

JULIÁN SAN MARTÍN  
 SOCIO DE ADAPSYSAI

# “Para ser una empresa agéntica se requiere un cambio en la cultura, en los conocimientos y capacidades”



JONATHAN DURÁN

■ Para San Martín, las organizaciones en Chile están en una etapa temprana en la adopción de agentes de IA y enfrentan desafíos en calidad de los datos, gobernanza y liderazgo.

POR MARCO ZECCHETTO

Tras dos décadas en Entel, en enero Julián San Martín anunció su salida de la compañía de telecomunicaciones. La decisión responde al “término de un ciclo” y a un proceso que venía madurando desde que asumió en 2023 la vicepresidencia de Entel Digital, donde se interiorizó en 5G, internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (IA) y desarrollo de negocios digitales.

Desde ese rol observó cómo la IA pasó, en poco más de un año, de ser un tema periférico para las empresas chilenas a instalar un “sentido de urgencia” en su adopción.

Y en ese ámbito eligió continuar su ruta laboral. Este año se sumó como socio a AdapsysAI, una unidad de negocio creada en junio de 2025 bajo el alero de Adapsys, una consultora de liderazgo y cambio organizacional.

AdapsysAI busca acompañar a las empresas a resolver desafíos y desarrollar capacidades para la adopción de IA, con énfasis en el cambio cultural, la estrategia de negocio, gobernanza, transformación organizacional y la integración

de soluciones.

“La propuesta de valor apunta a la complejidad de introducir proyectos y transformar a las empresas en base a IA. Y la mayor parte de esa problemática tiene que ver con las personas, con desarrollar una mentalidad distinta”, afirmó.

El ejecutivo, que colidra el área junto a otros dos socios, Hernán Orellana y Juan Carlos Eichholz, dijo que el foco principal de la unidad es que las organizaciones avancen hacia modelos “agénticos”, en que procesos completos son rediseñados y orquestados mediante agentes autónomos de IA capaces de tomar decisiones y ejecutar acciones. Pero, para que esto suceda, se requiere “un cambio en la cultura, en los conocimientos y en las capacidades”, dijo.

— ¿Cómo este nuevo modelo de empresas agénticas cambia la forma de trabajar?

— Hoy cualquier empresa que nace de cero, va a tratar de contratar más agentes que personas. Y en el mundo ya hay muchas que son así. Probablemente, habrá muchos cargos asociados a los temas que son laterales a la inteligencia artificial.

Por ejemplo, en ciberseguridad, en la supervisión del correcto funcionamiento de los modelos y de los agentes. No es tan fácil hacer que no alcucinen. Va a haber un mundo asociado al control y a la seguridad.

Hay roles que se modifican definitivamente, como el de un ingeniero de procesos, el de asistencia técnica o el de manejo de incidentes operacionales, por ejemplo, en una empresa de aguas. Los roles van a ser mucho más analíticos, ya no tanto de ejecución.

Veremos cambios en la parte operacional y también en las áreas comerciales, en diseño de productos o en marketing, porque las personas van a usar estas herramientas para cambiar su oferta de valor y hacer evolucionar la empresa. Y la hibridez en los equipos (personas y agentes) va a ocurrir en todo momento.

— ¿Cuáles son los sectores más avanzados en esta transformación?

— En general, el retail y el mundo financiero tienen avances, pero son pruebas. No creo que haya ninguna empresa agéntica en Chile. Están visualizando ese camino, lo están entendiendo y están haciendo muchas pruebas en base a agentes y su potencial. Ahora, no se logra tener una empresa agéntica si no se tiene un proceso de cultura y de las personas que hagan que esto funcione.

Para convertirse en una empresa agéntica en Chile se requiere un cambio en la cultura, en los conocimientos y en las capacidades. Si ese propósito no es compartido por las personas, no tiene buen destino. La gente tiende al *status quo* y a que no le muevan las piezas.

— ¿Qué empresas deben convertirse en agénticas y qué puede ocurrir si no lo hacen?

— Todas las que tienen una carga logística fuerte y muchos clientes, como retail, telcos, consumo masivo y empresas financieras. Las que no lo hagan van a tener problemas de

competitividad.

**Lo que falta**

— ¿Qué desafíos tienen las organizaciones en esta nueva etapa?

— Primero debe haber una convicción desde la alta dirección, el involucramiento del CEO y de los altos ejecutivos. Tienen que pensar lo mismo, involucrarse y promoverlo, porque este proceso es un sí o sí. Si no tienes eso, las posibilidades de que esto ocurra para abajo son muy remotas.

Un segundo problema es el bajo conocimiento de la IA y de los agentes. Deben entender hasta dónde pueden llegar con esto, a qué personas deben capacitar, o si cuentan con una gobernanza lógica.

También está el tema de la calidad de los datos. Si quieres convertir procesos potentes en agénticos, pero no tienes datos impecables, únicos, administrados o gobernados, más vale que no te metas ahí, porque el resultado puede ser cualquier cosa.

— ¿En qué nivel de madurez están hoy de las empresas chilenas para transformarse en agénticas?

— No tienen tan claro lo que tienen que hacer. Normalmente, en la adopción de IA se habla de cuatro niveles y están en un nivel dos, probando con agentes. Creo que este será un buen año de avances, pero redefinir los procesos y transformarlos, puede tomar cuatro años más o menos.

“Los roles van a ser mucho más analíticos, ya no tanto de ejecución”

“La hibridez en los equipos, entre personas y agentes, va a ocurrir en todo momento”