

JONATHAN BRILL
STEPHEN WUNKER

La IA y la Organización Pulpo

***Creando la empresa
superinteligente***



ALMUZARA

La colección Ex² debuta con un libro imprescindible para directivos que quieren liderar el cambio en un entorno de IA. En esta biblioteca encontrarás títulos, nuevos e inéditos en español, de los mejores autores y con las ideas más avanzadas. En un mundo de cambio vertiginoso, el conocimiento es la ventaja competitiva; la colección Executive Excellence es su cadena de transmisión: selecciona, traduce y acerca el pensamiento de *management* de referencia, con rigor editorial y enfoque aplicado, para que personas, equipos y organizaciones prosperen.

Ex² Executive Excellence

Título original: *AI and the Octopus Organization. Building the Superintelligent Firm* (Menlo Park Books).

© JONATHAN BRILL, 2025

© STEPHEN WUNKER, 2025

© EDITORIAL ALMUZARA, S. L., 2025

Primera edición en Almuzara: diciembre de 2025

Reservados todos los derechos. «No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*».

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

EDITORIAL ALMUZARA • COLECCIÓN EXECUTIVE EXCELLENCE

Editor: ALFONSO ORTI

Traductor: FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS

www.editorialalmuzara.com

pedidos@almuzaralibros.com - info@almuzaralibros.com

Editorial Almuzara

Parque Logístico de Córdoba. Ctra. Palma del Río, km 4
C/ 8, Nave L2, n.º 3. 14005, Córdoba

Imprime: Gráficas La Paz

ISBN: 979-13-70201-36-4

Depósito legal: CO-2050-2025

Hecho e impreso en España - *Made and printed in Spain*

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.

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 blindará 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 marco 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, modificas 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.