

**Tres miradas para integrar la IA
con propósito, estrategia y
humanidad**

LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DE LA IA

Grupo IMm

2025



ÍNDICE

01

El ser humano al mando: liderando la transformación con inteligencia (emocional y artificial)

Por Ágata Milosz

- La transformación
- Primeros pasos para implementar IA en la organización
- Lo que la IA no puede (y no debe) reemplazar
- Conclusión: el futuro no se automatiza

02

De la transformación digital a la inteligencia artificial: una mirada estratégica para Iberoamérica

Por Edgar Álvarez

- Introducción
- Panorama de adopción
- Pasos recomendados para la adopción
- Adopción enfocada en usuarios finales
- Adopción enfocada en implementaciones organizacionales
- Escalabilidad
- Desafíos de la adopción
- Liderazgo, cultura organizacional y gestión del cambio
- Conclusión

03

La adopción de la IA en las organizaciones y empresas españolas en 2025

Por Miguel Ángel López Salas

- Ecosistemas de transición empresarial
- El papel de la cultura y la gestión del cambio
- Primeros pasos clave:
- Comunicación efectiva
- Formación y desarrollo
- Participación activa
- Adaptación incremental
- Liderazgo comprometido
- Evaluación continua
- Cultura de innovación
- Conclusión: IA como destino compartido

**Liderar la Transformación en
la Era de la IA**

INTRODUCCIÓN

Tres miradas para integrar la IA con propósito, estrategia y humanidad

Liderar la transformación en la era de la Inteligencia Artificial
Una conversación urgente entre estrategia, emoción y cambio

La Inteligencia Artificial ya **no es una tendencia emergente: es una realidad que transforma cómo trabajamos, decidimos y lideramos**. Las organizaciones que deseen mantenerse relevantes no pueden limitarse a adoptar herramientas; necesitan repensarse. Esta transformación no solo es tecnológica: **es cultural, humana y organizacional**.

En este eBook reunimos **tres miradas complementarias que ofrecen un mapa para navegar este cambio**:

- Desde la visión **estratégica**, entenderemos cómo pasar de la digitalización a una verdadera transformación estructural con inteligencia artificial en Iberoamérica.
- Desde la **perspectiva humana**, exploraremos por qué el liderazgo emocional sigue siendo esencial en un mundo cada vez más automatizado.
- Y desde un **enfoque de gestión del cambio**, abordaremos cómo crear ecosistemas organizativos preparados para integrar la IA con responsabilidad, propósito y sentido común.

Este viaje no busca respuestas únicas, sino plantear las preguntas correctas:

¿Cómo integramos la IA sin deshumanizar el trabajo?

¿Estamos liderando esta transformación o simplemente reaccionando a ella?

¿Podemos diseñar organizaciones donde tecnología y humanidad coexistan con equilibrio?

EL SER HUMANO AL MANDO: LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN CON INTELIGENCIA (EMOCIONAL Y ARTIFICIAL)

—
Ágata Milosz



LA TRANSFORMACIÓN

La inteligencia artificial ya no es una promesa futura. Está aquí, transformando procesos, decisiones y relaciones dentro de nuestras organizaciones. Sin embargo, en medio de algoritmos, automatizaciones y dashboards inteligentes, es urgente volver a una pregunta esencial:

¿Quién lidera esta transformación?

Ya no se trata solo de transformación digital; lo que ha cambiado es nuestra forma de pensar y de actuar. El paradigma ha cambiado para siempre.

Durante demasiado tiempo, la narrativa en torno a la IA ha estado dominada por el miedo: “la IA y los robots vienen a quitarnos el trabajo.” Pero en realidad, la revolución no reside en la tecnología misma, sino en cómo las personas la adoptan, la interpretan y la integran en su día a día. Como toda revolución, esta también trae riesgos y grandes oportunidades. El reto está en identificar ambos: mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que la IA nos ofrece.

Desde la gestión del cambio, tenemos una función crucial: ser la voz que recuerda que la transformación necesita tanto de inteligencia artificial como de inteligencia emocional. Necesita datos, sí, pero también empatía. Necesita velocidad, pero también escucha. Precisión, pero también propósito.



LA TRANSFORMACIÓN

“La inteligencia emocional es el doble de importante que el coeficiente intelectual para el liderazgo”

DANIEL GOLEMAN

El ser humano está al mando. Somos nosotros, con nuestra capacidad de análisis crítico, empatía y visión, quienes debemos liderar el camino hacia una implementación ética y efectiva de la inteligencia artificial en las organizaciones. **No se trata solo de usar herramientas más sofisticadas, sino de formular las preguntas correctas:**

- 01** ¿Cómo afecta esto a nuestros equipos?
- 02** ¿Qué miedos despierta?
- 03** ¿Qué habilidades nuevas necesitamos desarrollar?
- 04** ¿Cómo construimos una cultura que abrace la innovación sin dejar a nadie atrás?



Poner a las personas en el centro de la transformación no es un lujo ni un eslogan: **es una estrategia imprescindible para que el cambio sea real, sostenible y ético.**

“No son las empresas las que cambian; son las personas dentro de ellas”

PETER SENGE

Porque ningún algoritmo puede sustituir la **creatividad**, la **intuición** o la **capacidad de conexión** humana.

PRIMEROS PASOS PARA IMPLEMENTAR IA EN LA ORGANIZACIÓN

Hemos identificado algunas **claves esenciales para iniciar el camino hacia una integración consciente y humanizada de la inteligencia artificial en las organizaciones**, una vez que tengamos claro qué necesitamos y para qué:

Crear un relato compartido	Comunicar de forma clara y honesta el “para qué” de la IA. Enlazar su uso con el propósito de la organización y con los valores que guían nuestras decisiones.
Incluir a las personas desde el inicio	Escuchar activamente. Hacer partícipes a los equipos desde las fases más tempranas para que la IA no sea percibida como una imposición, sino como una oportunidad de evolución conjunta.
Evaluar el impacto humano y ético	Identificar qué procesos y roles se transformarán. Diseñar acompañamiento emocional y formativo para mitigar el miedo al reemplazo y favorecer la adaptación.
Fomentar la alfabetización en IA	Formar a todos los niveles, no solo en competencias técnicas, sino también en comprensión crítica de los riesgos y posibilidades que la IA trae consigo.
Formar líderes como agentes de cambio	Apostar por liderazgos capaces de combinar visión estratégica, sensibilidad humana y una actitud de aprendizaje continuo.

“La IA puede ser poderosa, pero solo la ética le da dirección”

TIMNIT GEBRU

LO QUE LA IA NO PUEDE (Y NO DEBE) REEMPLAZAR

En el entusiasmo por adoptar nuevas herramientas, **conviene no perder de vista las limitaciones de la IA generativa**. Son precisamente esas limitaciones las que abren espacio a nuestras **fortalezas humanas**:

- **No vive experiencias ni emociones.** Puede simular empatía, pero no sentirla. Las personas aportamos contexto emocional, intuición y sensibilidad relacional.
- **No gestiona ambigüedad real.** Los entornos humanos son contradictorios. Nosotros sí sabemos movernos en la complejidad y leer lo no dicho.
- **No asume decisiones éticas.** La IA puede sugerir marcos, pero no cargar con la responsabilidad de una decisión moral. Las personas deciden con valores.
- **No inspira ni lidera emocionalmente.** Puede escribir discursos, pero no moviliza corazones. El liderazgo auténtico sigue siendo humano.
- **No crea cultura.** La cultura se vive, se contagia y se construye con actos cotidianos. Solo las personas podemos sostenerla y transformarla.
- **No innova desde el vacío.** Combina lo que ya existe. Las ideas disruptivas nacen de la imaginación, el deseo y la experiencia humana. Aunque puede ayudar en el proceso creativo, la chispa de la innovación sigue siendo humana.

CONCLUSIÓN: EL FUTURO NO SE AUTOMATIZA

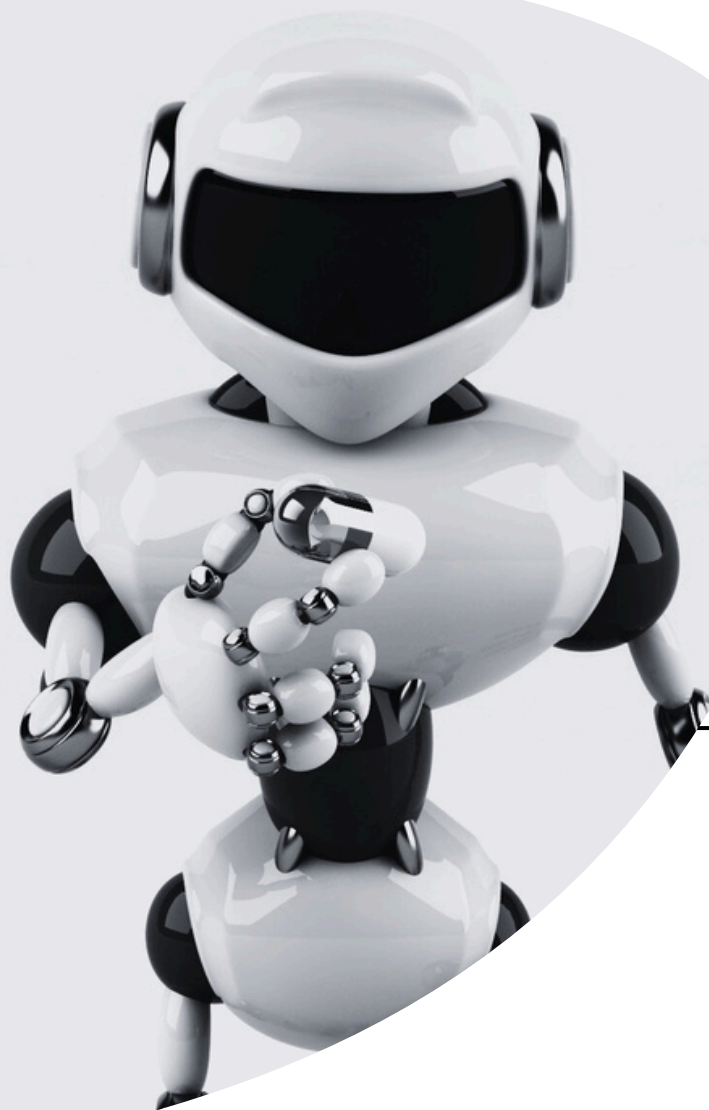
La IA es una herramienta poderosa. Utilizada con **responsabilidad, imaginación y ojo crítico**, se convierte en una aliada de un cambio que **no solo optimiza, sino que inspira**.



Hoy más que nunca, recordemos que no es la tecnología la que transforma organizaciones, **son las personas**. Por eso, en esta era de algoritmos, el verdadero liderazgo comienza con una decisión profunda y estratégica: **poner al ser humano al mando**. Aquí empieza el gran desafío de los gestores del cambio.

DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Edgar Álvarez



UNA MIRADA ESTRATÉGICA PARA IBEROAMÉRICA.

Introducción

La inteligencia artificial (IA) es una necesidad estratégica. Según el informe Latam AI Benchmarks, solo el **15%** de las organizaciones denominadas tradicionales han logrado integrar esta tecnología de forma efectiva. **La brecha entre adopción superficial y transformación real es aun muy amplia.**

La IA generativa (GenAI), en particular, representa un salto cualitativo: **permitiendo automatizar procesos complejos, rediseñar modelos de negocio y crear valor en tiempo real.** Sin embargo, su impacto no depende solo de la tecnología, sino de cómo las organizaciones replantean liderazgo, cultura, talento y sostenibilidad.

Este artículo presenta una **visión estratégica, respaldada por datos y experiencias regionales,** sobre cómo las organizaciones de Iberoamérica pueden liderar la adopción de IA y evitar quedarse en el margen de la próxima gran ola de innovación.



PANORAMA DE ADOPCIÓN

- Según Forbes Centroamérica (2025), **solo el 15 % de las organizaciones en Latinoamérica utiliza IA actualmente, frente al 28 % en Europa y el 35-38 % en EE. UU.**
- De acuerdo con el reporte Latam AI Benchmarks 2025 (Pulsocapital, 2025), **el 60 % de las startups se crean como “AI-native” (AI Firts)**, incorporando IA desde su concepción, y el **70 % del capital levantado recientemente se destina a** organizaciones que integran IA estructuralmente.
- Según DPL News y NTT DATA (2025), solo el **15.22 % de las organizaciones** están aún en fase exploratoria, mientras que el **46.7 % ya reportó implementaciones iniciales.**



PASOS RECOMENDADOS PARA LA ADOPCIÓN

La adopción efectiva de la inteligencia artificial, **ya sea a nivel individual o institucional**, exige más que implementar tecnología. **Requiere visión, liderazgo comprometido, y una cultura que abrace el cambio.** Sin alfabetización digital, sin una dirección clara desde los líderes y sin una estrategia de transformación cultural, **cualquier intento de incorporar IA corre el riesgo de quedarse en la superficie.** El verdadero impacto se logra cuando las personas **entienden, aceptan y multiplican** el valor de la inteligencia artificial desde sus propios roles.

ADOPCIÓN ENFOCADA EN USUARIOS FINALES:

Este tipo de adopción se refiere al **uso cotidiano e individual de la inteligencia artificial por parte de líderes y colaboradores dentro de las organizaciones**. Su objetivo es **empoderar a los usuarios** con habilidades digitales y herramientas prácticas para mejorar su productividad, **automatizar tareas simples, tomar mejores decisiones y colaborar de manera más eficiente** mediante el uso de sistemas inteligentes. Este tipo de adopción requiere los siguientes pasos:

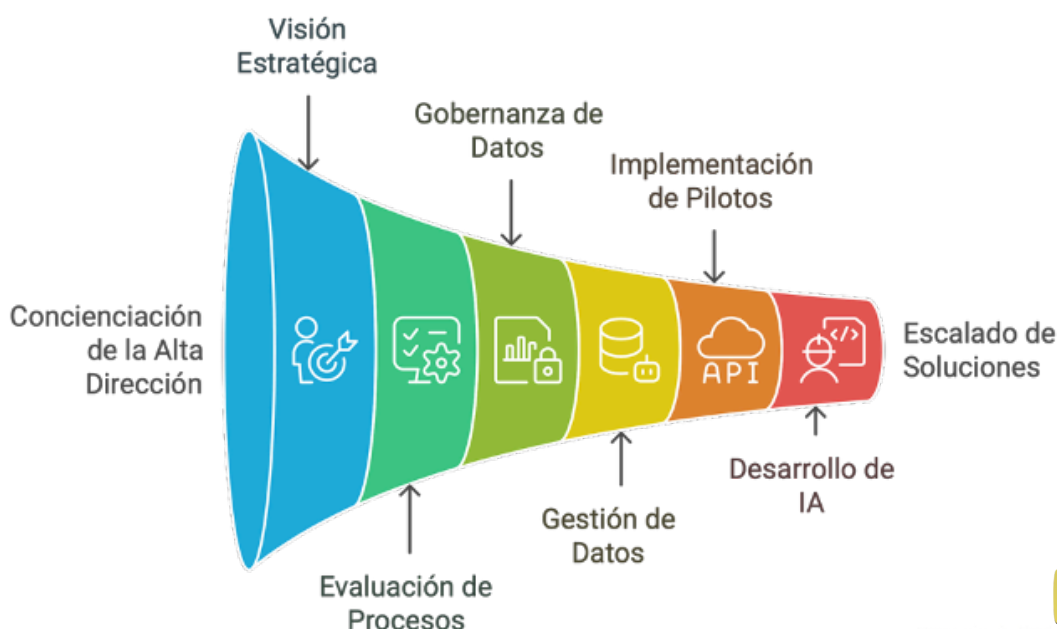
- Enfoque y visión organizacional.
- Soporte claro, inclusivo y colaborativo del liderazgo formal.
- Formación básica en IA y herramientas populares (como asistentes de texto, generación de imágenes, etc.), como parte de una estrategia de alfabetización digital.
- Uso gradual de aplicaciones accesibles (por ejemplo, IA en correos, análisis de datos, generación de contenido, etc.)
- Participación en comunidades de aprendizaje o innovación interna.
- Promoción del uso ético y consciente de la IA (seguridad, privacidad, sesgos).
- Alineación con la visión institucional sobre transformación digital y desarrollo de habilidades futuras.
- Evaluación del impacto en la productividad personal.



ADOPCIÓN ENFOCADA EN IMPLEMENTACIONES ORGANIZACIONALES:

Este tipo de adopción se refiere a la **incorporación estratégica de soluciones de inteligencia artificial dentro de la estructura, procesos y operaciones de una organización**. Va más allá del uso individual: implica **decisiones claras** sobre cómo transformar áreas clave del negocio, **rediseñar procesos, capacitar equipos y adoptar una gobernanza tecnológica** adecuada para escalar la innovación de forma sostenible. En este enfoque se requieren los siguientes pasos:

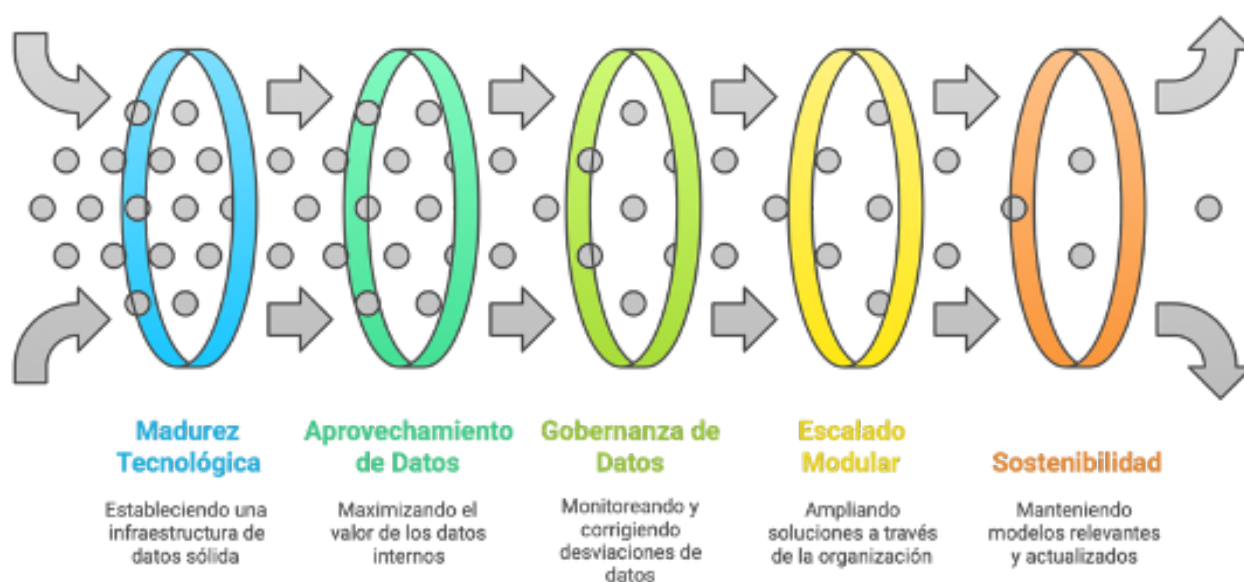
- Concienciación y compromiso de la **alta dirección como motor de cambio**.
- Definición de una visión estratégica de IA **integrada con los objetivos de la organización**.
- Evaluación de procesos **susceptibles** de automatización o mejora con IA, considerando **impacto humano y organizacional (AI First, Human First)**.
- Establecimiento de un **gobierno de datos sólido**: definición de políticas, roles, flujos de calidad y trazabilidad de datos para asegurar decisiones confiables y seguras.
- Reconocimiento de los **datos como la materia prima de toda implementación**: identificación, depuración, normalización y gestión del ciclo de vida de los datos para garantizar su disponibilidad y calidad en los procesos de IA.
- Implementación de pilotos con **herramientas de bajo costo o bajo riesgo, con enfoque iterativo y aprendizaje continuo**.
- **Desarrollo** interno de IA generativa personalizada o **integración** de soluciones específicas (automatización de procesos, atención al cliente, análisis predictivo, etc.)
- **Escalado de soluciones exitosas** hacia modelos discriminativos o sistemas propios, con gestión robusta de datos, gobernanza ética y gestión del cambio estructurada.



ESCALABILIDAD

Escalar la inteligencia artificial dentro de una organización va mucho más allá de replicar soluciones: implica **consolidar** capacidades, **sostener** valor a largo plazo y **asegurar** que el impacto sea **transversal y medible**. La escalabilidad efectiva **depende tanto de condiciones tecnológicas como de madurez organizacional, visión estratégica y disciplina** en la gestión del cambio. A medida que las organizaciones pasan de proyectos piloto a implementaciones a gran escala, deben atender cinco factores críticos:

- **Madurez tecnológica:** Contar con una arquitectura de datos, infraestructura cloud y entornos de desarrollo que soporten múltiples casos de uso de IA.
- **Aprovechamiento de datos propios:** Maximizar el valor de los datos internos mediante limpieza, gobernanza, etiquetado y conexión con fuentes externas.
- **Gobierno de datos y gestión del "drift":** Establecer mecanismos para monitorear y corregir desviaciones en el rendimiento de los modelos (data drift / concept drift).
- **Escalado modular y progresivo:** Ampliar soluciones desde una unidad hacia toda la organización, con ajustes por contexto y lecciones aprendidas.
- **Sostenibilidad y actualización continua:** Mantener modelos relevantes, reducir sesgos y actualizar capacidades técnicas y humanas de forma sistemática.

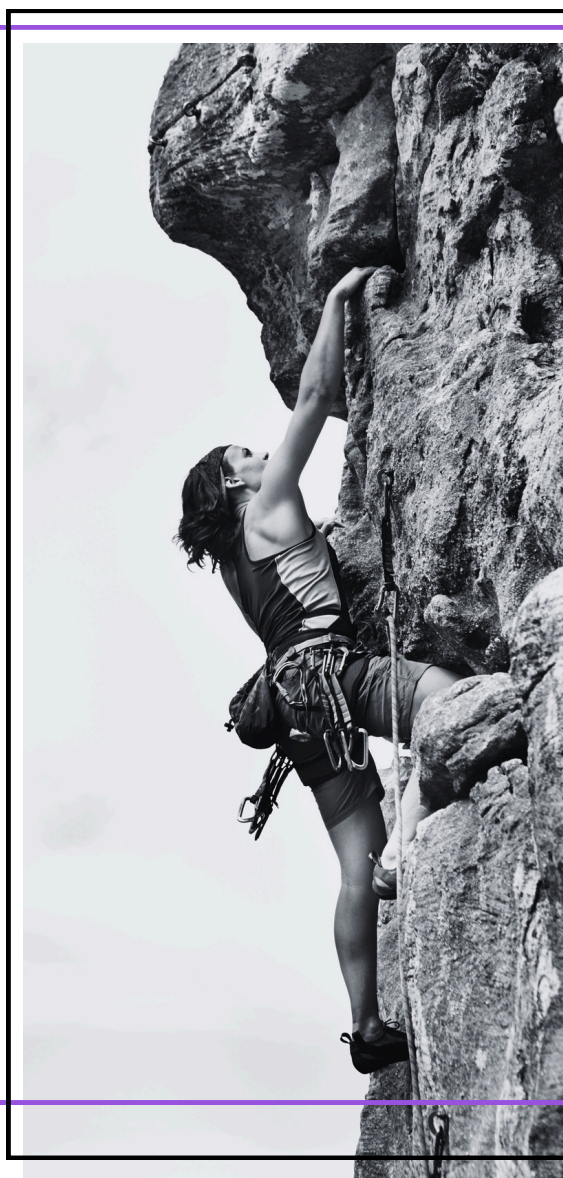


Una estrategia de escalabilidad bien diseñada **evita duplicidades, acelera el retorno de inversión y permite a las organizaciones evolucionar de la automatización táctica hacia la transformación sistémica** impulsada por IA.

DESAFÍOS DE LA ADOPCIÓN

A pesar del **entusiasmo y el potencial transformador de la inteligencia artificial**, el camino hacia su adopción plena **está plagado de obstáculos estructurales y estratégicos**. Los desafíos tocan el corazón del funcionamiento organizacional y social, no son meramente técnicos. **Desde vacíos regulatorios hasta brechas de talento, pasando por dilemas éticos, problemas de ciberseguridad y culturas resistentes al cambio, la región enfrenta una carrera contra el tiempo**. Comprender y anticipar estos desafíos es tan crucial como explorar los beneficios, porque solo así será posible construir una adopción de IA sólida, equitativa y sostenible en Iberoamérica. **Entre muchos otros podemos listar:**

- La gobernanza de la IA **aún es limitada en la mayoría organizaciones**, lo que genera riesgos de uso indebido, sesgos o decisiones opacas.
- Los **desafíos éticos aumentan** con la complejidad de los modelos, especialmente en términos de privacidad, equidad y responsabilidad.
- **La ciberseguridad se vuelve crítica:** los sistemas de IA y los datos que se usan pueden ser blanco de **ataques o vectores de amenazas** si no se protegen adecuadamente.
- **La sostenibilidad tecnológica y humana** de la IA exige planificación a largo plazo para evitar dependencia excesiva o impactos negativos.
- La regulación **aún está en desarrollo o es inconsistente entre países**, lo que dificulta una adopción uniforme y segura.
- **La empleabilidad puede verse afectada por la automatización de ciertos roles** sin una estrategia clara de reconversión laboral.
- **Existe una escasez crítica de talento humano especializado en IA**, lo que limita la capacidad de implementación interna.
- La **falta de digitalización previa en muchos sectores** y regiones crea una brecha inicial que impide aprovechar el potencial de la IA.



LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

La transformación con inteligencia artificial **no es solo una cuestión de tecnología: es una cuestión de liderazgo y cultura**. Las organizaciones que logren **resultados sostenibles** serán aquellas que preparen a sus líderes para guiar en la incertidumbre, que adopten una **gestión del cambio consciente e inclusiva**, y que construyan una **cultura organizacional flexible, abierta a la experimentación y aprendizaje continuo**.

El liderazgo debe inspirar **confianza** y **visión**; la gestión del cambio debe anticipar resistencias y crear puentes; y la cultura debe facilitar la colaboración entre personas y máquinas, **impulsando una mentalidad de mejora continua**.

CONCLUSIÓN

Iberoamérica **no puede permitirse ser espectadora en la era de la inteligencia artificial**. Mientras otras regiones ya consolidan ecosistemas de IA maduros y altamente productivos, **gran parte del tejido organizacional Iberoamericano sigue en fases tempranas o fragmentadas de adopción**. La diferencia entre liderar y sobrevivir radicará en **cómo las organizaciones afronten los próximos tres años**.

Adoptar IA no es simplemente incorporar nuevas tecnologías, es rediseñar la forma en que pensamos, trabajamos y creamos valor. Esto implica transformar modelos mentales, reorganizar estructuras, empoderar a las personas con capacidades digitales y construir una cultura de agilidad (adaptabilidad) y aprendizaje constante.

Las oportunidades están claras: **mayor productividad, innovación acelerada, decisiones basadas en datos, automatización inteligente**. Pero los riesgos también: **rezago competitivo, dependencia tecnológica, exclusión laboral y vulnerabilidades éticas**.

La pregunta clave ya no es "¿Debemos adoptar IA?" sino "¿Estamos liderando su adopción con visión, responsabilidad y propósito?"

Hoy el liderazgo se mide con acción estratégica. **La oportunidad está sobre la mesa.**

LA ADOPCIÓN DE LA IA EN LAS ORGANIZACIONES Y EMPRESAS ESPAÑOLAS EN 2025

Miguel Ángel López Salas



UN ENFOQUE DESDE LOS ECOSISTEMAS DE TRANSICIÓN EMPRESARIAL.

Introducción

La inteligencia artificial **ya supone el principal reto para muchos sectores y organizaciones españolas en este 2025**. La adopción de la IA no solo implica la implementación de tecnologías avanzadas, sino también el desarrollo de ecosistemas de transición empresarial que **faciliten la integración de nuevos entornos de trabajo interconectados, que permitan la convivencia entre modelos sin perder la inercia, pero con un pie en tierra garantizando que los riesgos y amenazas de un entorno aún desconocido no nos hagan cometer fallos de inicio**.

España, como muchos otros países, **enfrenta el reto de incorporar la IA en sus estructuras empresariales**. La competitividad global y la necesidad de optimización de procesos han impulsado a las empresas a buscar soluciones innovadoras. Sin embargo, **la adopción de la IA requiere una transformación profunda que abarca tanto aspectos técnicos como culturales y organizativos**.

Es esencial **preparar el terreno dentro de las empresas para que exista una cultura que comprenda y acepte el significado del nuevo entorno**. Esto incluye **desmitificar** la mala prensa que ha precedido su llegada, especialmente en lo que se refiere a la amenaza de pérdida de puestos de trabajo y la **eliminación de toda una generación laboral**. Aquí entran en acción las disciplinas de **Gestión del Cambio**.



UN ENFOQUE DESDE LOS ECOSISTEMAS DE TRANSICIÓN EMPRESARIAL.

En primer lugar, **la creación de ecosistemas de transición empresarial es esencial para abordar los desafíos que supone la adopción de la IA.**

Hay que **parcelar adecuadamente** para conseguir **apalancar los cambios** y estos ecosistemas deben ser entendidos como **redes interconectadas de actores, procesos y tecnologías que faciliten la adaptación y evolución de las organizaciones.**

Debemos entender que no es suficiente la creación de laboratorios de casos de uso, como ya se está haciendo en muchas organizaciones, sino que **debemos construir “pequeñas sociedades”** dentro de las organizaciones que a modo de **“colonos”** preparen el terreno para la llegada de más habitantes.

La cultura organizacional debe promover la adopción de la IA y la Gestión del Cambio debe abrir el espacio para que esta cultura acoja nuevos modelos y conceptos. Es imprescindible que los procesos y prácticas empresariales se adapten para integrar la IA de manera eficiente, y que se establezcan colaboraciones y alianzas con otros actores del ecosistema. **La gran pregunta es, ¿por dónde empezar?**



UN ENFOQUE DESDE LOS ECOSISTEMAS DE TRANSICIÓN EMPRESARIAL.

Aun así, no me gustaría que el lector de este artículo **se vaya con las manos vacías** de elementos más habituales que **no debemos dejar de transitar desde el principio y que deben formar parte de los primeros pasos** de nuestra hoja de ruta. Incorporarlos de origen segura que vamos por el buen camino:

1

COMUNICACIÓN EFECTIVA:

Es fundamental establecer una comunicación abierta y continua sobre los beneficios y el impacto de la IA en la organización. Explicitar cómo la IA puede mejorar los procesos y la competitividad puede ayudar a reducir el miedo y la resistencia al cambio.

2

PARTICIPACIÓN ACTIVA:

Involucrar a los empleados en el proceso de adopción de la IA, permitiendo que participen en la toma de decisiones y en la identificación de áreas de aplicación, fomentará un sentido de pertenencia y compromiso.

3

FORMACIÓN Y DESARROLLO:

Invertir en capacitación para desarrollar habilidades técnicas y blandas en los empleados es crucial. Ofrecer programas de formación específicos sobre IA y su aplicación en el trabajo diario facilitará la transición.

UN ENFOQUE DESDE LOS ECOSISTEMAS DE TRANSICIÓN EMPRESARIAL.

4

ADAPTACIÓN INCREMENTAL:

Implementar la IA de forma gradual, comenzando por proyectos piloto o áreas específicas, permitirá a la empresa adaptarse progresivamente y aprender de la experiencia antes de una implementación a gran escala.

5

LIDERAZGO COMPROMETIDO:

Los líderes de la organización deben ser los primeros en adoptar la IA y demostrar su compromiso con la transformación. Su ejemplo será clave para inspirar confianza y motivar al resto del equipo.

6

EVALUACIÓN CONTINUA:

Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de la IA y realizar ajustes según sea necesario. Esto permitirá una adaptación constante y un aprovechamiento máximo de las oportunidades que ofrece la IA.

7

CULTURA DE INNOVACIÓN:

Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y la experimentación. Crear un entorno donde se premie la creatividad y se celebren los éxitos y aprendizajes en la adopción de la IA.

CONCLUSIÓN

Me gustaría concluir con una visión **abierta y realista**. La incorporación de la IA en las organizaciones y empresas españolas en 2025 **representa una oportunidad única para mejorar la eficiencia, la competitividad y la innovación. Ha llegado la hora de constituir oficinas de Gestión del Cambio alineadas con este gran reto**. Será como disponer de un asistente en vuelo que nos alertará, corregirá desviaciones y nos marcará el destino con más acierto para aterrizar en un planeta aún hoy **muy desconocido**.

