

# Abrazando al "pulpo"

Cómo rediseñar tu organización para prosperar en la era de la IA

 Necesitamos organizaciones que, como el pulpo, sean capaces de combinar independencia con coordinación y seguir sus tres principios estructurales: liderazgo flexible, toma de decisiones distribuida y comunicación en red 

Vivimos un punto de inflexión. Aunque el 80% de las empresas consideran la inteligencia artificial (IA) una tecnología "fundamental", apenas el 15% de los empleados confían en que sus líderes cuenten con una estrategia clara para adoptarla. Y tienen razón. A pesar de las promesas de revolución tecnológica, la mayoría de las organizaciones siguen aplicando lógicas de gestión del siglo XX a realidades del siglo XXI.

El resultado: tensión estructural, desconexión emocional y una falta de agilidad que pone en riesgo el futuro.

Esto ya no es sostenible. La IA está acelerando el ritmo de cambio, reduciendo los ciclos de innovación y empoderando a empleados de todos los niveles. En cinco años, no será una opción sino la infraestructura base de la competitividad.

La pregunta que todo líder debe responder hoy es: "¿Cómo se transformará nuestra organización para prosperar en este nuevo entorno?"

## De la jerarquía al pulpo: una nueva biología organizacional

Propongo una nueva forma de pensar la organización, inspirada en un organismo que ha sobrevivido durante más de 300 millones de años y que combina independencia con coordinación: el pulpo.

Este molusco tiene:

- **Tres corazones** que regulan su funcionamiento según las condiciones del entorno, permitiéndole adaptarse a diferentes niveles de actividad y vivir en diversos entornos marinos.
- **Ocho brazos** autónomos, que concentran dos tercios de sus neuronas. Los ocho brazos pueden operar de forma independiente, pero también actuar coordinadamente. Por ejemplo, un brazo puede estar abriendo una almeja mientras otro explora una cueva, al mismo tiempo que el cerebro central calcula cómo escapar de un tiburón.

• **Un collar neural**, una red que coordina sus acciones de forma distribuida pero eficaz. Los brazos se conectan parcialmente mediante este collar neural de señales compartidas, permitiendo que cada uno de ellos perciba su entorno y responda más rápido que si el cerebro central respondiera conscientemente.

Por lo tanto, la organización pulpo tiene tres principios estructurales: liderazgo flexible (correspondiente a los tres corazones del pulpo), toma de decisiones distribuida (ocho brazos) y comunicación en red a través de equipos y niveles jerárquicos (collar neural).

Esta biología es una lección de adaptabilidad, resiliencia y descentralización inteligente. En la era de la IA, necesitamos organizaciones que piensen, sientan y actúen como un pulpo.

 En cinco años, la IA no será una opción sino la infraestructura base de la competitividad 

## Primer principio: Tres corazones de liderazgo

Un pulpo tiene tres corazones para soportar su complejo estilo de vida. Dos branquiales pequeños bombean sangre desoxigenada hacia las branquias; y un corazón central más grande, que bombea sangre oxigenada desde las branquias al resto del cuerpo. Dependiendo de la cantidad de oxígeno en su entorno y de sus niveles de actividad, los pulpos pueden ajustar el esfuerzo de cada corazón, incluso deteniendo uno por completo. Esta adaptabilidad permite a los pulpos cazar (y escapar de) presas en diversos contextos, incluso en tierra firme.

Desde una perspectiva organizacional, los tres corazones se refieren a distintas capacidades de gestión que los líderes deben aplicar según la necesidad de acción decisiva o responsabilidad compartida. Estas necesidades cambiarán



Jonathan Brill, experto en Crecimiento Estratégico, Al inventor y Business futurist, en su visita a la sede de Qaracter.

 El líder debe intervenir donde la IA no alcanza: decisiones con consecuencias humanas, éticas o institucionales 

con el tiempo, a veces repentinamente, desafiando a los líderes a ajustar sus enfoques de gestión a medida que surgen nuevos problemas.

Sugiero que los líderes desarrollen tres "corazones" principales o capacidades directivas:

### 1. Corazón Deliberado: Decidir en la incertidumbre

En la era de la IA, paradójicamente, las decisiones humanas se vuelven más críticas. Donde la ambigüedad es alta y los datos no bastan, el juicio del líder importa.

Tareas como priorizar entre lo urgente y lo importante, evaluar riesgos reputacionales o definir estrategias de largo plazo no pueden delegarse. El líder debe intervenir donde la IA no alcanza: decisiones con consecuencias humanas, éticas o institucionales.

Por ejemplo, en una empresa farmacéutica, decidir si acelerar un ensayo clínico con base en resultados preliminares no es solo cuestión de eficiencia; implica responsabilidad social.

### 2. Corazón Flexible: Fomentar la experimentación

La IA facilita pruebas rápidas, simulaciones y escenarios prospectivos, pero aprovechar esto requiere una cultura que valore el fracaso como aprendizaje.

El corazón flexible se activa al descentralizar decisiones, permitir que los equipos se organicen como startups internas y fomentar un portafolio de innovaciones, tipo venture capital.

La habilidad para evaluar y desarrollar innovaciones disruptivas precisa de mecanismos para detectar tendencias, probar hipótesis y probar ideas que no escalan. Estas habilidades deberían existir casi independientemente del liderazgo senior. Este, a su vez, ha de concentrarse en establecer prioridades generales y evaluar conceptos significativos.

La responsabilidad del líder recaerá cada vez más en una gerencia media potenciada por la IA, mejor posicionada para evaluar resultados de IA y asegurar que los equipos distribuidos permanezcan alineados.

 El corazón flexible se activa al descentralizar decisiones, permitir que los equipos se organicen como startups internas y fomentar un portafolio de innovación 

### 3. Corazón Emocional: Liderar con sentido

La IA puede automatizar tareas, pero no sustituye la necesidad humana de pertenencia, significado y seguridad. Liderar en la era de la IA significa construir un entorno donde la gente quiera comprometerse. Esto implica construir un relato compartido, mostrar vulnerabilidad, dar espacio al diálogo y hacer que el trabajo diario conecte con un propósito mayor.

 **Un pulpo no tiene un cerebro central dominante. Sus brazos piensan, sienten y actúan de forma semiautónoma. Las organizaciones que imitan este modelo ganan velocidad y capacidad de respuesta** 

Las organizaciones con corazón emocional retienen talento, generan confianza y navegan la disruptión con coherencia interna. Por lo tanto, fomentar el propósito y el compromiso se convierte en una responsabilidad crítica para los líderes.

#### **Segundo principio: Ocho brazos que piensan por sí mismos**

Un pulpo no tiene un cerebro central dominante. Sus brazos piensan, sienten y actúan de forma semiautónoma. Las organizaciones que imitan este modelo ganan velocidad y capacidad de respuesta, pero esto exige rediseñar las funciones del personal de primera línea y de la gerencia media.

**Empleados empoderados:** Cuando la IA asume tareas repetitivas, los empleados enfrentan problemas más complejos, inciertos y humanos. Este escenario demanda nuevas capacidades: pensamiento crítico, resolución creativa de problemas, manejo emocional.

La organización debe invertir en formación, establecer límites claros y dar autonomía real para actuar.

**Gerencia media como facilitadora:** Hoy, los gerentes dedican solo el 25% de su tiempo a liderar personas. Con la IA, el rol de los gerentes medios como guardianes de la información entre la periferia y el núcleo disminuirá. Sus equipos estarán empoderados para enfrentar un mayor porcentaje de desafíos cotidianos, escalando únicamente los problemas más complejos y críticos.

En consecuencia, los mandos medios necesitarán pasar más tiempo entrenando y aumentando las habilidades de sus equipos. Habrán de transformarse en facilitadores de aprendizaje, curadores de información, traductores entre la estrategia y la acción.

La nueva gerencia media no manda, sino que coordina, habilita e inspira.

#### **Tercer principio: Un collar neural que une todo**

El éxito de una inteligencia distribuida depende de una red que conecte los nodos. En la organización pulpo, eso es el collar neural. Al igual que este unifica los ocho brazos autónomos del pulpo, las organizaciones impulsadas por IA deben entrelazar autonomía local y supervisión central mediante una coordinación paralela rápida, facilitada por la fluidez en el intercambio de datos. Los equipos no siempre pueden depender del "cerebro central" para coordinarse. Al mismo tiempo, los líderes no pueden adaptarse a menos que mantengan contacto con los desarrollos en la periferia. Esto requiere crear vías para compartir información tanto horizontal como verticalmente en toda la organización.

**IA como motor de conectividad:** La IA puede organizar datos no estructurados, extraer patrones, sugerir decisiones. Pero esto solo es valioso si la información es compartida, interpretada y discutida.

La capacidad de perseguir nuevas oportunidades, capitalizar ideas revolucionarias o responder a crisis surge de la calidad y rapidez del intercambio de información.

Cierta información continuará fluyendo lentamente hacia arriba a través del tradicional "teléfono escacharrado" entre gerentes. Este flujo es más adecuado para responsabilidades bajo el "corazón flexible", donde la decisión rápida desde arriba no es crucial. Los problemas también continuarán surgiendo naturalmente, aterrizando en el escritorio de los líderes debido a su ambigüedad.

Sin embargo, la IA ampliará el alcance de información disponible (y digerible) tanto para líderes como empleados.

**Evitar la parálisis por análisis:** Demasiados datos no equivalen a mejores decisiones. Sin pensamiento crítico, la IA puede reforzar sesgos o provocar inacción.

 **Demasiados datos no equivalen a mejores decisiones. Sin pensamiento crítico, la IA puede reforzar sesgos o provocar inacción** 

Los líderes han de evitar que el mantra "Mide lo que importa" se convierta en "Solo lo que se puede medir importa". No toda la información necesaria para decisiones clave puede medirse fácilmente. Esto podría fomentar el uso de aproximaciones que distorsionen en lugar de aclarar la situación. Por ejemplo, medir pulsaciones del teclado o movimientos del ratón como proxies de productividad podría fomentar tareas improductivas. El riesgo de sacar conclusiones incorrectas basadas en medidas indirectas aumentará conforme los gerentes dependan más de datos mediados por IA.

Los líderes deben crear culturas donde se valore la disidencia, se establezcan bandas de riesgo y se premie el aprendizaje. También han de saber decir "basta de analizar, es hora de decidir". El trabajo como líder en la era de la IA será determinar cuándo tienes "suficientes" datos, no cuándo los tienes todos.

#### **Casos reales: pulpos en acción**

**Mass General Brigham** es capaz de combinar los tres corazones para gestionar la investigación médica sin perder humanidad. En el sector salud, donde prevalece la

 **Mass General Brigham es capaz de conjugar los tres corazones para gestionar la investigación médica sin perder humanidad** 

aversión al riesgo y la búsqueda de resultados consistentes, el sistema de salud MGB, en Nueva Inglaterra, se destaca por su enfoque equilibrado. El "corazón deliberado" se manifiesta en la estructura sólida que MGB ofrece a través de sus Centros de Excelencia, donde se investigan enfermedades y tratamientos específicos. Estos núcleos permiten compartir recursos como laboratorios y equipos, y aumentan la probabilidad de recibir subvenciones externas. Además, la Oficina de Ensayos Clínicos estandariza procesos de investigación patrocinados por la industria, reduciendo riesgos y costes.

A su vez, el "corazón flexible" permite a los investigadores comercializar sus hallazgos de forma innovadora. MGB Innovation ofrece formación y recursos para patentar descubrimientos e identificar inversores, mientras que la red innovadora MESH (Medically Engineered Solutions in Healthcare, una plataforma *online* interinstitucional) permite conectar a investigadores, clínicos y socios potenciales. Por su parte, MGB Ventures apoya startups emergentes que surgen del propio ecosistema de investigación. Esta combinación de programas fomenta una innovación ágil y colaborativa, sin seguir rutas rígidas.

El "corazón emocional" está representado por el liderazgo de Anne Klibanski, presidenta y CEO de MGB, quien promueve una atención centrada en el paciente, basada en la equidad y con visión a largo plazo. Bajo su dirección, se lanzó la iniciativa "Para cada paciente", reafirmando el compromiso con una atención personalizada y de calidad.

Andy Shin, vicepresidente senior de Estrategia, también impulsa el "corazón flexible" mediante la incorporación de IA en la atención primaria. Los asistentes de IA ayudan a los médicos a registrar datos, transcribir notas y detectar información clave en los historiales clínicos. Esto libera tiempo para que los profesionales se centren en las interacciones humanas, mejorando la calidad del cuidado. Además, estos sistemas permiten tomar decisiones clínicas más precisas y empáticas.

 **Travelers Insurance se sirve de la IA para cerrar brechas de conocimiento. Su foco no es reducir costes, sino aumentar la capacidad de decisión y la satisfacción del equipo** 

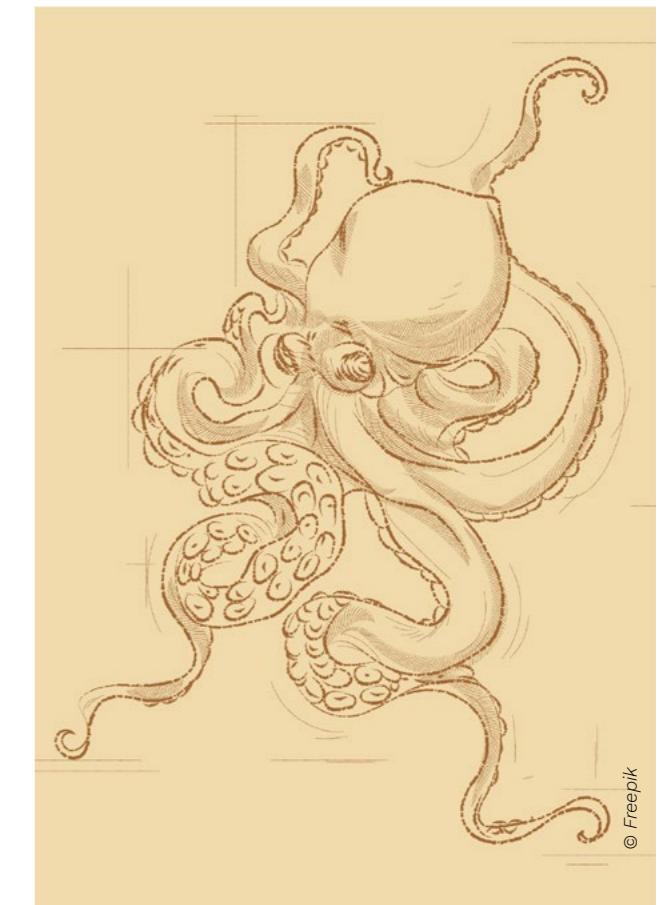
Por su parte, **Travelers Insurance** se sirve de la IA para cerrar brechas de conocimiento. Su foco no es reducir costes, sino aumentar la capacidad de decisión y la satisfacción del equipo.

Mojgan Lefebvre, directora de Tecnología y Operaciones, está empoderando al personal de primera línea para actuar con mayor autonomía y enfoque estratégico.

Aunque las herramientas de IA ya se usan comúnmente en el sector asegurador –como en la evaluación remota de propiedades o la automatización de reclamaciones tras desastres–, Travelers ha llevado su uso más allá del ahorro de costes. Lefebvre subraya que el valor radica en cómo la IA amplifica la capacidad de las personas, facilitando su trabajo haciéndolo más gratificante.

Una de las áreas clave ha sido la gestión del conocimiento, tradicionalmente un obstáculo en compañías aseguradoras. Travelers ha entrenado modelos LLM (Large Language Models) con datos internos relevantes, permitiendo al personal acceder fácilmente a información legal y regulatoria especializada. Esto reduce la necesidad de supervisión constante, agiliza la toma de decisiones y fortalece la autonomía de los empleados.

La IA también optimiza el tiempo del personal, liberándolos de tareas repetitivas como la búsqueda de documentos y el procesamiento de datos. Así, pueden enfocarse en comprender mejor al cliente, colaborar con colegas y comunicar de manera más clara. Además, este sistema facilita que empleados junior exploren nuevas áreas de conocimiento y desarrollen su carrera profesional con mayor rapidez, fomentando una inteligencia distribuida en toda la organización.



## Con su enfoque en interfaces abiertas, Amazon aprovecha la arquitectura modular para desarrollar y escalar rápidamente aplicaciones de IA, partiendo de necesidades específicas del cliente

Otro ejemplo es el de **Amazon** y su enfoque en interfaces abiertas, sin silos. Desde 2002, ha promovido la modularidad y transparencia mediante APIs, lo que le ha permitido que hoy pueda escalar IA con agilidad, porque su arquitectura organizativa ya era distribuida.

La imposición de que todos sus equipos compartieran datos y se comunicaran exclusivamente mediante interfaces de servicio, sin enlaces directos ni accesos ocultos, haciendo que estas se diseñaran para ser abiertas, incluso si el código no se compartía externamente, llevó a reemplazar el modelo de desarrollo monológico por uno modular, donde los equipos crean servicios específicos reutilizables por toda la organización.

Este enfoque ha permitido a Amazon construir soluciones flexibles y evitar la duplicación de esfuerzos, facilitado por documentación abierta del código entre equipos. Los datos generados por estos servicios modulares se consolidan internamente, lo que permite ofrecer experiencias personalizadas a los usuarios.

Amazon aprovecha esta arquitectura modular para desarrollar y escalar rápidamente aplicaciones de IA, partiendo de necesidades específicas del cliente. Según Tom Godden de AWS, el método consiste en “empezar con un caso de uso concreto y escalar desde ahí”.

Gracias a esta estructura basada en equipos ágiles y pequeños, y una gestión inteligente de datos, Amazon mantiene una notable agilidad organizacional. Este modelo, similar a una red neuronal, resulta especialmente eficaz para una empresa tecnológica de gran escala y orientada al software.

## La IA nos obliga a repensar no solo el “qué” hacemos, sino el “cómo” lo hacemos

### Liderar es rediseñar con intención

La IA no destruirá las organizaciones, pero dejará atrás a las que no se rediseñen a tiempo. ¿Qué pueden hacer los líderes? ¿Por dónde empezar?

**1. Mapear los tres corazones.** Distinguir qué decisiones requieren control central, cuáles se pueden descentralizar y dónde se necesita fortalecer cultura.

**2. Redefinir los roles.** Usar programas piloto para explorar nuevas formas de trabajo. Eliminar tareas automatizables y formar en nuevas competencias.

**3. Empoderar a los mandos medios.** Prepararlos para ser administradores del uso de IA. Deben ser expertos en sus campos, capaces de identificar resultados deficientes de la IA y detectar lo que las máquinas pasan por alto. También deberán actuar como entrenadores y mensajeros culturales.

**4. Crear nuevas métricas.** Medir adaptabilidad, aprendizaje, diversidad de ideas. No solo KPIs operativos

**5. Conectar estrategia con personas.** La IA facilita la eficiencia, pero serán los empleados quienes definan la diferencia competitiva.

La IA nos obliga a repensar no solo el “qué” hacemos, sino el “cómo” lo hacemos. Las organizaciones más resilientes del futuro serán aquellas que logren combinar dirección clara con flexibilidad local, toma de decisiones distribuida con coherencia cultural y autonomía individual con conectividad institucional.

Como el pulpo, debemos aprender a movernos con agilidad en hábitats complejos, sin perder unidad.

El futuro no será jerárquico. Será adaptativo, modular, humano y tecnológico a la vez ●

## El futuro no será jerárquico, sino adaptativo, modular, humano y tecnológico a la vez



© Executive Excellence