maximize-ais-potential/>