

La arquitectura humana de la IA



**THE
FUTURE**
is human

La **IA**: más que un reto tecnológico, una **prueba cultural**.



Un documento nacido de dos conversaciones reales.

En junio de 2026, una veintena de directoras y directores de Recursos Humanos de algunas de las compañías más relevantes que operan en España se sentaron a la misma mesa en Madrid y Barcelona para hablar, sin filtros, de los cambios culturales que exige la inteligencia artificial. Este paper recoge lo que allí se pensó en voz alta y lo ordena en torno a los **tres ejes culturales** sobre los que hay que trabajar: la transformación, el liderazgo y pensamiento crítico, y las nuevas capacidades. Más que conclusiones cerradas, son las preguntas que una comunidad de líderes de personas ha decidido hacerse en serio.

Durante los últimos dos años, la conversación sobre inteligencia artificial en los comités de

dirección ha girado casi siempre alrededor de la misma pregunta: *¿qué herramienta compramos?*, sin embargo, esta no es la pregunta más interesante o estratégica.

En los dos desayunos que dieron origen a este documento, algo quedó claro desde los primeros minutos: La IA pone a prueba no tanto a nuestra tecnología como a nuestra cultura. Llega para preguntarnos cómo decidimos, en quién confiamos, qué premiamos, qué toleramos y qué entendemos por trabajo bien hecho. Y esas respuestas no se encuentran en ninguna licencia de software.

La gran paradoja de esta ola tecnológica es profundamente humana: cuanto más potente se vuelve la máquina, más determinante se vuelve la cultura de la organización que la usa. La IA amplifica lo que ya somos. Amplifica una cultura de confianza... o una cultura de miedo. Amplifica el criterio... o la ausencia de él. Sin cultura, la herramienta no transforma: genera ruido y desigualdad.

Este paper es una invitación a mirar ese espejo.



El dato que lo cambia todo

Los números confirman lo que se intuye en los pasillos:

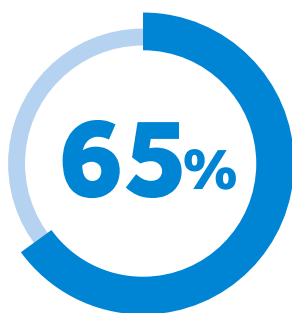
→ El 65 % de las organizaciones reconoce que necesita evolucionar su cultura para aprovechar la IA, pero solo el 7 % de sus líderes sabe cómo liderar

esa transformación. Existe consenso sobre el qué y un vacío enorme sobre el cómo. (*Deloitte, 2026 Global Human Capital*)

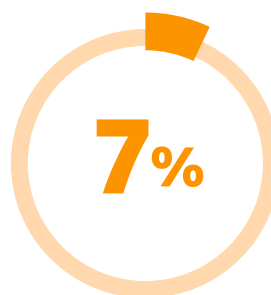
EL DATO QUE LO CAMBIA TODO

La brecha no es tecnológica, es cultural.

Existe consenso sobre *qué* hay que hacer con la IA. El vacío está en *cómo* hacerlo.



El 65 % de las organizaciones reconoce que necesita **evolucionar su cultura** para aprovechar la IA.



De sus líderes sabe **cómo** hacerlo.

Consenso sobre el **qué**. Un vacío enorme sobre el **cómo**.

→ Los llamados *superusuarios* de IA son hasta **5 veces** más productivos que quienes van por detrás y ahorran una media de **9 horas semanales**. La brecha ya no es entre empresas con IA y sin IA, sino entre culturas que saben usarla y culturas que no. (Writer, Enterprise AI Adoption Report 2026)

→ Cuando la tecnología se despliega sin acompañamiento cultural, el compromiso puede resentirse más de **15 puntos de eNPS** en equipos que automatizan más del 40 % de sus

tareas —una señal de pérdida de propósito o miedo al reemplazo—. La IA sin cultura no motiva: desmotiva. (Gartner, Top HR Trends 2026)

→ El mercado laboral más que vaciarse, se transforma: para 2030 la IA eliminará unos 92 millones de empleos pero creará 170 millones de nuevos roles, un saldo neto de +78 millones. El trabajo más que eliminarse, muta. (WEF, Future of Jobs Report 2025/2026)

LAS CIFRAS DEL CAMBIO

Tres números que redibujan el trabajo.

x5

La **productividad** que multiplica los **superusuarios de IA**. La brecha ya no es entre empresas con IA y sin IA, sino entre culturas que saben usarla y culturas que no.

-15
pts.

De **compromiso** puede perder la organización cuando la tecnología llega **sin acompañamiento cultural**. La IA sin cultura no motiva: desmotiva.

+78_M

Empleos **netos** a nivel global hacia **2030**. El mercado no se vacía, se transforma.

Y un dato de casa, especialmente revelador. El **II Barómetro de IA y Talento en España** (NTT DATA × ISDI, 2025-2026) sitúa la madurez media de las organizaciones con respecto a la IA en **2,72 sobre 5** y la mide en cuatro ejes:

EL BARÓMETRO DE LA MADUREZ

Lo más débil es lo que toca a las personas.

MADUREZ SOBRE 5



5,4%

Solo esa fracción de organizaciones tiene una gestión del cambio plenamente implantada. Casi nadie acompaña culturalmente lo que ya ha empezado tecnológicamente.

Fuente: II Barómetro de IA y Talento de España - NTT DATA x ISDI, 2025-2026

El eje más débil es, precisamente, el que toca directamente a las personas. Y el dato más incómodo: solo el **5,4 %** de las organizaciones tiene una gestión del cambio plenamente implantada. Traducción: casi nadie está acompañando culturalmente lo que tecnológicamente ya ha empezado.

Hay, además, un ruido de fondo que conviene desactivar. Frente al exceso de mensajes apocalípticos —el “90 % de la población se quedará sin trabajo”—, la evidencia dibuja otra película. El riesgo real no es que la máquina te sustituya: es que lo haga **una persona que genere más valor con IA que tú**. A ese miedo difuso a quedarse obsoleto —el FOBO, fear of becoming obsolete— se responde menos con tecnología y más con cultura.





Del marco a los tres ejes

La transformación con IA la explicamos desde Newlink con nuestro 4-set Framework:

orgset → mindset → skillset → toolset.

Primero el diseño organizativo, tras ello la mentalidad, luego las capacidades y, finalmente, las herramientas. La mayoría de las organizaciones la recorre al revés: empieza por la herramienta —qué copiloto, qué pilotos, qué casos de uso— y deja para el final la mentalidad y el criterio. Hay que empezar por la parte organizativa—la **gobernanza** (quién decide, con qué reglas y con qué responsabilidad) y un **diseño organizativo centrado en lo humano**, del que tiene que partir cualquier transformación—.

Puedes tener la mejor mentalidad, las mejores capacidades y las mejores herramientas, y fracasar igualmente si la organización sigue siendo la de siempre. **La tecnología del futuro no cabe en una organización del pasado.**

Sobre ese cimiento, el trabajo cultural se concentra en **tres ejes**:

①

De la adaptación a la transformación

¿Usamos la IA para hacer lo mismo más rápido o para trabajar de otra manera?

②

Liderazgo y pensamiento crítico

¿Qué deben aprender —y desaprender— las personas y los equipos?

③

Nuevas capacidades

¿Cómo aprende, decide y aumenta la organización cuando la máquina propone?



De la adaptación a la **trans-formación**

¿Usamos la IA para hacer lo mismo más rápido o para trabajar de otra manera?

La IA es un espejo

La IA no crea los problemas culturales: los pone sobre la mesa. Funciona como un espejo que revela cómo decide, aprende, confía y prioriza realmente una organización. Si hay silos, los amplifica. Si hay poca confianza, aparece el uso oculto. Si no hay criterio compartido, cada equipo explora por su cuenta. Si no hay prioridades, se multiplican las iniciativas sin dirección: mucha divergencia, mucho piloto, mucho ruido y una necesidad urgente de volver a converger.

Ese espejo pregunta sin anestesia: ¿seguridad psicológica o miedo?; ¿colaboración o competitividad?; ¿autonomía o control excesivo?; ¿se aprende o se penaliza el error?; ¿las decisiones están distribuidas o concentradas?; ¿existe confianza o vigilancia?; ¿se permite preguntar o se premia saber? Lo que la IA amplifica no es su código: es la respuesta que demos a cada una de esas preguntas.

Adaptarse es reaccionar a algo externo; **transformar es anticiparse:** decidir con consciencia qué cambiamos, qué preservamos, qué nuevas formas de trabajar institucionalizamos y qué narrativa impulsamos. No es acomodarse a lo que ya existe, sino repensar la organización para agregar valor. La adopción real no tanto en licencias como en prompts y en prácticas, decisiones, conversaciones y en la **cultura que generamos.**

La IA es un artefacto de cambio: magnifica tanto los defectos como las virtudes de una organización. Más que transformar las empresas, transforma las culturas que hemos preparado para liderar el cambio.



Cuando quien ejecuta va más rápido que quien decide

Durante décadas, la tecnología entró en las organizaciones de arriba abajo: el centro —dirección, IT, lo corporativo— decidía qué se compraba y con qué reglas, y solo después lo desplegaba al **terreno** —los equipos de negocio, operaciones y cliente—. La IA ha invertido ese orden por una razón simple: ya no la reparte la empresa, la trae cada persona desde su móvil o su navegador. Por eso hoy el terreno experimenta y aprende antes de que el centro haya definido una política. Es una cuestión más de velocidad que de jerarquía: quienes están más cerca del trabajo real van por delante de quienes deben diseñar cómo se trabajará.

Hay un vuelco que conviene nombrar: hoy, a menudo, el terreno va más rápido que el centro. Los equipos operativos y de cliente ya exploran con IA antes de que lo corporativo haya rediseñado el modelo. El flujo clásico —decidir arriba y desplegar hacia abajo— se ha invertido, y eso abre una brecha entre quienes usan la IA cada día y quienes deben diseñar cómo se trabajará con ella. Con ese vuelco llegan riesgos nuevos —dependencia tecnológica y homogeneidad competitiva, pérdida de diferenciación, sesgos algorítmicos, una gobernanza que puede volverse burocrática— pero también oportunidades enormes: transparencia y acceso al conocimiento, modelos organizativos en red más transversales, launch-to-market más ágil y una auténtica revolución humanista.



“La transformación no es tecnológica: es cultural y de personas. Va a ser disruptiva y va a modificar empleos.”

Alberto Unzuurrungaza, McDonald's

“La clave está en redefinir los procesos, pensar cómo sería el proceso ideal y a partir de ahí, desarrollar una implementación basada en la inteligencia artificial para llegar a ese To Be.”

Sara Trejo, Telefónica

“El reto no es lanzar más iniciativas ni más pilotos, sino elegir mejor: priorizar y aplicar criterio a lo que de verdad transforma.”

David Payeras, Mango

“Conviene centrarse en pocas iniciativas con impacto real. Sin un buen conocimiento del negocio, la transformación se dispersa.”

Sandra Silva, Fluidra



Personas, arquitecta de la transformación

El movimiento clave de este eje es un cambio de rol: que Personas deje de ser acompañante del cambio tecnológico y se convierta en arquitecta de la transformación cultural que lo hace posible.

No es el área de IT, ni el CAIO, quien puede traducir la IA al lenguaje de comportamientos, capacidades,

liderazgo, confianza, impacto en roles, narrativa y contrato psicológico. El reto es sumar a Personas a la agenda de IA y entender la IA como una agenda de Personas. Porque lo que antes era intangible —confianza, autonomía, aprendizaje, colaboración— hoy es infraestructura crítica: acelerador o freno de todo lo demás.

“A las personas que entran les damos onboarding. A los agentes de IA, no. Y luego nos extraña que diluyan la cultura. Un agente también necesita no solo conocer la cultura de la compañía, y además poder transmitirla.”

Áurea Benito, ISDIN

Sin confianza no hay adopción; sin gobernanza no hay confianza

La adopción no se decreta: se gana. Las personas no adoptan lo que no entienden, no controlan o perciben como amenaza. Si la IA se comunica solo como eficiencia, activa el miedo a la sustitución; si se comunica solo como innovación, parece ingenua. La confianza necesita una **narrativa adulta** —oportunidades, riesgos, límites y responsabilidades— y coherencia entre lo que la organización dice y lo que automatiza.

Una cultura que dice confiar en las personas pero usa IA para vigilar cada movimiento rompe el contrato psicológico; una organización que habla de inclusión pero automatiza decisiones con sesgos no está innovando: está escalando incoherencias. La confianza no se declara: **se diseña.**

La ausencia de reglas no genera libertad; genera usos ocultos y riesgos invisibles. Las personas ya usan fuera del trabajo herramientas que la organización no ha aprobado: la pregunta no es si las usarán, sino qué información de la empresa vuelcan en ellas y con qué criterio.



“En un mundo dónde la IA destaca por la velocidad en la que evoluciona, no basta con conocer cada herramienta nueva, porque hoy podemos estar actualizados y a los 5 minutos dejar de estarlo, eso hace que competencias como la adaptación al cambio y el pensamiento crítico cobren una mayor relevancia que hasta ahora.”

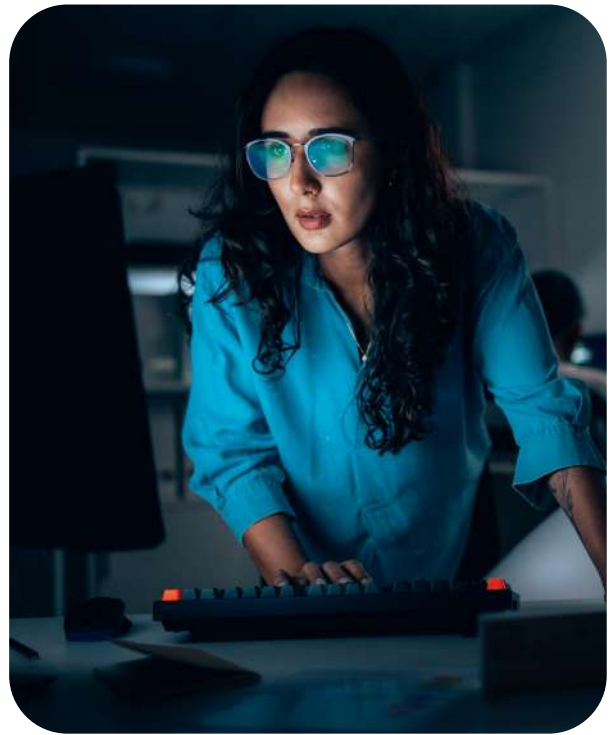
Ariadna de la Casa, Nestlé

“La adopción no es solo poner la herramienta a disposición: hay que acompañar a las personas hacia entornos seguros donde puedan usarla de manera responsable y confiable.”

Neus Matutes, Mars

Ética bajada al trabajo real

La ética no puede quedarse en principios abstractos: tiene que traducirse en decisiones cotidianas. Qué datos se pueden introducir y cuáles no. Qué usos están prohibidos. Cómo se evitan sesgos. Cuándo hay que informar. Cuándo debe intervenir una persona. Cómo se protege la privacidad. Cómo se revisan las decisiones que afectan a equipos. La ética de la IA más que un asunto técnico, es un **acuerdo sobre responsabilidad, equidad y dignidad**. Y una línea que no debería difuminarse nunca: aunque una decisión se apoye —o se delegue— en la IA, la responsabilidad sigue siendo humana. El movimiento clave: bajar la ética de los principios a las decisiones cotidianas y sentar a Personas en la mesa de gobernanza.



“Es fundamental una relación natural con la IA, aceptando que se usa, y encontrar el equilibrio entre el uso y la seguridad.”

Verónica Antolinez, Cecabank

“Desde People tenemos que ser capaces de decir a cada colectivo qué se espera de ellos.”

Laura Hernando, Santander España

El retorno del algoritmo

Tarde o temprano, el debate en la mesa se pregunta por el ROI. Es legítimo. Pero reducir el retorno de la IA a horas ahorradas es quedarse en la superficie del cambio. El verdadero retorno del algoritmo se mide en tres capas.

La primera, la evidente: eficiencia, tiempo, coste. La segunda, más estratégica: mejores decisiones, porque liberamos criterio humano para lo que de verdad importa. Y la tercera, la que casi nadie contabiliza y es la más decisiva a largo plazo: el **retorno cultural**.

Una organización que aprende a usar la IA con confianza, criterio y propósito construye un activo que ningún competidor puede comprar en el mercado.

“El retorno no va sólo de eficiencias, ahorrar tiempo o reducir costes, hay que incluir variables de experiencia de cliente, mejora de la satisfacción, incremento de la rentabilidad, etc. El ahorro de tiempo y la velocidad en la respuesta es importante, pero la calidad del entregable debe ser mejor y la toma de decisiones, más relevante.”

Sara Trejo, Telefónica España



Liderazgo y pensamiento crítico

*¿Qué deben aprender —y desaprender—
las personas y los equipos?*

Del líder experto al líder aprendiz

Durante décadas premiamos al líder que tenía la respuesta más rápida. La IA acaba de convertir esa ventaja en un bien de consumo: cualquiera obtiene una respuesta en segundos. La IA rompe así la autoridad basada únicamente en la experiencia acumulada.

A muchos líderes les parecerá que sus equipos dominan ciertas herramientas mejor que la propia dirección, y eso exige una nueva forma de

autoridad: no la de quien lo sabe todo, sino la de quien sabe **aprender, orientar y conectar** la tecnología con el propósito, el negocio y las personas. Se pasa del líder experto al **líder aprendiz**: incluso el comité de dirección tiene que reaprender, y hacerlo a la vista de sus equipos. Liderar la IA requiere vulnerabilidad: reconocer que nadie tiene el manual completo sin perder por ello dirección ni confianza.

“Pasamos del líder experto al líder aprendiz: el que dirige ya no es el que más sabe, sino el que mejor aprende. La pregunta incómoda está en si los comités de dirección están de verdad formados en IA.”

Alejandro Molpeceres, ISDI



El liderazgo de la pregunta

Lo escaso —y por tanto lo valioso— es más que tener la respuesta, saber hacer la buena pregunta. En contextos estables, liderar se asociaba a saber, decidir, ordenar y dar respuestas. En un contexto atravesado por IA, liderar exige algo más difícil:

activar el criterio en los demás. La IA multiplica información, opciones y velocidad, pero más información no garantiza mejores decisiones.

El líder ya no es solo quien tiene la respuesta: es quien crea las condiciones para que el equipo piense mejor, pregunte mejor y decida con más criterio.

Es un liderazgo socrático —la filosofía que ayuda a alumbrar pensamiento crítico—: nombrar lo que no se sabe sin perder credibilidad, crear entornos donde un/a manager pueda decir "esto no lo sé" y usar la propia IA para interrogar en lugar de para cerrar. El liderazgo relevante combina **curiosidad, criterio, vulnerabilidad y capacidad de crear seguridad para aprender.**

“Como dijo Gaudí hace más de 100 años, "primero el amor, luego la técnica". Lo mismo pasa hoy con la IA. Primero las personas y la organización, luego las herramientas y procesos.”

Cristina Salvador, Newlink



Liderar la conversación emocional

La IA activa entusiasmo, miedo, curiosidad, ansiedad y resistencias. Un liderazgo que solo habla de eficiencia deja fuera la mitad de la transformación. **Liderar con criterio** implica nombrar incertidumbres, explicar límites, escuchar preocupaciones y evitar promesas simplistas. Y una alerta compartida: la alta dirección no puede limitarse a dar permiso; tiene que impulsar activamente el cambio.

Si los líderes no hablan de IA con claridad y humanidad, el vacío lo llenan el rumor, el miedo o el uso desordenado.



“Hay líderes que están adoptando el uso de la IA mejor y otros están más reactivos, con el riesgo de llegar tarde a una realidad que va muy rápido. Desde Personas hay que entender cada casuística y no generalizar.”

Sara Trejo, Telefónica España

“La IA puede ayudar a decidir más rápido, pero el liderazgo seguirá siendo clave para escuchar mejor, interpretar el contexto y decidir con sentido de negocio.”

Clara Boada, CaixaBank

“No hay que dejar de lado a la persona ni el pensamiento crítico: la IA es una herramienta. Hay que mantener la curiosidad, seguir probando y asumir la responsabilidad al usarla.”

Pilar Olondo, DXC

“La alta dirección no puede limitarse a dar permiso: tiene que impulsar el cambio.”

Ismael Lara, SEAT / CUPRA

“La verdadera transformación no comienza cuando incorporamos la IA, la tecnología, sino cuando las personas la entienden y sienten que pueden avanzar con ella con confianza, criterio y propósito, sin perder humanidad.”

Sandra Vicente, AMGEN

De la productividad individual a la inteligencia de equipo

El uso de IA puede encerrar a cada persona en su copiloto individual o convertirse en una práctica colectiva que mejora la calidad del pensamiento del equipo. El liderazgo debe decidir qué rituales, conversaciones y normas convierten la IA en **inteligencia compartida**: reuniones, decisiones, aprendizajes, errores y dilemas pueden transformarse en espacios para entrenar criterio. La IA no tanto elimina la necesidad de liderazgo sino que la hace más compleja.

La responsabilidad no se delega

En la era de la IA, el peor líder no será quien use poco la tecnología, sino **quien delegue en ella su criterio y su responsabilidad**. El criterio es como el músculo, se atrofia si se deja de usar. Por eso el liderazgo se convierte en el ejemplo vivo de la cultura que se quiere construir: tú eres el cambio que quieres ver.



“La IA puede razonar, pero no necesariamente pensar. Por eso las capacidades que hay que cultivar son el criterio, el pensamiento crítico y la alfabetización digital.”

Ricardo Bacchini, Volkswagen Group España Distribución

“El cuerpo abandona lo que no necesita, y con el criterio ocurre igual: si lo delegamos entero en la máquina, se atrofia. El rendimiento se puede automatizar; la pregunta valiente es decidir qué preservamos como profundamente humano.”

Áurea Benito, ISDIN

EJE 3



¿Cómo aprende, decide y aumenta la organización cuando la tecnología propone?

La nueva brecha es cultural

Este eje desmonta un mito cómodo: el cuello de botella no está en la tecnología. Las herramientas están disponibles y son cada vez más baratas. La fractura ya no separa a quienes saben de tecnología de quienes no: separa a quienes tienen **permiso, confianza y criterio** para experimentar de quienes quedan fuera por miedo, desconocimiento, falta de acceso o ausencia de acompañamiento.

Es una **brecha silenciosa** que crece mientras unas pocas personas se aumentan en productividad mientras otras no se atreven ni a preguntar.

A ello se suma una **fatiga cognitiva** nueva: la IA multiplica documentos, versiones y contenido que alguien tiene que leer, revisar y validar. Más output no es más criterio.

Nuevas capacidades

“La brecha ya no está en acceder a la IA, sino en rediseñar cómo trabaja la función de Personas.”

Alejandro Molpeceres, ISDI



Del upskilling a la cultura de aprendizaje

La IA se aprende usándola sobre problemas reales, no en cursos cerrados que caducan cada mes: la formación técnica, por sí sola, no lleva a la adopción.

La habilidad diferencial será más que promptear

mejor, **pensar mejor con IA**. El movimiento clave: pasar de proveer formación a diseñar ecosistemas de aprendizaje —comunidades de práctica por rol, referentes de cultura IA (digitales y no digitales), laboratorios de casos reales y espacios seguros para equivocarse—.

“Lo primero es abrir la mente: pusimos en marcha un programa para 200 directivos, porque el cambio de mentalidad precede a cualquier herramienta.”

Laura Hernando, Santander España



Del aprendizaje reactivo a la preparación estratégica

Durante años hemos hablado de upskilling para mejorar las capacidades dentro del rol actual y de reskilling para facilitar la transición hacia nuevas funciones cuando el mercado lo exige. Ambos siguen siendo imprescindibles. Pero la velocidad del cambio tecnológico obliga a incorporar una lógica adicional: el preskilling.

El preskilling consiste menos en aprender antes una herramienta y más en fortalecer, antes de que aparezca la urgencia, las capacidades que permiten adaptarse cuando cambian la tecnología, los procesos o el modelo de negocio. Pensamiento estratégico, criterio, lectura sistémica, capacidad

de decisión bajo incertidumbre o aprendizaje continuo dejan de ser habilidades complementarias para convertirse en infraestructura organizativa.

Las organizaciones que esperan a formar cuando la transformación ya está en marcha suelen llegar tarde. Las que preparan previamente a sus personas aceleran la adopción tecnológica, reducen la dependencia externa y afrontan el cambio con mayor estabilidad. La diferencia está menos en cuánto se invierte en talento y más en cuándo se hace.

En un entorno donde la IA democratiza el acceso al conocimiento, la ventaja competitiva reside menos en dominar una herramienta y más en desarrollar el criterio para decidir cómo, cuándo y para qué utilizarla. Preparar esa capacidad de anticipación es, precisamente, el objetivo del preskilling.

Esta aproximación conecta con una idea que empieza a ganar peso en las organizaciones más avanzadas: la preparación del talento ya no puede entenderse únicamente como respuesta a las necesidades del presente, sino como una capacidad estratégica para anticipar las del futuro.

Capacidades híbridas: pensar mejor con IA

Las capacidades que marcan la diferencia son híbridas, más humanas que técnicas:

- **Pensamiento crítico.**
- **Formulación de preguntas.**
- **Interpretación.**
- **Juicio ético.**
- **Creatividad.**
- **Comunicación.**
- **Colaboración.**
- **Aprendizaje continuo.**
- **Y la capacidad de discernir cuándo no usar la IA.**

Es el tránsito del AI First o el Human-in-the-Loop hacia un verdadero diseño HumAIIn: no la persona vigilando a la máquina, sino personas y sistemas diseñados juntos para amplificar el criterio. En un contexto donde la IA puede producir análisis, presentaciones o propuestas técnicamente correctas en segundos, el diferencial deja de estar en la ejecución y pasa a situarse en la calidad del razonamiento. La capacidad para formular mejores preguntas, cuestionar los supuestos de partida, integrar perspectivas diversas y asumir la responsabilidad de la decisión se convierte en la nueva alfabetización directiva.

“Implantar la IA pasa por entender que no solo estamos implantando una herramienta, sino una forma de pensar, una nueva capacidad en nuestros profesionales: pensar en IA y no solo usar la IA, eso y tener siempre presente el lado humano de la IA debe inspirar nuestras estrategias de gestión del cambio.”

David Rodríguez, Mapfre

Democratización acompañada, no brecha

Si solo algunos perfiles acceden a las herramientas, se crea una élite aumentada. Si todo el mundo accede sin criterios, aparecen riesgos de seguridad, sesgo, calidad y uso irresponsable.

La respuesta está menos en restringir o abrir sin más y más en una democratización acompañada —herramientas, reglas, casos de uso, comunidades y referentes internos—.





De la energía individual a la inteligencia colectiva

Muchas personas ya están aprendiendo por su cuenta, y eso genera movimientos de individualización y competitividad interna.

El reto de la Dirección de Personas es convertir esa energía dispersa en **aprendizaje organizativo**: comunidades de práctica, rituales

de intercambio, repositorios de casos, guías vivas, personas embajadoras y laboratorios donde el error se convierta en conocimiento.

Conviene, además, crear espacios de diálogo sin IA, con equipos transversales y diversos, para cuidar la innovación y el compromiso.

“El aprendizaje se contagia de boca a oreja: hace falta una cultura abierta y mucha confianza para que lo que descubre una persona llegue a todo el equipo.”

Alberto Unzuurrúnzaga, McDonald's

Cuidar a quien empieza

Hay una brecha generacional que casi nadie está mirando: **¿cómo aprende quien acaba de llegar?** Buena parte del criterio profesional se forjaba cometiendo errores en tareas que hoy la IA resuelve. Si desaparece ese aprendizaje por error,

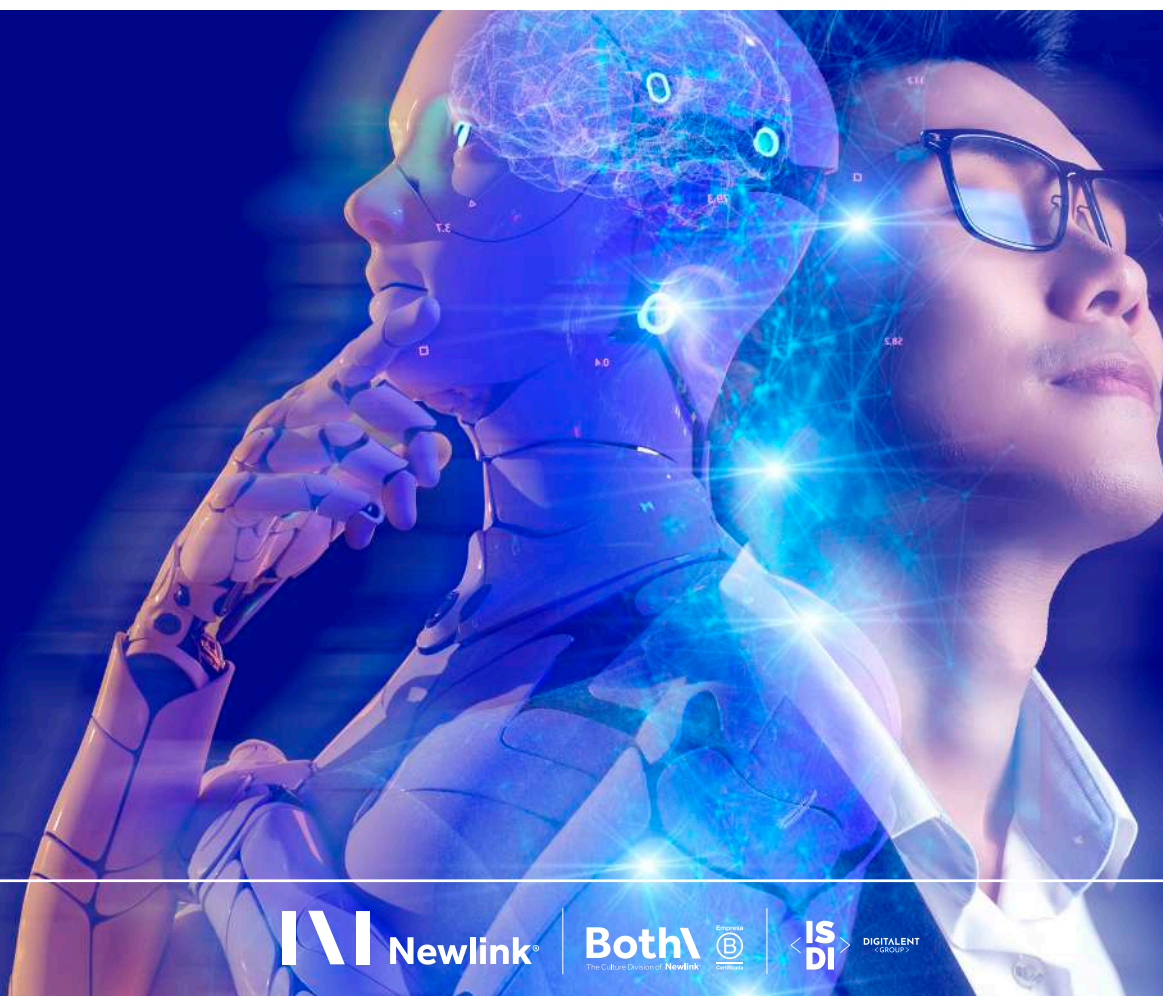
los perfiles junior pierden el terreno donde construían su juicio y su marca personal.

Proteger ese aprendizaje es una decisión cultural, no un detalle operativo.

“El error es fundamental para aprender.”
Javier Cobos, ECOALF

“La IA deja menos oportunidades al error como forma de aprender. Hay que apoyar a los jóvenes que aún no han tenido la ocasión de equivocarse.”
Alberto Unzuurrungaza, McDonald's

“Las organizaciones necesitan personas que cuestionen, aporten y piensen de forma crítica. El futuro no lo construirán quienes sigan instrucciones, sino quienes generen nuevas posibilidades.”
Ann-Sophie Buijsen, Nutreco





Lo que la IA nos devuelve

Hay una paradoja hermosa en todo esto. Cuanto más automatizamos lo repetitivo, más valioso se vuelve lo irremplazablemente humano: la escucha, el juicio, la empatía, la capacidad de dar sentido.

La IA, al ocuparse de lo mecánico, nos devuelve el tiempo y el foco para volver a ser plenamente humanos en el trabajo. No se trata de proteger lo

humano frenando la IA, sino de diseñar su integración para amplificarlo.

El objetivo es, más que hacer lo mismo con menos personas, hacer más y mejor con las mismas. En el fondo, el liderazgo en tiempos de IA se sostiene sobre tres cualidades muy poco tecnológicas: autenticidad, vulnerabilidad y propósito.

“La IA no tiene alma, las personas sí; nuestro propósito es cuidar a las personas. No podemos perder el foco humano ni alejarnos de la razón de ser de la empresa. La IA debe estar al servicio del propósito.”

Elvira Arango, Mapfre

“La IA es probabilística, se entrena con datos del pasado y, aunque combina muy bien, no inventa el futuro sin aportación humana. Nunca se innovó buscando el promedio. La innovación es anti estadística. El capital humano será mucho más importante y diferencial para las empresas que el capital de los tokens.”

Cristina Salvador, Newlink

El test del **espejo**

Antes de la próxima inversión en tecnología, proponemos doce preguntas para hacerse en el comité de dirección. Si cuestan responder, ahí está el trabajo pendiente.

1

¿Sabemos quién decide sobre IA, con qué reglas y quién responde cuando una decisión apoyada en IA sale mal?

2

¿Tenemos identificados los usos de IA que afectan a decisiones sobre personas (selección, evaluación, promoción) y alguien los revisa?

3

¿El área Personas está sentada en la mesa donde se toman las decisiones sobre IA o se entera después?

4

Si la IA amplifica nuestra cultura, ¿sabríamos decir hoy, en una frase, qué amplificaría?

5

¿Hemos rediseñado algún proceso o rol de raíz, o solo hacemos lo mismo más rápido?

6

¿Estamos midiendo el retorno también en calidad de decisiones, confianza y criterio, y no solo en horas?

7

¿Nuestro comité de dirección está realmente alfabetizado en IA, conoce y entiende su potencial e implicaciones para el negocio, o solo la ha autorizado?

8

¿Nuestro top y middle management demuestra las competencias necesarias para integrar el aprendizaje sobre el uso de la IA de sus equipos en la mejorar de procesos/consecución de objetivos/alineación con propósito?

9

¿Nuestro top y middle management facilita guía, tiempo y recursos necesarios para gestionar la curva de aprendizaje y uso adecuado de la IA de sus equipos?

10

¿La gente se atreve a experimentar y a contar lo que no funciona, sin miedo?

11

¿Hemos convertido el aprendizaje individual en aprendizaje organizativo (comunidades, casos, referentes), o cada uno aprende por su cuenta?

12

Cuando un agente de IA ejecuta tareas de un equipo, ¿hemos definido qué supervisa una persona, qué no se delega nunca y cómo se protege el aprendizaje de quien empieza?



De la herramienta a la **prueba** **cultural**

La IA no pone a prueba la capacidad tecnológica de una organización. Pone a prueba su **capacidad para aprender** antes que el cambio la obligue.

La conclusión de estos dos desayunos no fue tecnológica. Fue casi filosófica: la IA es la mayor oportunidad en una generación para rediseñar, conscientemente, la cultura que queremos. No porque nos obligue, sino porque nos deja sin excusas. La pregunta, más que si la IA transformará nuestras organizaciones -lo está haciendo-, es **quién liderará esa transformación**: si la dejamos en manos de la tecnología y sus plazos, o si la tomamos como lo que realmente es, una decisión cultural y humana.

Empezar a trabajar la cultura no es un lujo que se pueda posponer hasta que **"la tecnología esté madura"**. La tecnología ya está madura. Quienes todavía no lo estamos somos las personas. Y ese es, precisamente, el trabajo más apasionante que tenemos por delante.

La conversación ha empezado.
Ahora toca decidir qué hacemos con ella.



Quienes hicieron posible esta conversación

Este documento no existiría sin la generosidad y la honestidad de las directoras y directores de Personas, Talento y Cultura que se sentaron a pensar en voz alta en Barcelona y en Madrid.

Son las personas —no las organizaciones a las que representan— quienes participaron y pusieron el criterio; a cada una de ellas, por su nombre, va **nuestro agradecimiento:**

cecabank

VERÓNICA ANTOLINEZ

mapfre

ELVIRA ARANGO
DAVID RODRÍGUEZ



Volkswagen

RICARDO BACCHINI

ISDIN

ÁUREA BENITO

nutreco
an SHV company

ANN-SOPHIE BUIJSE



ARIADNA DE LA CASA

ECOALF

JAVIER COBOS

idilia Pequeños grandes momentos

JORDI FAYOS

Santander

LAURA HERNANDO



ISMAEL LARA
SILVIA ROIG

MARS

NEUS MATUTES
ESPERANZA RIBAS

CaixaBank

CLARA BOADA

DXC

PILAR OLONDO

MANGO

DAVID PAYERAS

FLUIDRA

SANDRA SILVA

Telefónica

SARA TREJO



ALBERTO
UNZURRUNZAGA

AMGEN

SANDRA VICENTE



 Newlink Spain

 Newlinkspain

newlinkspain.com



 Both. The Culture Division of Newlink

 Both_newlinkculturedivision

www.weareboth.com
