Accolade Institute

SERIE DE INVESTIGACIÓN DEL MOTOR™ DE AGILIDAD PERPETUA

INFORME EJECUTIVO

El modelo operativo para Ganando la era de la IA

Una sesión informativa a nivel de junta sobre el Motor™ de Agilidad Perpetua: el sistema de seis ciclos que convierte la estrategia en rendimiento sostenido, y la capacidad que la mantiene por delante: Strataflux Learning.

Autor	Jorge Acuña, fundador, Accolade Institute

Preparado para	Directores generales, consejos de administración y equipos directivos de alto nivel
Tipo de informe	Informe ejecutivo con material de referencia en profundidad
Fecha de publicación	Agosto 2026
Editorial	Accolade Institute LLC

Esta edición presenta el motor™ completo de Agilidad Perpetua de seis ciclos y la capacidad de aprendizaje Strataflux que hay detrás, con la profundidad añadida que los líderes necesitan para actuar sobre ello.

Acerca de este informe

La mayoría de las estrategias empresariales no fracasan porque la estrategia fuera incorrecta. Fallan en la ejecución, y casi siempre en un punto predecible. La ejecución de la estrategia es un único bucle cerrado, y el impulso se pierde en el momento en que alguna parte se omite, se apresura o se confunde con otra.

El historial documentado de la IA desplegada sin un bucle de ejecución cerrado:

~95%

No obtuvo un retorno medible en la inversión inicial en IA generativa.

Proyecto MIT NANDA

>80%

de los proyectos de IA quedan cortos, aproximadamente el doble de los proyectos tecnológicos convencionales.

RAND, 2024

~4x

mayores retornos para los accionistas a tres años entre las empresas que capturan el valor total de la IA.

BCG

Cómo usar este informe

Cada ciclo incluye ahora el mecanismo empresarial, pruebas de fugas y acumulaciones de impulso, y una pregunta diagnóstica de la junta. El informe puede leerse de forma independiente o usarse para guiar una conversación directa con ejecutivos.

1. **Resumen ejecutivo**
2. **El motor: seis ciclos, un bucle**
3. **Profundidad ejecutiva ciclo a ciclo**
4. **Tres verdades**
5. **Aprendizaje Strataflux**
6. **El diagnóstico de la Junta**
7. **La elección y el siguiente paso**

CAPÍTULO 1 DE 7

Resumen ejecutivo

En la era de la IA, donde todos los competidores pueden comprar las mismas herramientas, la ventaja sostenible es la rapidez con la que la organización convierte la experiencia en capacidad aplicada y lo fácil que deja de hacer lo que ya no funciona.

> ***El movimiento más importante que puede dar una junta no es esperar a que la lección se convierta en un titular del que se arrepienta, sino construir la capacidad que produzca el titular del que se siente orgulloso.***

Peter Senge escribió en 1990 que la única fuente sostenible de ventaja competitiva es la capacidad de una organización para aprender más rápido que su competencia. En la era de la IA, con competidores capaces de licenciar modelos fundacionales similares, esa idea se vuelve operativa. La ventaja se acumula cuando la organización:

1. **Construye un entendimiento compartido de la estrategia**
2. **Activa una creencia genuina en lugar de la obediencia**
3. **Desarrolla y coordina capacidades a gran escala**
4. **Aprende más rápido a partir de los resultados**
5. **Reconfigura antes de que el mercado lo exija**

Este informe nombra el sistema que produce esa ventaja: seis ciclos que deben ejecutarse como un solo bucle, y la capacidad que el bucle crea cuando lo hace: Strataflux Learning.

CAPÍTULO 2 DE 7

El Motor™ de Agilidad Perpetua: Seis Ciclos, Un Bucle

Cada ciclo responde a una pregunta que se enfrenta cada equipo de liderazgo. Cada un es un punto donde el impulso se acumula o se agota. El valor está en ejecutar los seis como un solo ciclo.

Fuera del bucle del motor están las fugas de momento que roban todo el potencial del motor.



Figure 10.1 · The Perpetual Agility Engine™ as one connected performance system.

© 2026 Accolade Institute LLC

Renew no pone fin al bucle. Reabre Orient con mejor material que el que tenía la organización antes. Por eso esto es un Motor y no un plan: cada turno equipa a la empresa para el siguiente.

CAPÍTULO 2 DE 7 · CICLO 1

Oriente — Claridad

¿Compartimos una lectura precisa y aplicada de nuestra estrategia, o la gente solo puede recitarla?

1

QUÉ HACE ESTE CICLO Y POR QUÉ IMPORTA

Orient no es conciencia de la estrategia. Es comprensión aplicada: si cada capa puede traducir la estrategia de forma independiente en las decisiones y compensaciones que le corresponden. Cuando Orient filtra, los equipos trabajan duro en versiones incompatibles del objetivo.

Donde se filtra el momento

La unidad Cariad de Volkswagen: las marcas interpretaron un mandato de software compartido a través de sus propias lentes, produciendo arquitecturas redundantes, plazos retrasados y más de 7.500 millones de dólares en pérdidas.

Donde se acumula el impulso

Moderna estableció una visión específica y cuantificada de la IA con objetivos medibles que cada función podría traducir en acción.

PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA JUNTA

Si cinco miembros de este equipo directivo describieran de forma independiente qué función va a iniciar, detener o cambiar por nuestra máxima prioridad, ¿convergerían las respuestas?

CAPÍTULO 2 DE 7 · CICLO 2

Activar — Convicción

¿La gente se ha comprometido genuinamente o solo ha cumplido?

2

QUÉ HACE ESTE CICLO Y POR QUÉ IMPORTA

El cumplimiento es visible; la convicción no. Cuando las personas cumplen sin creer, el comportamiento es arrendado en lugar de poseído. En el momento en que el mandato se relaja, el comportamiento revierte y todos los ciclos posteriores que dependían de él comienzan a colapsar.

Donde se filtra el momento

Despliegues de herramientas de IA empresarial en las que el uso medido disminuyó incluso cuando el acceso se expandió: la gente cumplió públicamente y volvió a la privacidad cuando la monitorización se relajó.

Donde se acumula el impulso

Los campeones voluntarios de IA de Moderna optaron por impulsar la adopción entre iguales. La adopción basada en la convicción se volvió autosuficiente porque dependía de la creencia más que de la supervisión.

PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA JUNTA

En nuestro último gran cambio, ¿hicimos algo para cambiar lo que la gente cree, o solo lo que están obligados a hacer?

CAPÍTULO 2 DE 7 · CICLO 3

Desarrollar — Capacidad

¿Hemos construido la capacidad que requiere la estrategia y la hemos mantenido en uso?

3

QUÉ HACE ESTE CICLO Y POR QUÉ IMPORTA

El desarrollo tiene dos partes: desarrollar la capacidad y mantenerla en uso. La formación aborda la primera. El refuerzo, la práctica bajo presión y los bucles de retroalimentación abordan la segunda. La finalización no es la prueba; lo es el rendimiento sostenido.

Donde se filtra el momento

Una importante plataforma de contratación impulsada por IA estaba protegida por la contraseña "123456". El fallo no fue el conocimiento del estándar, sino la ausencia de prácticas reforzadas.

Donde se acumula el impulso

JPMorgan Chase formó a más de 300.000 empleados mediante un currículo de IA segmentado por roles, diseñado en torno a las decisiones que las personas tomaban.

PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA JUNTA

¿Podemos señalar la práctica real y el feedback, no solo los cursos completados, y si un estándar que ya conocemos sigue bajo presión este trimestre?

CAPÍTULO 2 DE 7 · CICLO 4

Movilizar — Tracción

¿La capacidad está coordinada entre equipos o simplemente presente dentro de ellos?

4

QUÉ HACE ESTE CICLO Y POR QUÉ IMPORTA

La diferencia entre capacidad y tracción es la coordinación. La capacidad dentro de los equipos produce esfuerzo; la capacidad conectada entre equipos produce un efecto compuesto. Un síntoma recurrente del fallo es una costosa reorganización que reorganiza, en lugar de resolver, el problema de coordinación.

Donde se filtra el momento

Reorganizaciones repetidas y costosas realizadas para resolver equipos que persiguen versiones opuestas de un mismo objetivo. La reorganización es el síntoma, no la solución.

Donde se acumula el impulso

JPMorgan Chase coordinó la adopción de IA a nivel de empresa mediante participación voluntaria liderada de forma visible en todas las líneas de negocio.

PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA JUNTA

¿Podemos nombrar todas las iniciativas que compiten por los mismos recursos entre unidades, y nuestra última gran apuesta nombró explícitamente qué pararíamos para financiarla?

CAPÍTULO 2 DE 7 · CICLO 5

Avance — Brilliance

¿Nuestro aprendizaje se está convirtiendo en brillantez, o se está estancando en ocupación?

5

QUÉ HACE ESTE CICLO Y POR QUÉ IMPORTA

El avance convierte resultados en aprendizaje, y luego en un estándar más alto. Sin él, las organizaciones mejoran de forma incremental dentro del marco actual mientras los competidores reformulan el juego. La disciplina es preguntarse si una métrica al alza sigue diciendo la verdad.

Donde se filtra el momento

Una clasificación interna de IA fue cerrada tras producir más tareas impulsadas por IA pero menos resultados útiles. La medida aumentó mientras el resultado se deterioraba.

Donde se acumula el impulso

Los líderes tratan una métrica de uso creciente como una hipótesis a probar en lugar de un resultado a celebrar, y elevan el estándar cuando el proxy deja de responder a la pregunta estratégica.

PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA JUNTA

¿Podemos plantear la pregunta estratégica para la que cada panel de control se ha creado, y si un número creciente sigue respondiéndola? ¿Hemos elevado nuestros estándares?

CAPÍTULO 2 DE 7 · CICLO 6

Renew — Emergencia

¿Estamos reconfigurando nuestra fórmula ganadora antes de que el mercado nos obligue a hacerlo?

6

QUÉ HACE ESTE CICLO Y POR QUÉ IMPORTA

Renew devuelve a la organización a Orient con mejor material que antes. Requiere coraje porque pide a los líderes que reconfiguren lo que está funcionando actualmente antes de que el mercado lo vuelva insuficiente. La prueba no es si la organización aprendió, sino si actuó.

Donde se filtra el momento

Intel reconoció el cambio de IA y financió respuestas, pero eligió repetidamente gestos más seguros en lugar de compromiso decisivo. El riesgo reconocido se acumuló con el tiempo.

Donde se acumula el impulso

Nvidia reinventó repetidamente el ecosistema y el foso que lo hicieron fuerte porque trató su modelo competitivo como una hipótesis sujeta a revisión.

PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA JUNTA

¿Dónde aprendimos algo real este último año y luego volvimos discretamente a un gesto más seguro en lugar de actuar con decisión? ¿Qué llevaremos adelante?

CAPÍTULO 3 DE 7

Los mismos seis puntos, en los titulares

Cada ciclo tiene una firma visible de fallo y una firma visible de éxito en las empresas que operan actualmente.

	Donde el impulso SE FILTRA	Donde el impulso SE ACUMULA
Orient	La unidad Cariad de Volkswagen: las marcas interpretaron un mandato de software compartido a través de sus propias lentes, produciendo arquitecturas redundantes, plazos retrasados y más de 7.500 millones de dólares en pérdidas.	Moderna estableció una visión específica y cuantificada de la IA con objetivos medibles que cada función podría traducir en acción.
Activar	Despliegues de herramientas de IA empresarial en las que el uso medido disminuyó incluso cuando el acceso se expandió: la gente cumplió públicamente y volvió a la privacidad cuando la monitorización se relajó.	Los campeones voluntarios de IA de Moderna optaron por impulsar la adopción entre iguales. La adopción basada en la convicción se volvió autosuficiente porque dependía de la creencia más que de la supervisión.
Desarrollo	Una importante plataforma de contratación impulsada por IA estaba protegida por la contraseña "123456". El fallo no fue el conocimiento del estándar, sino la ausencia de prácticas reforzadas.	JPMorgan Chase formó a más de 300.000 empleados mediante un currículo de IA segmentado por roles, diseñado en torno a las decisiones que las personas tomaban.
Movilizar	Reorganizaciones repetidas y costosas realizadas para resolver equipos que persiguen versiones opuestas de un mismo objetivo. La reorganización es el síntoma, no la solución.	JPMorgan Chase coordinó la adopción de IA a nivel de empresa mediante participación voluntaria liderada de forma visible en todas las líneas de negocio.
Avance	Una clasificación interna de IA fue cerrada tras producir más tareas impulsadas por IA pero menos resultados útiles. La medida aumentó mientras el resultado se deterioraba.	Los líderes tratan una métrica de uso creciente como una hipótesis a probar en lugar de un resultado a celebrar, y elevan el estándar cuando el proxy deja de responder a la pregunta estratégica.
Renovar	Intel reconoció el cambio de IA y financió respuestas, pero eligió repetidamente gestos más seguros en lugar de compromiso decisivo. El riesgo reconocido se acumuló con el tiempo.	Nvidia reinventó repetidamente el ecosistema y el foso que lo hicieron fuerte porque trató su modelo competitivo como una hipótesis sujeta a revisión.

CAPÍTULO 4 DE 7

Tres verdades que atraviesan las seis

Estos principios operativos se repiten a lo largo de cada ciclo y determinan si el cambio perdura o se revierte silenciosamente.

1

La creencia debe cambiar antes que el comportamiento.

Cambiar una política, objetivo o herramienta sin cambiar lo que la gente cree, y el cambio se revierte cuando la supervisión se relaja. Medir la adopción en el lanzamiento captura la variable incorrecta; la creencia predice si el comportamiento se mantendrá.

2

La presencia y el valor no pueden delegarse al proceso.

Un marco puede crear las condiciones para una decisión difícil. No puede tomar la decisión. Cada ciclo contiene un momento en el que un líder debe presentarse, comprometerse públicamente y asumir el coste de ese compromiso.

3

La ventaja que sigue siendo la velocidad de aprendizaje es la que permanece.

Cuando los competidores pueden licenciar modelos similares, la ventaja viene de convertir la experiencia en capacidad aplicada más rápido y de dejar ir lo que ya no funciona antes.

En cada fallo, el mecanismo casi siempre es humano, no técnico. La lógica de la estrategia rara vez es el problema. Normalmente lo son los recursos de las personas de las que depende.

CAPÍTULO 5 DE 7

La capacidad, finalmente nombrada

El aprendizaje empresarial más relevante suele ocurrir en todas partes a la vez, en todas las capas, en el flujo del trabajo real.

La mayoría de las lecciones que remodelan la estrategia, los presupuestos, los equipos y las carreras profesionales no llegan como cursos. Nadie se inscribe. Nada se registra en el sistema de gestión del aprendizaje. Sin embargo, estas lecciones determinan quién prospera y quién tropieza. Parte de por qué este aprendizaje ha sido difícil de gestionar es que carecía de un nombre.

Aprendizaje Strataflux

El aprendizaje y desaprendizaje a nivel empresarial que fluye a través de cada capa de una organización en el flujo del cambio. Los estratos son las capas donde se acumulan las verdaderas lecciones. El flujo es la tasa de flujo a través de una superficie, un concepto de velocidad.

No es un séptimo ciclo. Es lo que producen los seis ciclos cuando se ejecutan juntos: la velocidad de aprendizaje hecha operativa y gobernable.

POR QUÉ IMPORTA EL NOMBRE

Lo que una organización puede nombrar, medir, financiar, incluir en el plan estratégico, gobernar y responsabilizar por los resultados en lugar de por la finalización de cursos.

CAPÍTULO 6 DE 7

El diagnóstico de la Junta

Haz las seis preguntas en una sola sesión de liderazgo. Las respuestas específicas significan que el motor está en marcha. Una respuesta vaga localiza la siguiente fuga de impulso.

Orient	Si cinco miembros de este equipo directivo describieran de forma independiente qué función va a iniciar, detener o cambiar por nuestra máxima prioridad, ¿convergerían las respuestas?
Activar	En nuestro último gran cambio, ¿hicimos algo para cambiar lo que la gente cree, o solo lo que están obligados a hacer?
Desarrollo	¿Podemos señalar la práctica real y el feedback, no solo los cursos completados, y si un estándar que ya conocemos sigue bajo presión este trimestre?
Movilizar	¿Podemos nombrar todas las iniciativas que compiten por los mismos recursos entre unidades, y nuestra última gran apuesta nombró explícitamente qué pararíamos para financiarla?
Avance	¿Podemos plantear la pregunta estratégica para la que cada panel de control se ha creado, y si un número creciente sigue respondiéndola? ¿Hemos elevado nuestros estándares?
Renovar	¿Dónde aprendimos algo real este último año y luego volvimos discretamente a un gesto más seguro en lugar de actuar con decisión? ¿Qué llevaremos adelante?

FACILITACIÓN · Haz cada pregunta y luego da a la sala 60 segundos de silencio. La calidad de la respuesta es la señal.

CAPÍTULO 7 DE 7

La elección y el siguiente paso

Qué significa esto para la junta, y el siguiente paso más valioso: una conversación con el líder mejor posicionado para desarrollar esta capacidad.

Cada organización ya está escribiendo una historia sobre su era de la IA. La única pregunta es con el titular con el que termina. El movimiento más importante de la junta no es esperar a que la lección se convierta en un titular del que se arrepienta, sino construir la capacidad que produzca el titular del que se sienta orgulloso.

Inicia la conversación con tu Director de Aprendizaje (CLO)

1. ¿Qué ciclo está perdiendo impulso para nosotros ahora mismo, y cómo lo sabríamos?
2. ¿Cuál es la lección más valiosa que aprendimos este año y que nunca llegó a un curso, y qué cambiamos por ello?
3. ¿Qué haría falta para incluir Strataflux Learning en nuestro plan estratégico y convertir la velocidad de aprendizaje en una métrica que realmente gestionemos?

¿Listo para profundizar más?

Solicita la serie completa de investigación de la PAE o una sesión informativa de liderazgo en accoladeinstitute.com, o contacta con el Instituto Accolade en el contact@accoladeinstitute.com o +1 (980) 537-8388.

Propiedad intelectual y autoría

Propiedad intelectual

Este informe y los marcos que menciona son propiedad intelectual de Accolade Institute LLC. Strataflux Learning™, el Motor™ de Agilidad Perpetua, las Organizaciones™ Learn-First y el Marco™ de Coaching y Retroalimentación Dial-Up del Accolade Institute son marcas registradas de Accolade Institute LLC. La investigación de terceros citada aquí sigue siendo propiedad de sus propietarios y se menciona bajo cita académica estándar. Ninguna parte puede ser reproducida o adaptada para uso comercial sin permiso previo por escrito, salvo breves citas con la atribución completa.

Autoría y uso de la IA

En consonancia con las normas de transparencia de la UE, incluida la Ley de Inteligencia Artificial de la UE (Reglamento (UE) 2024/1689), el Instituto Accolade revela: este informe fue concebido, dirigido y aprobado por Jorge Acuña, quien tiene plena responsabilidad editorial por su contenido y conclusiones. Los marcos subyacentes y el constructo Strataflux Learning™ son contribuciones intelectuales humanas originales. Las herramientas de IA generativa ayudaron en la redacción y síntesis bajo supervisión humana; todas las fuentes y afirmaciones fueron revisadas y verificadas por el autor, y ninguna cita o dato se generó de forma autónoma sin revisión humana.

Jorge Acuña es un experto en desarrollo de talento y asesor de confianza para la alta dirección, con experiencia en múltiples sectores. Ayuda a líderes y organizaciones a desarrollar las capacidades necesarias para prosperar en una era de disrupción continua y cambio tecnológico acelerado.

© 2026 Accolade Institute LLC. Todos los derechos reservados.