

Este artículo está originalmente publicado en inglés en [este enlace](#)

Algunas reflexiones sobre la adopción de IA en las organizaciones

Recientemente he asistido a varios eventos sobre adopción de IA organizados por la Cámara de Comercio de Madrid. Más allá de las demostraciones, los casos de uso y el entusiasmo tecnológico, salí de muchos de ellos con la sensación de que la conversación más importante no estaba realmente teniendo lugar.

Comparto aquí algunas reflexiones personales sobre lo que creo que son los principales desafíos, y cuáles son las líneas de acción que considero críticas para que la adopción de IA genere valor real y sostenible, en lugar de solo ganancias aisladas de eficiencia o frustración interna.

Desafíos principales en la adopción de IA

1. **Entender dónde tiene sentido usar IA (y dónde no)**

Uno de los primeros riesgos es intentar “poner IA en todas partes”. No todos los problemas pueden automatizarse, y no todos los procesos mejoran simplemente agregando modelos inteligentes. La pregunta clave no es qué puede hacer la IA, sino qué problema de negocio estamos tratando de resolver.

2. **La redistribución del poder en la toma de decisiones**

La IA no es neutral. Cambia quién tiene acceso a la información relevante, quién interpreta la realidad y quién toma las decisiones. Esto crea tensiones políticas internas que rara vez se abordan de forma explícita. Muchas formas de resistencia a la IA no son tecnológicas, sino que se oponen a los cambios en el poder, el control y las narrativas internas.

3. **Un contexto menos determinista que nunca**

La IA acelera un entorno ya de por sí volátil. Las funciones, los procesos y las capacidades dejan de ser estables. Intentar mantener estructuras rígidas en

este contexto es una ilusión. Esto requiere una mentalidad mucho más adaptable. Muchos empleados tendrán que redefinir sus funciones varias veces, y las generaciones más jóvenes tendrán que aceptar que las trayectorias profesionales fijas y predecibles serán cada vez más infrecuentes.

4. Asimetría en la adopción

La adopción de la IA no se produce al mismo ritmo para todos. Algunas personas amplifican rápidamente su impacto, mientras que otras se quedan atrás. Esta asimetría crea nuevas brechas internas que no siempre son visibles, pero que tienen una gran influencia. Si no se gestiona adecuadamente, la IA genera nuevas formas de desigualdad organizativa.

5. Miedo, resistencia y sabotaje pasivo

La resistencia a la IA suele manifestarse de forma silenciosa: no se utilizan las herramientas, se retrasan las decisiones, se desacreditan las iniciativas. Detrás de esto se esconde el miedo (miedo a perder relevancia, identidad profesional o estatus). Ignorar esta dimensión humana es uno de los errores más comunes en los programas de adopción de la IA.

Líneas de acción que creo que las organizaciones deberían priorizar

No existe una receta única, pero hay algunas áreas claras en las que es realmente importante centrarse:

1. Comunicación clara y honesta

Las organizaciones deben hablar abiertamente sobre los retos reales que plantea la IA, no solo sobre las oportunidades, sino también sobre la incertidumbre, los cambios de funciones y las tensiones. El silencio solo alimenta los rumores y el miedo.

2. Habilitar proactividad, no solo el uso de herramientas

La formación no consiste en enseñar a las personas a utilizar herramientas. Se trata de capacitarlas para que reflexionen sobre cómo la IA puede mejorar

su trabajo y el sistema en su conjunto.

3. Una perspectiva sistémica, no “en silos”

La IA tiene más impacto en las interacciones que en las tareas aisladas. Es fundamental ayudar a los empleados a mirar más allá de su propia función y comprender cómo contribuyen al flujo de valor de principio a fin.

4. Gobernanza adaptativa de la IA

Sin comités rígidos ni controles paralizantes. Principios claros, decisiones revisables y responsabilidad compartida. La gobernanza debe apoyar el aprendizaje, no bloquearlo.

5. Espacios seguros para experimentar

Sin espacios para probar, fracasar y aprender sin penalizaciones, la adopción se vuelve superficial o clandestina. La experimentación abierta es una condición necesaria para un aprendizaje rápido.

6. Una cultura ágil orientada al cambio

Desde mi punto de vista, uno de los mayores retos es la velocidad del cambio que introduce la IA. Creo que las personas tendrán que adaptarse más rápido que nunca, porque la IA transformará continuamente los roles, las tareas y las formas de crear valor.

En este contexto, la cultura organizativa desempeña un papel fundamental. Una cultura resiliente y ágil, en la que el cambio se entiende como parte del trabajo y no como una amenaza constante, facilita mucho estas transiciones. No me refiero a eslóganes, sino a prácticas reales que permiten a las personas aprender, adaptarse y volver a intentarlo sin ser castigadas.

En mi opinión, esta base cultural permite a las personas afrontar el cambio con más recursos internos y menos miedo.

7. Apoyar a las personas durante la transición

Incluso en organizaciones con culturas resilientes y ágiles, creo que no todo el mundo experimentará el cambio de la misma manera. Para algunos, la transformación impulsada por la IA afecta no solo a las tareas o los procesos,

sino también al valor que sienten que aportan, a su identidad profesional y a su lugar en la organización.

Desde mi punto de vista, suponer que la adaptabilidad cultural por sí sola es suficiente es un error. Habrá personas que, incluso en entornos favorables, atraviesen verdaderas crisis existenciales cuando lo que les hacía valiosos se vuelva obsoleto o se automatice.

Por eso creo que las organizaciones deben tomarse en serio el apoyo individual: espacios para la conversación, la reorientación de funciones, el apoyo emocional y el tiempo para atravesar la transición.

Para concluir

Desde mi punto de vista, es importante no repetir los errores cometidos en transformaciones pasadas, especialmente en muchas transformaciones ágiles. En demasiados casos, se abordaron de una manera excesivamente determinista: se prometieron resultados concretos, plazos claros y beneficios casi garantizados, beneficios que, en la mayoría de las organizaciones, nunca se materializaron por completo.

Creo que la adopción de la IA es aún menos determinista. Los efectos no son lineales, las consecuencias no siempre son predecibles y las soluciones que funcionan hoy pueden quedar rápidamente obsoletas. Intentar abordar la IA con planes fijos y promesas firmes parece una receta para la frustración.

Irónicamente, creo que las culturas ágiles bien entendidas y bien practicadas son las mejor equipadas para navegar por esta incertidumbre en la mayoría de los casos, no porque garanticen resultados, sino porque fomentan el aprendizaje continuo, la adaptación frecuente y una relación más honesta con la complejidad.



Javier Pérez Fernández