

## La cultura organizativa determina el éxito de la transformación digital en las empresas



**Miguel Sarrión**

Director asociado de Peoplematters

Capital Humano, Nº 419, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Mayo 2026

"Es la cultura, no te confundas". Con esta premisa, Miguel Sarrión, director asociado de Peoplematters, plantea que el verdadero desafío de la inteligencia artificial en las organizaciones no es tecnológico, sino cultural. Lejos de los enfoques centrados en herramientas o pilotos aislados, la adopción de la IA exige repensar cómo se toma decisiones, cómo circula el conocimiento y qué papel juegan las personas en estructuras cada vez más automatizadas. En este contexto, la cultura organizativa, con sus jerarquías, su nivel de confianza, su relación con el riesgo o su ética, se convierte en el principal factor que determina si la transformación digital genera valor real o se queda en promesa.



"It's the economy, stupid!" fue el mantra que permitió a **Bill Clinton** ganar las elecciones en 1992, al enfocar los mensajes de su campaña en lo que realmente era importante para el electorado. Cuando hablamos del reto de transformación digital al que se enfrentan las organizaciones ocurre algo similar.

La Inteligencia Artificial (IA) ya no es una tecnología periférica, sino un facilitador estratégico que está transformando la forma en que las organizaciones crean valor, compiten y operan. Sin embargo, a pesar de una inversión significativa, muchas empresas tienen dificultades para ir más allá de pilotos fragmentados y del *hype*, y lograr un impacto escalable y sostenible.

Basándonos en más de 50 entrevistas a directivos en toda Europa y en la experiencia práctica de la Red de Consultoría en Gestión SPACE, identificamos tres desafíos recurrentes:

- **Estrategias estáticas en un entorno volátil.** Los planes de IA a menudo no logran adaptarse a los rápidos cambios en tecnología, regulación y dinámica del mercado.
- **De use case a business case.** Los pilotos aislados rara vez escalan sin una preparación estructural y cultural.
- **Excelencia aislada, escala limitada.** Los éxitos individuales permanecen aislados debido a barreras organizativas y psicológicas.

### Cultura organizacional

La adopción de la IA está condicionada por, y condiciona, la cultura. Un enfoque proactivo y centrado en las personas es esencial. Nuestro modelo de diagnóstico evalúa nueve dimensiones culturales para orientar el liderazgo y estimular la reflexión crítica.

La introducción de la IA en una organización no es solo un cambio tecnológico. Con el tiempo, puede generar diferentes riesgos e impactos según la cultura organizativa existente. Las preguntas que hacemos son: ¿cuáles son los posibles impactos y cómo pueden gestionarse, asegurando que la IA no simplemente "ocurra"? El concepto ampliado de cultura organizativa ayuda a responder a diferentes preguntas:

- "Cómo se comporta la gente"
- "Cómo piensan y gestionan la información y el conocimiento"
- "Cómo se relacionan las personas entre sí y con los actores externos"
- "Cómo la gente toma decisiones y gestiona las dinámicas de poder"

## **Matriz para analizar los impactos de la IA en la cultura**

### **1. Poder y autoridad**

- Grado en que la autoridad y, por tanto, las estructuras jerárquicas y de liderazgo influyen en los procesos de toma de decisiones.
- Cultura de alta autoridad: centralización, jerarquía y control.
- Cultura de baja autoridad: enfoque horizontal, democrático, colaborativo y participativo.

### **2. Relaciones sociales**

- Cultura individualista: papel central de la autonomía y el desempeño individual.
- Cultura colectivista: responsabilidad colectiva y colaborativa en decisiones y resultados; el sentido de pertenencia prevalece sobre el individuo.

### **3. Seguridad psicológica**

- Alta seguridad psicológica: cultura inclusiva, relaciones de confianza y apertura; las personas se sienten libres de expresar opiniones, hacer preguntas, admitir errores y proponer ideas innovadoras sin miedo de ser humilladas o castigadas.
- Baja seguridad psicológica: ambiente de miedo, poca iniciativa, temor a expresar opiniones e ideas, los errores se ocultan por miedo al castigo.

### **4. Filosofía de gestión**

- Orientación a las personas: busca un equilibrio sostenible entre el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa.
- Orientación al rendimiento: se centra solo en resultados a corto plazo, sin preocuparse por el bienestar ni el desarrollo de los empleados.

### **5. Incertidumbre, riesgo y cambio**

- Tolerancia al riesgo, la innovación y el cambio: orientación hacia la innovación, uso de los errores como oportunidades de aprendizaje, enfoque experimental, apertura al cambio y agilidad.
- Aversión al riesgo, la innovación y el cambio: dificultad para gestionar la incertidumbre y el riesgo, orientación hacia la conservación y rechazo de los errores.

### **6. Conocimiento e información**

- Conocimiento centralizado: el conocimiento está controlado por unos pocos y gestionado como un elemento de poder.
- Conocimiento descentralizado: el conocimiento es un patrimonio organizativo compartido, accesible para todos y al que todos contribuyen.

### **7. Desempeño organizativo**

- Orientado a la eficiencia: optimiza tiempo, costes, recursos y competitividad.
- Orientado a la efectividad: alcanza objetivos valiosos, genera calidad y satisfacción del cliente.

### 8. Apertura al entorno y al cliente

- Sistema abierto: organización accesible, acogida de nuevas incorporaciones, capacidad de escuchar al cliente, a la empresa y al entorno externo.
- Sistema cerrado: organización impermeable, poca escucha al cliente y al entorno, autorreferencial.

### 9. Coherencia con los principios éticos

- Flexible: la organización prioriza resultados, velocidad y adaptación, pero puede sacrificar la coherencia ética, considerada negociable.
- Rígida: la organización se adhiere estrictamente a códigos éticos, estándares morales y principios firmes que guían el comportamiento y las decisiones, incluso si implica sacrificar resultados económicos u operativos.

La transformación de la IA va más allá de la tecnología ya que remodela estructuras, cultura y habilidades. Este capítulo explora cómo las organizaciones pueden rediseñar los modelos operativos, integrar la gobernanza ética y desarrollar capacidades adaptativas para garantizar que la IA se convierta en un motor de confianza para la innovación y el valor sostenible.



### Transformación cultural

Una estrategia exitosa de implementación de IA va más allá de la tecnología. Requiere alineación cultural, inteligencia emocional, consideraciones éticas y una adaptación continua. Abordando proactivamente los riesgos potenciales y asegurando una integración colaborativa, transparente y ética de la IA, las organizaciones pueden aprovechar la IA como verdadero facilitador de innovación y crecimiento sostenible.

A continuación, se resumen, por tipo, algunos posibles impulsores de intervención que pueden adoptarse e integrarse para mitigar los riesgos que puedan surgir en el análisis del ajuste cultural de la IA, con el fin de promover una adopción sostenible y coherente de la IA en sintonía con la cultura organizativa.

### Formación cultural y conductual

- Educar sobre el funcionamiento real de la IA, sus limitaciones, sesgos e impactos ("alfabetización en IA", también exigida por la Ley de IA).
- Formar a toda la plantilla sobre los riesgos, oportunidades e implicaciones éticas de la IA ("concienciación sobre IA"). Aumentar la conciencia sobre los principios de "IA para el bien" y la tecnología positiva.
- Fomentar el pensamiento crítico ante las decisiones relacionadas con la IA, fomentando la visión de la IA como una herramienta de apoyo en lugar de un agente que decide e impone a los seres humanos.

- Formar a la dirección para que lidere el cambio y aborde dilemas éticos sin dogmatismos, equilibrando ética y pragmatismo.
- Fortalecer habilidades personales que puedan verse apoyadas por la IA, pero que sigan siendo exclusivas: toma de decisiones, juicio, creatividad, comunicación, empatía, etc.

### **Gobernanza y políticas de IA**

- Equilibrar los criterios de eficiencia y eficacia en las estrategias de transformación de la IA.
- Implementa un marco de gobernanza de IA que guíe la adopción local sin generar desorden.
- Definir políticas corporativas claras ("política de IA") para un uso responsable y transparente de la IA.
- Definir directrices operativas y casos de uso para la adopción y aplicación de la IA en diferentes procesos organizativos.
- Integrar indicadores cualitativos (bienestar, creatividad, crecimiento) con métricas cuantitativas.

### **Transparencia y accesibilidad de los datos y algoritmos**

- Garantizar total transparencia respecto a los datos utilizados y los criterios de toma de decisiones relacionados con la IA.
- Democratizar el acceso a herramientas de IA, al menos en las funcionalidades básicas.
- Asegurar que cada decisión basada en IA sea explicable, cuestionable y transparente.

### **Implicación de las personas a través de la participación y la cocreación**

- Involucrar activamente a equipos y empleados en el diseño y personalización de herramientas de IA.
- Crear comunidades internas de "embajadores de IA" en todas las funciones y niveles de la organización.
- Promover sesiones de co-creación y pensamiento de diseño para integrar de forma efectiva a humanos e IA.

### **Monitorización y auditoría continua**

- Definir una estrategia de implementación de IA y supervisar a lo largo del tiempo el cumplimiento de las directrices establecidas.
- Monitorizar continuamente el impacto organizacional, emocional y ético de la IA.
- Realizar auditorías periódicas de los modelos de IA para identificar sesgos, ineficiencias o inconsistencias.
- Recoger feedback de usuarios y partes interesadas sobre su experiencia con la IA.

### **Gestión emocional y apoyo humano**

- Monitorizar el clima emocional mediante encuestas de bienestar y mecanismos de escucha activa.
- Integrar programas de coaching o educación emocional sobre IA para ayudar a gestionar la ansiedad, los miedos, las ilusiones o las idealizaciones ("análisis de los impactos psicosociales de la IA").
- Proteger los espacios humanos, libres de IA, para construir relaciones auténticas y fomentar el pensamiento libre.

### **Liderazgo responsable**

- Cultivar un liderazgo empático capaz de guiar una adopción ética y responsable de la IA.
- Desarrollar la responsabilidad gerencial: cada decisión apoyada por IA debe tener a una persona al mando.
- Concienciar sobre los dilemas éticos que genera el uso de la IA dentro de la organización y entre departamentos y roles, mediante el diálogo y la formación.



### Algunas recomendaciones finales

- Analizar la cultura organizativa y la mentalidad a través de las 9 dimensiones identificadas permite entender cómo puede reaccionar la organización ante la adopción de la IA y a identificar posibles riesgos y resistencias.
- El modelo también subraya que no existe una solución universal. Cada organización presenta una combinación cultural y estructural única que condiciona cómo se percibe e integra la IA.
- Un enfoque estratégico y consciente —con apoyo al sistema humano a nivel cultural, psicológico y relacional— puede convertir la IA en un potente impulsor de innovación, mejorando la productividad, el bienestar y la competitividad dentro de la organización. Diálogo, participación, concienciación, pensamiento crítico, ética, propósito, son palabras clave que siempre hay que tener en cuenta.
- Resulta útil que el equipo directivo de la organización desarrolle "Directrices de Transformación Cultural de la IA" para gestionar el cambio de forma integrada y proponer una visión coherente que abarque todas las funciones, habilidades y responsabilidades.