

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

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 crear: 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.

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