

· COLECCIÓN ·

Ex² Executive
Excellence

Jonathan Brill & Stephen Wunker

LA
IA
y la
ORGANIZACIÓN
PULPO

**Creando la empresa
superinteligente**

Prólogo de **Pär Edin**, Former Board Committee
Chair, KPMG LLP and KPMG AI Leader

Prefacio de **Enrique Galván**, CEO, Qaracter

OPINIONES SOBRE **LA IA Y LA ORGANIZACIÓN PULPO**

«Un llamamiento urgente para replantearse el liderazgo, la cultura y la estrategia de crecimiento de las empresas. Una lectura imprescindible para el viaje de transformación empresarial con IA en todo el mundo».

—**ANISH SHAH**, CEO of Mahindra Group and Past President,
Indian Federation of Chambers of Commerce & Industry

«*La IA y la Organización Pulpo* es una guía oportuna y reveladora para los líderes que navegan por la transformación empresarial. Ofrece una visión convincente para construir organizaciones ágiles y resilientes, y convierte esa visión en acción a través de marcos prácticos y ejemplos vívidos. Brill y Wunker aportan claridad a un tema complejo y ayudan a los líderes a pensar en grande sobre lo que es posible en un mundo habilitado por la IA».

—**MOJGAN LEFEBVRE**, Chief Information and Operations Officer, Travelers

«¡Guau! Práctico, potente y ameno de leer. Recomendando encarecidamente *La IA y la Organización Pulpo*».

—**SCOTT D. ANTHONY**, Clinical Professor, Tuck School of Business, Dartmouth

«*La IA y la Organización Pulpo* va más allá del bombo publicitario de la IA para ofrecer marcos aplicables para el cambio organizativo. Utilizando el pulpo como modelo de inteligencia distribuida, el libro presenta estrategias concretas para la toma de decisiones descentralizada, el flujo de información en tiempo real y el liderazgo adaptativo. Su fortaleza radica en el enfoque práctico: estudios de casos reales, metodologías claras y una orientación específica para la implementación, en lugar de ideas abstractas. La metáfora biológica funciona bien porque se centra en la supervivencia y la adaptación, no solo en las ganancias de eficiencia. Para los ejecutivos que se enfrentan a la disrupción de la IA, esto proporciona una hoja de ruta para reestructurar las organizaciones y mantener la competitividad. Para las organizaciones que ya aprovechan la IA, es una fuente de conocimientos para acelerar el camino hacia la creación de valor».

—**EURO BEINAT**, Global Head of AI, Prosus Group and Naspers

«En mi trabajo con iniciativas de IA en todo el mundo, lo más difícil nunca ha sido la tecnología, sino saber cómo y dónde aplicarla. Este libro lo explica perfectamente».

—**JOHAN HARVARD**, Global AI Advisory Lead, Tony Blair Institute for Global Change

Prólogo	11
Prefacio	13
Introducción: ¿Por qué transformarse? ¡Bum! Todo cambió ...	19
I. EL ESTADO ACTUAL Y FUTURO DE LA IA	31
Capítulo 1. Reimaginando el crecimiento en medio de un cambio de calado	33
II. ANATOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN PULPO	53
Capítulo 2. Ocho brazos	55
Capítulo 3. Collar neural	75
Capítulo 4. Tres corazones	89
Capítulo 5. Resiliencia impulsada por ARN.....	105
III. IMPLANTANDO LA CULTURA ADECUADA	119
Capítulo 6. Un ser emocional.....	121
Capítulo 7. Serendipia estratégica.....	133
IV. COMIENZA TU VIAJE.....	147
Capítulo 8. Tu plan de transformación.....	149
Apéndice: Escala la IA empresarial	165
Agradecimientos.....	171
Referencias	175

Prólogo

La inteligencia artificial no es simplemente otra ola tecnológica: es un cambio sísmico que redefine lo que las empresas son capaces de hacer, cómo crean valor y cómo compiten.

A diferencia de tecnologías anteriores, la IA no es un sistema o herramienta aislada. Es un multiplicador de capacidades que impregna cada función de la organización.

Las empresas que logren integrar la IA de manera efectiva no solo automatizarán tareas; reinventarán sus modelos de negocio, su manera de innovar y la forma en que sus personas toman decisiones.

Ese es también el gran desafío: la IA no es solo una cuestión técnica, es profundamente humana y organizativa. ¿Cómo combinar velocidad con responsabilidad? ¿Cómo mantener la confianza de clientes, empleados y reguladores mientras se experimenta con tecnologías disruptivas?

En *La IA y la Organización Pulpo*, Jonathan Brill y Steve Wunker ofrecen un marco claro, accesible y lleno de ejemplos para ayudar a los directivos a responder estas preguntas. La metáfora del pulpo —un ser ágil, distribuido y adaptable— es especialmente poderosa en un momento en que las estructuras rígidas se ven desbordadas por la complejidad del entorno.

Este libro no se limita a describir el futuro: proporciona una hoja de ruta práctica para alcanzarlo. Recomiendo su lectura a cualquier ejecutivo que se pregunte cómo convertir la incertidumbre en ventaja competitiva.

PÄR EDIN

Former Board Committee Chair KPMG LLP and KPMG AI Leader

Prefacio

Cuando empecé el manuscrito *La IA y la Organización Pulpo*, sentí algo poco habitual: el libro me hablaba desde dos lugares a la vez. Desde la cabeza —con un marco claro, elegante y práctico que ordena lo que muchos directivos intuimos sobre la IA y la transformación organizativa— y desde el corazón —con historias, metáforas y una ambición humanista que recuerdan por qué liderar en tiempos de disrupción es, ante todo, un acto de responsabilidad—.

Terminé convencido de dos cosas: que Jonathan Brill y Stephen Wunker han escrito una guía de supervivencia y crecimiento para los próximos años, y que este libro llega a tiempo. No es un manual técnico ni una recopilación de casos que envejecen rápido: es un mapa para rediseñar organizaciones, con la metáfora del pulpo —inteligencia distribuida, «collar neural», capacidad de reconfiguración— como guía operativa para procesos, herramientas y comportamientos.

COINCIDENCIAS CON LO QUE VEMOS EN PRIMERA LÍNEA

En Qaracter acompañamos a líderes que navegan cambios simultáneos: nuevas reglas en datos y regulación, mercados fragmentados, clientes que exigen personalización radical y equipos que reclaman autonomía con propósito. El error más común es creer que la IA pide «más control»;

paradójicamente, funciona mejor cuando devolvemos criterio y capacidad de decisión a la primera línea, en entornos psicológicamente seguros y con estándares y métricas compartidas.

Cuando quien está junto al cliente dispone de contexto, datos accionables y margen presupuestario para resolver en el momento, desaparecen las cascadas de aprobaciones, la fricción baja y el tiempo de respuesta se acelera a minutos. El «centro» deja de ser una torre de órdenes para convertirse en un anillo nervioso que fija prioridades, resuelve colisiones y cuida estándares. Ese equilibrio —autonomía con propósito— diferencia a quienes solo automatizan de quienes se vuelven verdaderamente adaptativos.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA (Y DE VUELTA)

Una virtud del libro es conectar piezas que a menudo se tratan por separado: arquitectura de datos, modos de liderazgo, diseño de incentivos y hábitos que incrementan la «serendipia estratégica». No basta con «poner IA»; hay que crear condiciones para que la información circule, para que los sesgos se hagan visibles y para que los miles de microdecisiones diarias sean un poco mejores y más rápidas. Ahí está el retorno.

Como enseñó Clayton M. Christensen, mentor intelectual de Stephen Wunker: «Cuando compramos un producto, lo contratamos para hacer un trabajo». Trasladado a la gestión: ¿qué «trabajo» queremos que haga nuestro sistema en la era de la IA? Si respondemos «coordinar mejor, decidir antes y aprender siempre», encontramos una hoja de ruta pragmática que reduce la distancia entre el PowerPoint y la realidad.

SOBRE LOS AUTORES (Y POR QUÉ ESCUCHARLOS)

Jonathan Brill lleva años ayudando a ejecutivos a «ver antes», priorizar y actuar en horizontes de cinco años. Su experiencia como futurista en compañías tecnológicas globales y su trayectoria en corporaciones de primer nivel le aportan una perspectiva peculiar: entiende la frontera tecnológica, la política industrial y la psicología de los equipos que tienen que ejecutar el lunes. Stephen Wunker aporta la mirada de los mercados emergentes, la disciplina de priorizar y la humildad del «cliente primero» aprendida junto a Christensen. No se les lee para coleccionar citas, sino para tomar decisiones distintas el martes por la mañana.



QUÉ ENCONTRARÁS AL SUMERGIRTE EN EL LIBRO

ALMUZARA

El recorrido está pensado con intención. Comienza con el «mar de fondo»: por qué está cambiando la economía de la empresa —coste de capital, energía, talento y geopolítica— y qué hace la IA más allá de automatizar: recombina factores, amplifica el alcance del juicio humano y colapsa el tiempo entre ver, decidir y actuar. Luego llegan los «ocho brazos»: tácticas concretas para empoderar a la primera línea, convertir el centro en anillo nervioso y resincronizar con métricas compartidas. Después, el «collar neural»: datos que fluyen, asistentes que depuran, estructuran y contextualizan la información, y ecosistemas que aprenden. Más adelante, los «tres corazones» del liderazgo y la «resiliencia propulsada por ARN» para reescribir procesos en horas. Y, por último, un plan de transformación que diferencia con claridad entre *pilotar* y tener derecho a escalar.

Dos advertencias atraviesan el libro: la tecnología corre más deprisa que las personas, y la deuda organizativa —decisiones acumuladas que hoy ralentizan todo— no se borra comprando licencias de *software*; hay que decidir qué capas quitar antes de añadir otras.

LO QUE MÁS ME INTERPELA COMO CEO

Si tuviera que destilar tres llamadas a la acción, serían estas:

1. **Empieza por el «para qué» y acerca la decisión al punto de contacto.** No preguntes «qué puede hacer la IA aquí», sino «qué decisiones deberían tomarse más cerca del cliente y con qué salvaguardas». Dotar a los equipos de datos, guardarraíles y derechos presupuestarios micro cambia más que cualquier algoritmo.
2. **Convierte la comunicación en sistema nervioso.** El «collar neural» no es una metáfora bonita: implica hacer accesible, en tiempo real, la información relevante según el rol y el contexto. Eso requiere repositorios interconectados, taxonomías vivas y asistentes que filtren, organicen y pongan en contexto la información para que la conversación coordine sin necesidad de órdenes.
3. **Lidera con tres corazones.** No hay un único modo de dirigir: hay que saber cuándo ser analítico, cuándo activar *sprints* ágiles y cuándo recalibrar la cultura y los símbolos. La IA acelera; el liderazgo decide hacia dónde y con quién. La seguridad psicológica —que algunos aún consideran «blanda»— es infraestructura dura para transformar. Sin ella, la autonomía se convierte en miedo a equivocarse y los equipos esconden señales tempranas; con ella, la organización se vuelve un laboratorio vivo.

El libro ofrece prácticas para medir satisfacción y estrés, aprender de los fallos sin política y garantizar que una buena idea —venga de donde venga— encuentre camino.

POR QUÉ LO RECOMIENDO

Porque equilibra ambición con realismo. Porque traduce grandes ideas en comportamientos cotidianos. Porque trata a los líderes como adultos: ni promete milagros ni banaliza el esfuerzo político y emocional que supone cambiar. Y porque dibuja un futuro en el que merece la pena creer: empresas más humanas, precisamente, porque usan mejor la tecnología.

En *Executive Excellence* —y en tantas conversaciones con directivos— vemos que el péndulo se mueve: del «esperar y ver» al «probar y aprender», y de ahí a diseñar organizaciones que deciden en primera línea, aprenden en red y lideran con propósito. Este libro acompaña esas etapas.

ALMUZARA

UN APUNTE PERSONAL

A quienes lideramos equipos nos pesa la responsabilidad de orientar recursos escasos —tiempo, talento, capital— en un mundo que no permite planificar con comodidad. *La IA y la Organización Pulpo* no elimina la incertidumbre, pero ofrece algo mejor: un lenguaje común para conversar con tu comité de dirección, con tus mandos intermedios y con la primera línea sobre cómo vamos a trabajar a partir de ahora. Si, como sostiene el libro, la coordinación es la ventaja definitiva, necesitamos ese lenguaje hoy, no mañana.

Cierro con una convicción y una invitación. La convicción: el futuro no será indulgente con las organizaciones «amonites», blindadas en su concha y optimizadas para lo predecible. La invitación: suelta el caparazón, ensaya los ocho brazos, activa el collar neural y escucha tus tres corazones. Descubrirás que podías moverte más rápido —y con más sentido— de lo que imaginabas.

ENRIQUE GALVÁN

CEO de Qaracter



ALMUZARA

Introducción ***¿Por qué transformarse?***

¡Bum! Todo cambió

Hace sesenta y seis millones de años, un asteroide del tamaño de Manhattan impactó en la península de Yucatán con la energía de diez mil millones de bombas de Hiroshima. Nubes masivas de polvo tóxico oscurecieron el sol, enfriaron el planeta y generaron torrentes de lluvia ácida. En cuestión de semanas, el 75 por ciento de las especies de la Tierra estaban camino de la extinción.

Antes del asteroide, los océanos prehistóricos habían sido biomas diversos, llenos de vida y repletos de miles de especies de una criatura que hoy raramente tenemos en cuenta: el amonites. Hoy solo conservamos sus conchas fosilizadas, intrincadamente enrolladas y de un tamaño que varía de pocos centímetros hasta casi tres metros de diámetro. Su evolución había sido tan gradual y consistente que los geólogos utilizan sus fósiles para datar los estratos rocosos.

El éxito del amonites se basaba en un diseño sin concesiones. Su concha protectora, formada a través de lentos cambios a lo largo de millones de años, estaba perfectamente adaptada a un entorno predecible y estable. Pero, en un giro brutal del destino, la misma rigidez que había garantizado su dominio lo conduciría a su extinción. La lluvia ácida que barrió los océanos tras el impacto del meteorito disolvió las delicadas conchas de sus crías y devastó su principal fuente de alimento: el plancton.

Pero, en medio de la ruina, emergió un ejemplo de supervivencia; uno que llegaría a definir la resiliencia frente a la disrupción radical: el pulpo. A diferencia del amonites, la fisiología del pulpo le permite transformarse mucho más rápidamente de lo que sería una evolución clásica. Su cuerpo blando y maleable es capaz de realizar hazañas extraordinarias. Cambia de color en un instante, se desliza a través de huecos aparentemente infranqueables e incluso regenera extremidades perdidas. Su gran y secreta ventaja reside en su capacidad para reconfigurar su ARN, un mecanismo que le permite ajustar su código genético en cuestión de horas. Mientras que la evolución del amonites se medía por un cambio gradual, el pulpo es un maestro de la transformación rápida y continua, y cuando su entorno se sumió en el caos, para prosperar cambió sus procesos biológicos.

Este antiguo drama de extinción y supervivencia ofrece una poderosa metáfora para el panorama empresarial actual. Como los amonites, muchas empresas han hecho evolucionar sus estructuras, rígidas y jerárquicas, optimizándolas para un cambio incremental y predecible. Estas organizaciones prosperaron en épocas donde el crecimiento era constante y los ajustes menores eran suficientes. Pero, en un mundo sometido a disrupciones que llegan con la fuerza de un asteroide, esos modelos rígidos y probados en el tiempo resultan fatales.

Hoy, la inteligencia artificial emerge como el catalizador de un cambio fundamental que redefinirá industrias y economías enteras. ChatGPT, Grok, Gemini y DeepSeek son meramente las primeras escenas introductorias.

La evolución de la IA no es lineal sino exponencial. Es un evento sísmico medible en la escala de Richter. Las pequeñas mejoras porcentuales en el rendimiento de la IA se acumulan rápidamente formando cambios transformadores. En los próximos cinco años, y basándonos en proyecciones lineales, los mejores modelos actuales de IA podrían costar una cienmilésima parte de lo que cuestan hoy. En el 2030, la calidad de los resultados que podríamos observar sería treinta veces superior a la de hoy. En términos prácticos, estas mejoras significarán que tareas antes consideradas inabordables, o demasiado costosas de automatizar,

podrán realizarse con una velocidad y eficiencia sin precedentes. Lo imposible e inasequible se volverá factible y barato a una velocidad asombrosa. En solo unos pocos meses, el rendimiento competitivo de la IA en programación ha pasado del percentil sesenta, en comparación con los programadores humanos de élite, a casi la perfección.¹

Mucho más está por venir. Incluso ahora, la IA tiene capacidades *agénticas*, lo que significa que puede actuar sin intervención humana. Son ya varias las ciudades donde coches autónomos recorren las calles; ese es uno de los primeros grandes ejemplos de un servicio convirtiéndose en *software*. Pronto podremos adquirir casi cualquier servicio de conocimiento como *software*. Dile a tu IA lo que quieres conseguir y cuándo, y esta podrá trabajar con otros agentes (y personas) para gestionar todo lo demás. El paso de ejecutar tareas personales relativamente simples a realizar las operaciones empresariales más complejas no es —en términos tecnológicos— tan grande. Cuando la IA pase de una capacidad notable de pensamiento a una capacidad notable de acción semiautónoma, las posibilidades explotarán.

El debate sobre la IA a menudo se centra en la superinteligencia artificial: el día en que las máquinas piensen más que cualquier humano. Ese hito, por impresionante que suene, no es el verdadero punto de inflexión. Nosotros, los humanos, dominamos el planeta no porque tengamos el mayor número colectivo de neuronas (una colonia de hormigas gana ese concurso), sino porque coordinamos nuestras acciones a través de la distancia y los siglos. El lenguaje, la cultura y la organización entrelazan los talentos individuales para alcanzar logros compartidos, permitiéndonos construir ciudades, desviar ríos y elevar los estándares de vida generación tras generación. El gran avance de la IA reside en amplificar esa coordinación humana, no en reemplazarla. Los algoritmos ya sobresalen en muchas tareas aisladas. La decisiva ventaja de la IA es la capacidad que tiene para tejer nuestras ideas, planes y decisiones dispersas en una colaboración fluida y en tiempo real. Imagina una red, voluntaria y siempre activa, que extienda la experiencia de cada persona, permitiendo que equipos diversos generen ideas y actúen más rápido de lo que cualquier jerarquía, por sí sola, podría.

Lo que es crucial es que no necesitamos avances de ciencia ficción para desbloquear este potencial. Las herramientas existen hoy. Lo que falta es imaginación organizativa: rediseñar roles, incentivos y salvaguardas para que personas y máquinas puedan pensar juntas a gran escala mientras se preservan la autonomía y la creatividad. Cuando lo logremos, la IA dejará de ser un cerebro central que emite órdenes y se convertirá en un catalizador que permitirá a los individuos lograr juntos lo que nadie ni siquiera podría intentar por su cuenta.

Esa oportunidad, y cómo aprovecharla, es el foco de este libro. El cambio que la IA está impulsando no seguirá una progresión lineal; está escalando en múltiples direcciones y en todas al mismo tiempo. La lección queda clara: las estructuras empresariales rígidas e inflexibles están destinadas a la extinción. Al igual que el amonites, las organizaciones que se aferren a estructuras obsoletas perecerán. Si las organizaciones quieren sobrevivir, deben volverse fluidas como el pulpo... y la feliz ironía que subyace en este libro es que, aunque la IA está forzando esta transformación, también la hace posible.

AL MUZARA DE QUÉ TRATA ESTE LIBRO

En los próximos cinco años, la diferencia entre las empresas que integren la IA y aquellas que simplemente experimenten con ella definirá la diferencia entre la supervivencia y la extinción. Este libro aporta los planos para cambiar la naturaleza de tu gestión y organización de suerte que puedas adaptarte, de la mejor manera posible, a un mundo imbuido de inteligencia artificial.

Que quede claro: no estamos hablando de chatbots, aunque sean una pequeña parte del rompecabezas. Cuando hablamos de IA, nos referimos a esa tecnología que respalda decisiones, gestiona la comunicación, simula opciones y permite que grandes cantidades de datos sean filtradas hacia las personas adecuadas en los momentos más oportunos.

Hoy, esta tecnología ya es una realidad, aunque su implementación sea desigual entre organizaciones.

Como líder, no deberías asumir que tu organización será, de algún modo, inmune a las disrupciones que se avecinan con la IA. Tampoco has de esperar que la IA influya de igual manera en todas las empresas y puedas tener el lujo de elegir de un bufé de buenas prácticas. De hecho, la divergencia entre empresas es lo que crea la oportunidad.

La IA es un gigante imparable que acelera a ritmo exponencial. Ahora es el momento de formularnos, y de responder, la siguiente pregunta: «¿Cómo será nuestra empresa dentro de cinco años?». Los cambios que necesitarás hacer requieren tiempo y, si esperas cinco años para empezar, será demasiado tarde.

Existe la tentación de adoptar un enfoque conservador y usar la automatización potenciada por IA para perfeccionar la toma de decisiones y reducir plantilla, aprovechando el tiempo mientras esperas para aprender de los errores de otras empresas. Lo malo es que este enfoque ignora los desafíos que la IA plantea a las organizaciones rígidas y jerárquicas, desaprovechando además las nuevas y mejores formas de gestión que ya permite. La IA va a posibilitar que algunas organizaciones crezcan hasta alcanzar tamaños enormes, al tiempo que permitirá que otras reduzcan su tamaño a proporciones más manejables y se conviertan así en nodos rentables dentro de un amplio ecosistema de socios. «Iaficar» (*AI-ifying*) el actual *statu quo* es un camino hacia la extinción. Tenemos que ser más audaces para valernos de lo que es posible.

Aun considerando todas las incertidumbres reales sobre cómo evolucionará la IA y los riesgos que puede plantear, creemos que existe un camino correcto que seguir. Utiliza la IA para:

- ▶ Distribuir y acelerar la toma de decisiones rutinarias.
- ▶ Descompartimentar tus funciones y gestión.
- ▶ Desarrollar y agudizar tus sentidos respecto de tu entorno competitivo y de tu propia empresa.

Este es el camino para convertirse en una Organización Pulpo™. Tu organización no solo será más resiliente y capaz de adaptarse a cambios externos: también será más inteligente y capaz de experimentar, aprender y asumir riesgos calculados.

POR QUÉ ESCRIBIMOS ESTE LIBRO

Como profesionales de la innovación, hemos dedicado nuestras carreras a guiar a nuestros equipos y a los de nuestros clientes a través de períodos de cambio disruptivo, ayudándolos a que ellos mismos se conviertan en disruptores, desarrollando nuevos productos y tecnologías de vanguardia, identificando grandes oportunidades y creciendo rápidamente en nuevos mercados.

JONATHAN BRILL es el futurista residente (*futurist-in-residence*) de Amazon, presidente ejecutivo del Center for Radical Change y ex futurista global y director de investigación en HP. Forbes lo llama «el futurista líder mundial». Como director de laboratorio de IA, ejecutivo tecnológico y director creativo en Frog Design, sus equipos han desarrollado más de 350 productos y generado decenas de miles de millones de dólares en nuevos ingresos para clientes. Como consultor y asesor de juntas directivas, ha guiado a corporaciones multinacionales y Gobiernos nacionales, así como a empresas tecnológicas punteras que trabajan en IA, defensa, alimentación y manufactura avanzada.

STEPHEN WUNKER es director general de New Markets Advisors, una firma de consultoría global que desarrolla estrategias de crecimiento para empresas (entre ellas 29 de Fortune 500) innovadoras. Pionero en *marketing* y pagos por móvil, lideró el desarrollo de uno de los primeros *smartphones* del mundo. Como colaborador durante muchos años del fallecido Clayton Christensen, el legendario académico

de Harvard Business School especializado en disrupción empresarial, Stephen desempeñó un papel clave en refinar y aplicar sus teorías de innovación disruptiva y «trabajos por realizar» (*jobs to be done*). Ha trabajado en múltiples sectores ayudando a grandes organizaciones a identificar importantes oportunidades y avanzar rápidamente sobre ellas a pesar de sistemas heredados o resistencia cultural.

En numerosas ocasiones hemos ayudado a nuestros clientes en sus esfuerzos para navegar a través de transformaciones con IA y, durante ellas, hemos observado dos problemas clave. Primero, el poco consenso existente sobre cómo estructurar y gestionar organizaciones en la era de la IA; algunos argumentan que la IA incentivará, para la consolidación de la toma de decisiones, un equipo central de liderazgo, mientras que otros predicen que incentivará una democratización radical. Ciertos estudios muestran que la IA blinda cualquier estilo de liderazgo presente, ya sea centralizado o descentralizado.² En segundo lugar, incluso varios años después del debut de ChatGPT en 2022, los clientes siguen teniendo dificultades para convertir pilotos localizados de IA en transformaciones organizativas más amplias; como resultado, los equipos a menudo ejecutan experimentos superficiales que no conducen a nada. Las organizaciones necesitan abrazar las disrupciones de la IA, no recondicionarlas en un fútil intento de mantener lo familiar.

La IA y la Organización Pulpo presenta una visión implementable del tipo de organización que mejor está preparada para tener éxito en la era de la IA, ofreciendo herramientas prácticas que pueden hacer realidad esa visión. El libro se basa en nuestro trabajo como pioneros y hacedores, así como en profundas conversaciones con más de cincuenta líderes en IA tanto en el mundo académico como en la industria. Estudiamos docenas de organizaciones que están avanzando decididamente en la dirección de la IA; evaluamos más de dos millones de encuestas de empleados, realizadas junto con el equipo de Harrison Assessment; y llevamos a cabo un arduo trabajo de campo para descubrir lo que funciona y lo que no, para separar los hechos del bombo publicitario.

La mayoría de los libros sobre *management* liderado por IA parecen manuales técnicos. Este es diferente: hemos convertido investigaciones revolucionarias en lenguaje sencillo, ilustrándolo con casos del mundo real, mostrando empresas que ya se están reprogramando para un futuro habilitado por la IA, de manera que tu organización pueda actuar con la misma determinación. No asumimos que seas el CEO, pero, estés donde estés en una organización, encontrarás contenido relevante.

TU GUÍA DE TRANSFORMACIÓN

Resumen de la «Transformación con IA»

CAPÍTULO	IDEA CENTRAL	QUÉ APRENDERÁS	EJEMPLO de ACCIÓN ESTRATÉGICA
1. Reimaginar el crecimiento	La IA recombina los costes de trabajo, capital y energía; las curvas de crecimiento se inclinan hacia arriba para los pioneros.	Las cuestiones macro clave que hacen del cambio organizativo habilitado por la IA una necesidad, no un lujo.	Reconsidera tu estrategia y en qué debes sobresalir.
2. Ocho brazos	Empuja decisiones cotidianas hacia equipos de primera línea equipados con IA, liberando a la dirección para centrarse en grandes apuestas.	Cómo delegar la toma de decisiones y juicio sin perder alineación ni coherencia de marca.	Concede a los equipos periféricos acceso a datos, micropresupuestos y bandas de riesgo claras, de modo que las aprobaciones desaparezcan de las rutinas.

3. Collar neural	Crea una comunicación horizontal, unida e íntegra entre equipos.	Cómo trabajar con IA para descentralizar y hacer la información contextual universalmente accesible en tiempo real.	Invierte en un repositorio de datos que dé intuición y percepción personalizada a cada función.
4. Tres corazones	Domina tres modos operativos —analítico, ágil y alineado— y cambia deliberadamente a medida que cambian las condiciones.	Modos de liderazgo que evitan tanto las recaídas hacia el mando y control como la anarquía ágil, desorganizada y libre para todos.	Codifica desencadenantes que pausen el análisis, lancen ráfagas o reconvoquen equipos para recalibraciones culturales.
5. Resiliencia impulsada por ARN	Crea equipos de reescritura rápida que detecten impactos con antelación y actualicen procesos en tiempo real.	Cómo convertir la resiliencia en una capacidad permanente en vez de en caros proyectos de recuperación postcrisis.	Autoriza a equipos multifuncionales a ajustar precios, flujos de trabajo o canales en horas, no en trimestres.
6. Un ser emocional	La cultura cambia cuando reescribes funciones, modifies incentivos y redistribuyes talento.	Cómo superar los problemas de confianza que silenciosamente matan las transformaciones con IA.	Primero, revisa los diseños de puestos y las recompensas; luego, plantea la IA como un acelerador de movilidad profesional.
7. Serendipia estratégica	Aprovecha formas de trabajar que permitan que la IA amase las probabilidades a tu favor.	Modos de tornar la incertidumbre de una amenaza en activo gestionado haciendo de la opcionalidad un KPI medible.	Añade KPI que rastreen el flujo de ideas, colaboraciones diversas y experimentos rápidos con riesgo equilibrado.
8. Tu plan de transformación	Camino detallado para pasar de la visión a la transformación organizativa.	El enfoque paso a paso para gestionar la transformación con IA.	Exige que cada experimento gane su «derecho a escalar» y modela el uso diario de la IA desde el liderazgo.

Este libro está dividido en cuatro partes.

- I. **EL ESTADO ACTUAL Y FUTURO DE LA IA.** El capítulo 1, «Reimaginando el crecimiento en medio de un cambio de calado», describe la situación actual de la inteligencia artificial y la proyecta hacia el futuro, analizando cómo la IA transformará las sociedades y los mercados. Establece el marco a partir del cual emerge la Organización Pulpo.
- II. **ANATOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN PULPO.** Los capítulos 2 a 5 presentan los cuatro pilares de la Organización Pulpo, inspirados en los rasgos biológicos del pulpo. El capítulo 2, «Ocho brazos», expone un modelo de toma de decisiones distributiva que empodera al personal de primera línea para asumir una mayor iniciativa y actuar de manera más estratégica, revolucionando el papel de la dirección intermedia. El capítulo 3, «Collar neural», describe nuevos medios de comunicación que mantienen alineadas todas las partes de la organización. El capítulo 4, «Tres corazones», desarrolla un estilo de liderazgo multicanal que se ajusta a los rápidos cambios de prioridades, retos y fuerzas del mercado. Finalmente, el capítulo 5, «Resiliencia impulsada por ARN», explica cómo tu organización puede detectar amenazas externas de manera más eficaz y rápida, al tiempo que democratiza la experimentación para seguir expandiendo los límites de lo posible.
- III. **IMPLANTANDO LA CULTURA ADECUADA.** No basta con cambiar la estructura de tu organización. El éxito depende de la confianza que construyas con tus empleados. Ganarse esa confianza requiere de un cambio cultural, de una disposición organizativa generalizada a abrazar lo desconocido y abandonar modos de trabajo familiares. En el capítulo 6, «Un ser emocional», ofrecemos estrategias prácticas —basadas en lo que hemos aprendido de millones de encuestas de desarrollo

profesional— para fomentar una cultura que abrace el cambio. El capítulo 7, «Serendipia estratégica», resalta un beneficio aparentemente contraintuitivo de las organizaciones pulpo: hábitos y herramientas que incrementan la «suerte» y favorecen las probabilidades a favor del éxito.

IV. COMIENZA TU VIAJE. Finalmente, y de manera crítica, en el capítulo 8, «Tu plan de transformación», te proporcionamos los pasos concretos que debes dar para elaborar tu plan de transformación y ponerlo en marcha. Si solo lees un capítulo, asegúrate de que sea este.

La marea ha cambiado. Las organizaciones que dominen el futuro serán aquellas que se liberen de sus conchas y naden con los pulpos. Comenzaremos en el capítulo 1 trazando la trayectoria de la IA en los próximos cinco años: el tiempo del que dispones para reestructurar tu empresa antes de que llegue el verdadero cambio de calado.

¿Listo? Sumérgete con nosotros.

ALMUZARA



I. EL ESTADO ACTUAL Y FUTURO DE LA IA

CAPÍTULO 1

REIMAGINANDO EL CRECIMIENTO EN MEDIO DE UN CAMBIO DE CALADO

**Las pequeñas innovaciones conducen
a grandes transformaciones**

La IA será la tecnología más transformadora del siglo XXI. Afectará a todas las industrias y a todos los aspectos de nuestras vidas.

ALMIZARA
JENSEN HUANG

Newton, Kansas, 1884. Un telégrafo repiquetea a través de las praderas: «NO. 1 ENG. 23 SE ENCONTRARÁ CON EL SEGUNDO 2 ENG. 30 EN NEWTON». El personal del tren en Newton se pone en marcha y detiene un vagón cargado de madera con destino a Chicago mientras el expreso de las 19:15 a Los Ángeles continúa su viaje vespertino. Segundos después, el vagón de madera retoma su camino hacia el este. Esta escena se repite cientos de veces cada hora en todo Estados Unidos: una red de despachadores y jefes de estación coordinando cientos de kilómetros de movimiento utilizando solo código Morse y relojes sincronizados.

Para operar a la velocidad del telégrafo, las compañías ferroviarias no solo construyeron vías. Construyeron un sistema de gestión. Ese sistema asumía tres cosas:

- **Sin retroalimentación en tiempo real.** La mayoría de los trabajadores no tenía comunicación bidireccional. Su única guía eran un horario y un reloj de bolsillo.
- **Sin espacio para el juicio.** Los trabajadores no estaban formados en la toma de decisiones. Seguían reglas rígidas porque carecían de contexto.
- **Sin visibilidad sobre el impacto.** Las decisiones tomadas sobre el terreno no se coordinaban ni se simulaban en términos de efectos sistémicos. Eran acciones aisladas dentro de una cadena lineal.

Los ferrocarriles se gestionaban de arriba abajo. Los despachadores planificaban y las cuadrillas ejecutaban. Las reglas, no los reflejos, llevaban la batuta. Ese modelo de «centro y radios» se escaló; se convirtió en la estructura por defecto de la empresa industrial y así es como operan la mayoría de las organizaciones. Pero los supuestos fundamentales que sustentan este modelo se están derrumbando.

Vayamos a Topeka, justo en esa línea desde Newton, al año 2030. Una *startup*, T-Town Treats (dulces), ha transformado un almacén abandonado en un banco de pruebas para alimentos congelados innovadores. El equipo de investigación depende de asistentes de IA que analizan la comunicación organizacional, extraen datos en tiempo real y simulan consecuencias de segundo orden para desarrollar nuevos prototipos de productos; el equipo de *marketing* usa agentes IA para anticipar tendencias, sugerir nuevos sabores, rediseñar envases y finalizar *copies* publicitarios; Operaciones utiliza IA para gestionar la cadena de suministro. Todos pueden percibir, coordinar y actuar con rapidez. Pronto, la *startup* se convierte en el eje de la industria láctea local. Jane Jensen trabaja en T-Town Treats; lleva las gafas puestas todo el día, pero no para corregir su visión: esas gafas son su puerta de acceso a la IA. Cuando tiene preguntas, las formula en voz alta y micrófonos incrustados en las gafas transmiten su consulta a la nube; en milisegundos, la IA examina no solo los datos de mercado de la empresa y la correspondencia interna, sino también vo-

lúmenes de buenas prácticas de gestión extraídas del mundo en general. Pequeños altavoces cerca de sus oídos resumen los hallazgos y una pantalla proyectada en las lentes muestra los detalles clave. Su agente de IA, personificado dentro del sistema, «Bill», conoce la información más relevante para Jane y los cambiantes contextos donde opera. «Bill» la conecta, dentro de la organización (con las personas y el *software* adecuado) para que pueda tomar decisiones rápidas y flexibles en el momento preciso.

Si el ferrocarril inventó la empresa moderna, la IA está a punto de reinventarla. Tal y como el telégrafo permitió nuevas estructuras de tiempo, confianza y control, la IA remodelará cómo asignamos «actuabilidad» (*agency*), coordinamos cruzando límites y aprendemos de señales débiles. Rehará las normas de la gestión organizacional.

Esto no es ciencia ficción. Las tecnologías fundamentales ya están aquí, así como la presión por utilizarlas. El desafío no es tecnológico, es sociológico. ¿Con qué rapidez se pueden adaptar las organizaciones humanas? Y, puesto que ya no resulta suficiente mantener el ritmo, debemos redefinir aquello que es posible. Los cambios demográficos, el aumento de los costes del capital y las limitaciones energéticas —entre otras disrupciones— están transformando el panorama económico. Necesitamos herramientas potentes para impulsar la eficiencia y la fluidez estratégica.

La IA es a la vez disruptor y herramienta de navegación por la disrupción. Para sacarle partido, se debe reimaginar la forma en la que se gestiona la empresa.

LOS VIEJOS MOTORES DEL CRECIMIENTO ESTÁN BAJO PRESIÓN

Sabemos que la transformación organizacional es difícil y debería evitarse si el *statu quo* se puede mantener, pero vivimos tiempos de cambio acelerado. Para prosperar, las organizaciones deben aumentar su velocidad y adaptabilidad. Si solo se mantienen a flote, acabarán ahogándose.

El gran disruptor no es solo la IA. Es una combinación de, al menos, cuatro tendencias distintas que se le agregan: la reducción del talento disponible, mayores costes de capital, fragilidad del suministro energético y geopolítica inestable. Como las olas gigantes que se forman cuando vientos, mareas y corrientes oceánicas colisionan e interactúan, la combinación de fuerzas puede «volcar» cualquier empresa diseñada para aguas tranquilas. Los líderes que detecten la cresta pronto y sean capaces de cabalgarla avanzarán con rapidez, mientras que otros barcos quedarán anegados.

Ninguna empresa puede surfear todas las olas gigantes, pero sí puede leer las corrientes y evitar recibir un golpe de costado, y esa habilidad es la ventaja. Echemos un vistazo más de cerca a cada una de esas cuatro tendencias.

Escasez de trabajadores

Para 2030, en los países industrializados del G7, se prevé que la población en edad de trabajar se reduzca un 5 %. A medida que caigan las tasas de natalidad y aumenten las poblaciones jubiladas, el conjunto de talento disponible disminuirá. Las organizaciones se ven obligadas a preguntarse: ¿cómo podemos hacer más con menos? La respuesta es *aprovechando la IA para automatizar tareas rutinarias y liberar a los trabajadores cualificados para desempeñar funciones de más valor*. Los líderes pueden prepararse desde ahora abordando las previsibles carencias en capacidades antes de que estas afecten a la ejecución. Siemens, por ejemplo, está utilizando grandes modelos de lenguaje para codificar el conocimiento de maquinistas veteranos en procedimientos operativos estándar; al hacer que el conocimiento vital sea accesible justo cuando se necesita, reducen el tiempo de incorporación de nuevos empleados de dieciocho a ocho meses. Esto amplía el conjunto de talento que Siemens puede considerar para un puesto concreto y reduce los costes de formación.

Se ha puesto de moda decir que la IA solo incrementará lo que los empleados pueden hacer actualmente y apenas tendrá un mínimo impacto en la demanda de mano de obra; esto es una ficción complaciente. Aceptemos la realidad: la IA cambia de manera fundamental dónde se emplea mejor el trabajo de las personas; esto no significa necesariamente el fin del empleo, pero sí que va a alterar la naturaleza del trabajo en la mayoría de los puestos de muchos sectores. Esto implica que tenemos que cambiar nuestra forma de pensar respecto de qué habilidades serán necesarias en el lugar de trabajo del futuro y cómo la IA puede ayudar a salvar esas brechas.

Restricciones de capital

Entre 2020 y 2024, el rendimiento de los bonos del Tesoro de EE. UU. a diez años fluctuó entre el 0,52 % (agosto de 2020) y más del 5,0 % (octubre de 2023), niveles nunca vistos desde principios de la década de 2000. Cada subida de 50 puntos básicos, en las tasas de interés, puede reducir el valor presente neto de un proyecto de inversión a cinco años en aproximadamente un 2,5 %. Con este nivel de incertidumbre financiera, las empresas deben replantearse cómo asignan sus fondos, potencialmente reduciendo las apuestas a largo plazo que inmovilizan inversiones y buscando maneras de hacer que el gasto operativo sea más flexible. La IA puede ayudar agilizando procesos, mejorando la eficiencia y permitiendo asociaciones externas más ajustadas.

Energía e infraestructuras

Detrás de cada avance en IA hay una vasta red de centros de datos y recursos computacionales. Estos sistemas son voraces y exigen cantidades inmensas de energía que tensionan las redes eléctricas. Para 2030, los centros de datos podrían representar hasta el 20 % del total de la de-

manda mundial de energía.⁴ A medida que los centros de datos se conviertan en elementos cada vez más críticos de las operaciones empresariales, su ubicación y su eficiencia se transformarán en factores clave de competitividad. Dado el largo horizonte temporal tanto para establecer centros de datos como para expandir la capacidad de la red, tu organización estará bajo presión para utilizar la potencia informática existente de maneras más eficientes. En un sentido más amplio, la carrera de la IA está ejerciendo mayor presión sobre nuestros sistemas energéticos. El acceso a fuentes de energía asequibles y fiables será cada vez más limitado, salvo que se realicen inversiones a gran escala en expansión de redes y electrificación.

Dinámicas geopolíticas

El orden económico existente desde el final de la Segunda Guerra Mundial está cambiando. Los controles de exportación, las restricciones de talento y las presiones competitivas están fragmentando los ecosistemas tecnológicos. Las empresas deben lidiar con políticas y regulaciones que influyen no solo en dónde obtienen componentes, sino también en cómo acceden a datos y talento críticos. A medida que el proteccionismo continúa en aumento, las organizaciones deben incorporar resiliencia en sus cadenas de suministro y considerar la geopolítica como parte de su acción estratégica.

La turbulencia, siempre que te adaptes, no tiene por qué ser perjudicial para tu negocio. Para los líderes, el reto consiste en transformar estas limitaciones en oportunidades. Más que una solución temporal, la IA es la columna vertebral de una nueva estrategia.