



SPIN OFFS  
EMPRESARIALES

CEEI Castellón  
10:00H-15:00H  
13/05

# WORKSHOP | GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

## Alberto Terol

Head of Digital Change  
Management en **Ferrovial**



# Gestión del cambio y adopción de nuevas tecnologías

Alberto Terol

---

¿Cuándo empezó  
vuestro cambio?



# Me presento...

## EXPERIENCIA

Consultant

 **accenture**

Innovando en  
Procesos

Marketer

**3M**

Innovando en  
Productos

Strat Planner

**3M**

Head of Innovation /  
Customer Experience

**IBERIA** 

Innovando en  
Servicios

Head of Digital  
Change Management

**ferrovial**

Innovando en  
Organizaciones

## ALGUNA CURIOSIDAD



[Marketingstorming.com](http://Marketingstorming.com)

## APRENDIENDO DE FORMA CONTINUA



UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA  
DE MADRID



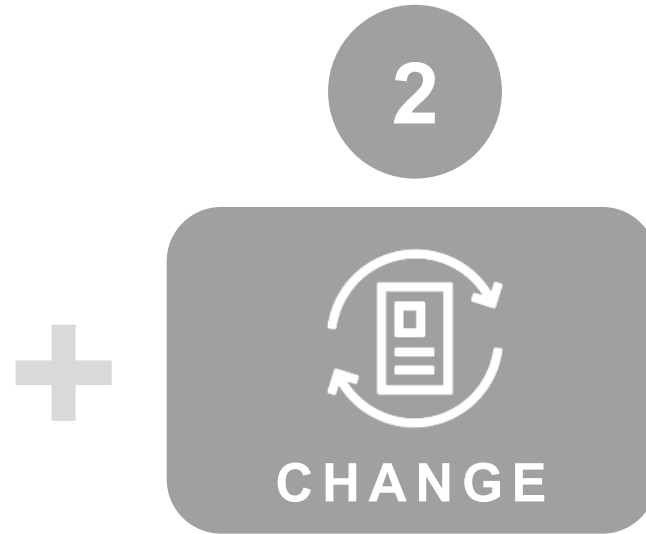
< **ISDI** >



## ¿A qué me dedico en la actualidad?



Iniciativas que requieren una **transformación tecnológica sólida** (nuevas plataformas, herramientas, integraciones de sistemas, automatización...).



Iniciativas que generan **nuevas formas de trabajar** mejoradas, que afectan a los procesos ejecutados por empleados y clientes.



Iniciativas **complejas de ejecutar** (p. ej., que afectan a muchos empleados, que transforman procesos consolidados...) y que, por tanto, requieren planificación y acompañamiento.

# AGENDA

---

**01**

Contexto y urgencia

**02**

Fundamentos de la Gestión del  
Cambio

**03**

Pongamos retos en común

**04**

Personas

**05**

Tecnología

**06**

Procesos

**07**

Compartimos nuestro plan

**08**

La IA y la transformación del Trabajo

# Contexto y urgencia

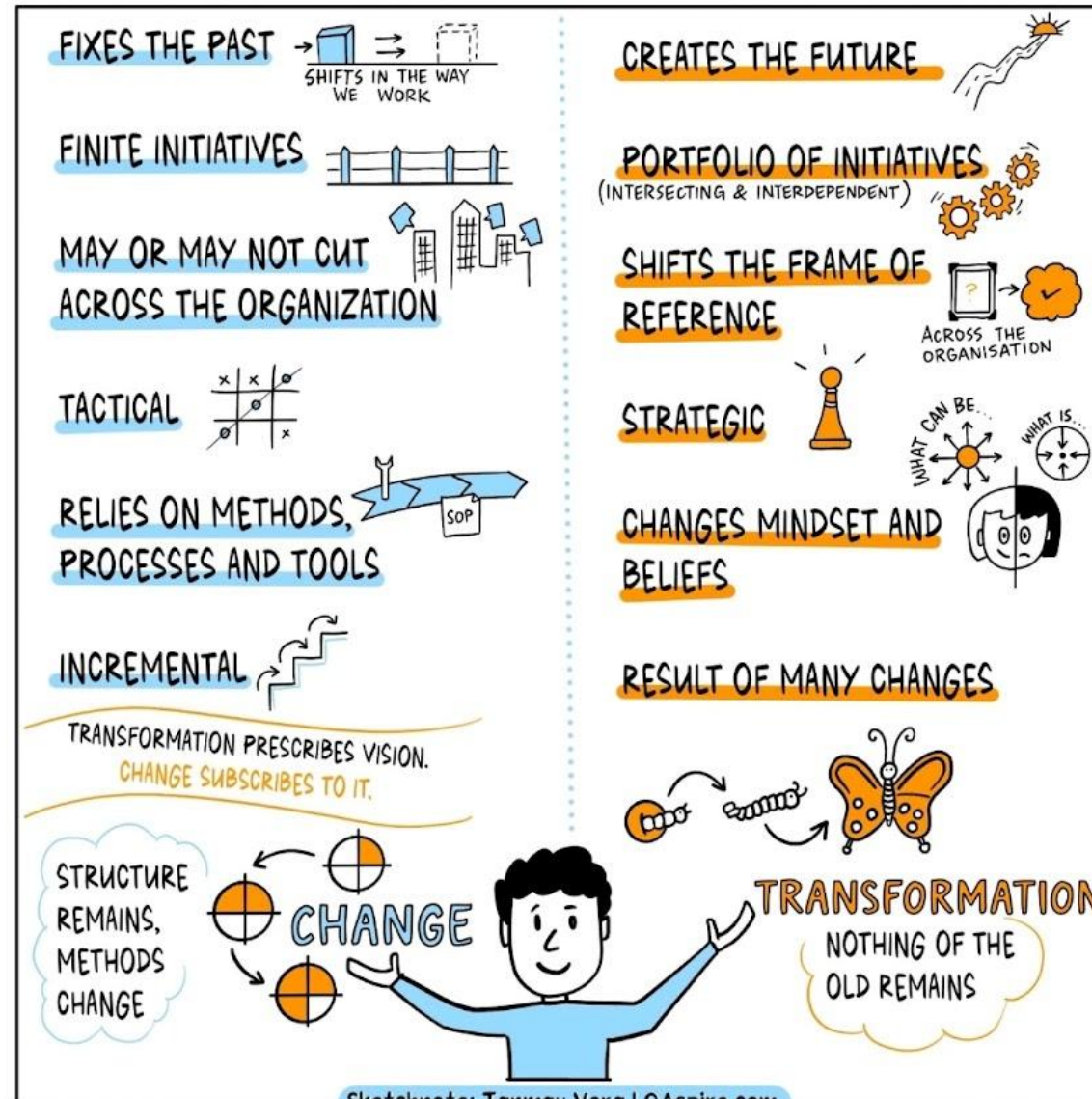
---

01

¿Qué se os viene a la cabeza cuando hablamos de Transformación?



# Diferencias entre “Cambio” y “Transformación”



**Cuando teníamos las respuestas, nos cambiaron las preguntas**

**“Cambiar de  
respuesta es  
EVOLUCIÓN.**

**Cambiar de  
pregunta es  
REVOLUCIÓN”**

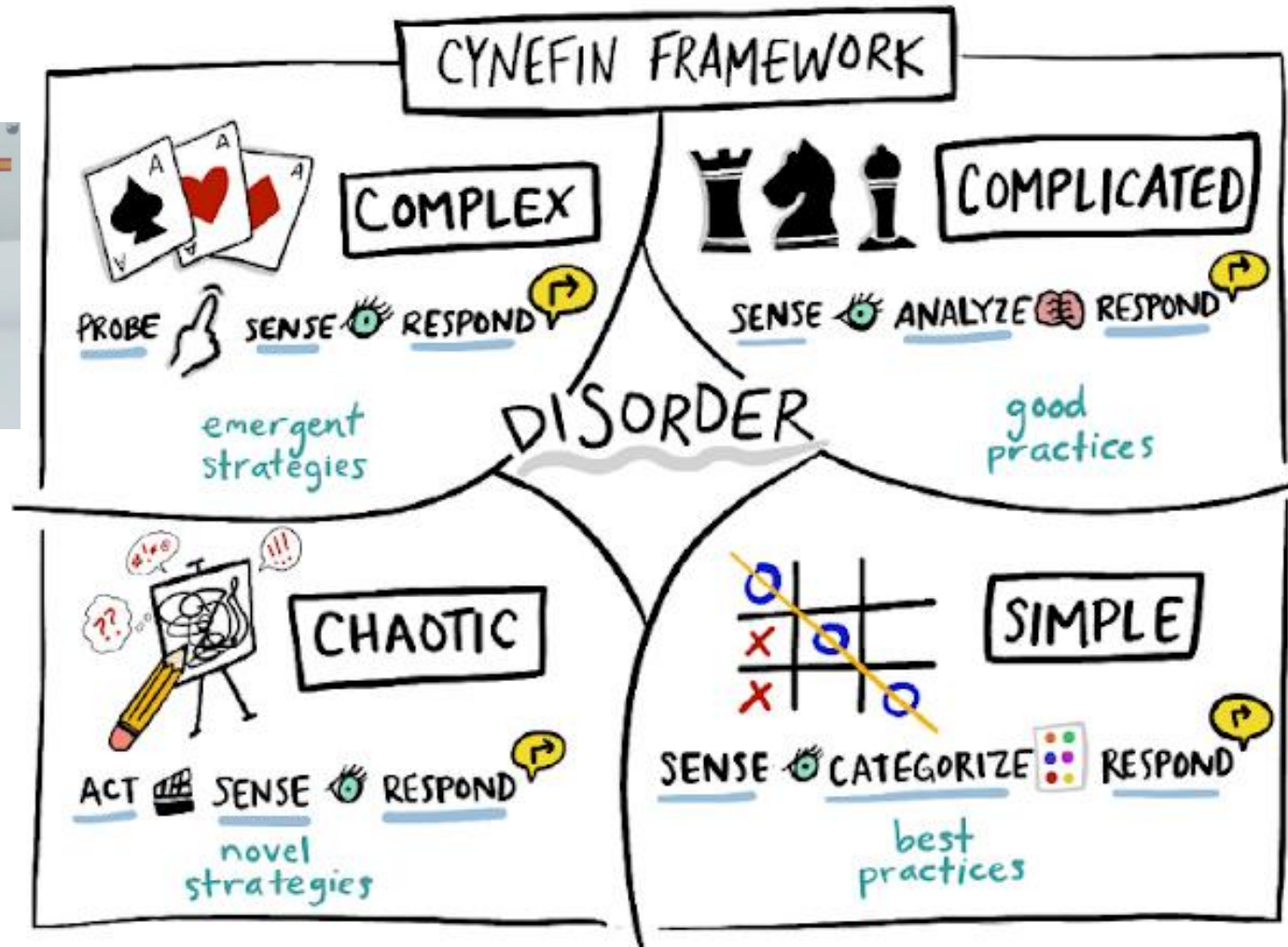
*Jorge Wagensberg*



Estamos en un  
momento de gran  
Transformación



# De lo complejo, a lo complicado, y finalmente a lo sencillo



Dave Snowden – Cynefin Model

# El determinismo no opera en un mundo complejo

## MUNDO LINEAL SIMPLE Y PREDECIBLE

Cómo entendemos un mundo lineal



The diagram illustrates a linear process. On the left, a question mark icon is labeled 'CAUSA' (Cause) with the text 'Existe una causa única y clara' (There is a unique and clear cause). An arrow points to a starburst icon labeled 'EVENTO' (Event) with the text 'Ocurre un evento predecible' (A predictable event occurs). To the right, a person icon is enclosed in a dashed box and labeled 'RESPONSABLE' (Responsible) with the text 'Hay un responsable definido' (There is a defined responsible person).

**CAUSA**  
Existe una causa única y clara

**EVENTO**  
Ocurre un evento predecible

**RESPONSABLE**  
Hay un responsable definido

**Enfoque**  
Buscamos un villano, un desencadenante y una explicación única.

**Mentalidad**  
Resolver el problema es encontrar la causa y asignar responsabilidad.

## MUNDO COMPLEJO DINÁMICO E INTERCONECTADO

Cómo funcionan los sistemas complejos



The diagram illustrates a complex system. On the left, a network of interconnected icons (dollar sign, padlock, speech bubble, group of people, etc.) is labeled 'MÚLTIPLES CONDICIONES' (Multiple conditions) with the text 'Muchos factores interactúan y se influyen mutuamente' (Many factors interact and influence each other). An arrow points to a starburst icon labeled 'EVENTO' (Event) with the text 'El evento emerge de la interacción del sistema' (The event emerges from the interaction of the system). To the right, a group of people icon is enclosed in a dashed box and labeled 'MÚLTIPLES DECISIONES' (Multiple decisions) with the text 'Existen muchas decisiones compatibles y válidas' (There are many compatible and valid decisions).

**MÚLTIPLES CONDICIONES**  
Muchos factores interactúan y se influyen mutuamente

**EVENTO**  
El evento emerge de la interacción del sistema

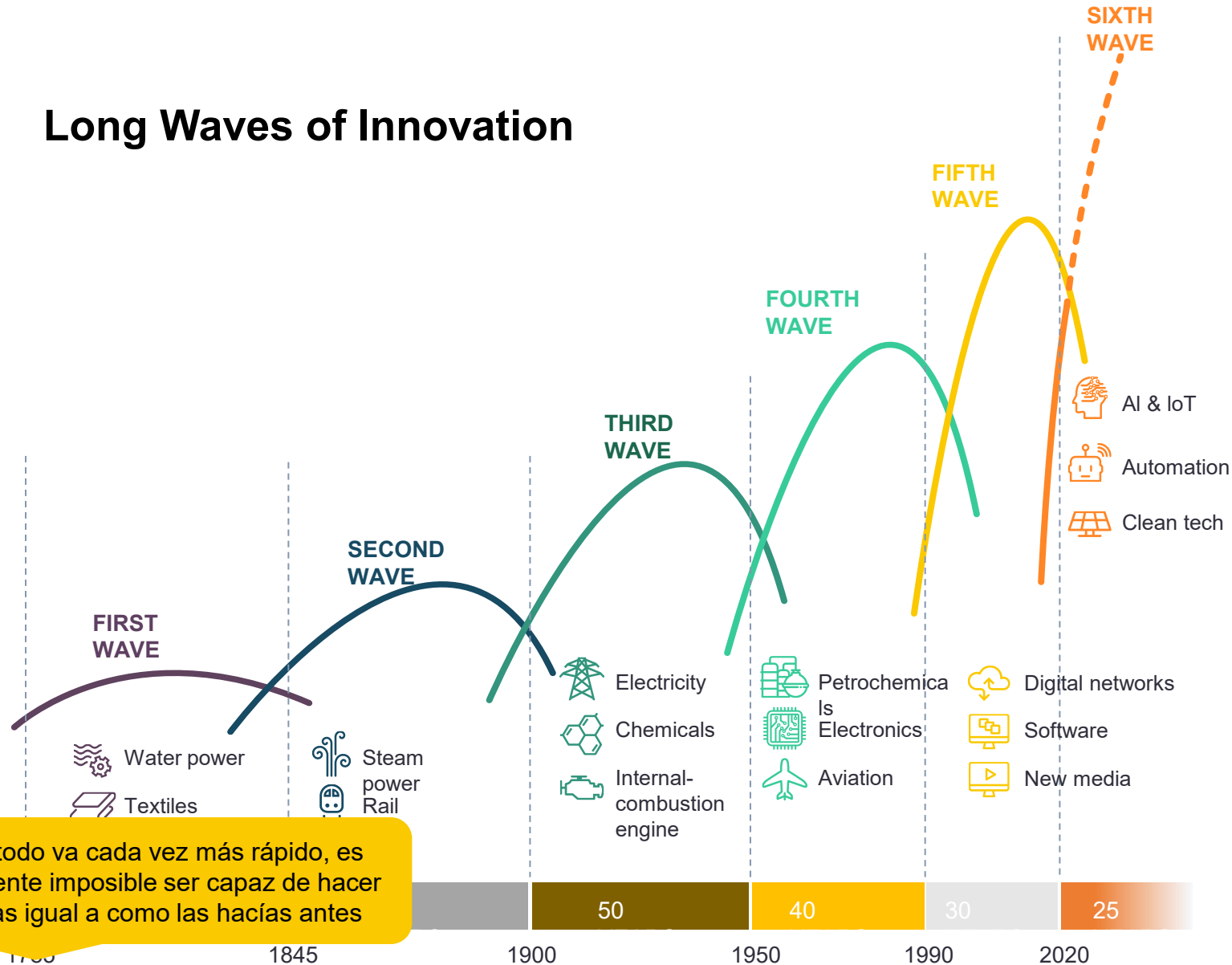
**MÚLTIPLES DECISIONES**  
Existen muchas decisiones compatibles y válidas

**Enfoque**  
Un evento se vuelve posible cuando muchas condiciones se alinean y la acción se vuelve la **opción localmente óptima** para muchos actores, por distintas razones.

**Mentalidad**  
Entender el sistema es identificar patrones, relaciones y palancas de influencia.

# ¿Por qué gestionar la Transformación es más importante que nunca?

## Long Waves of Innovation



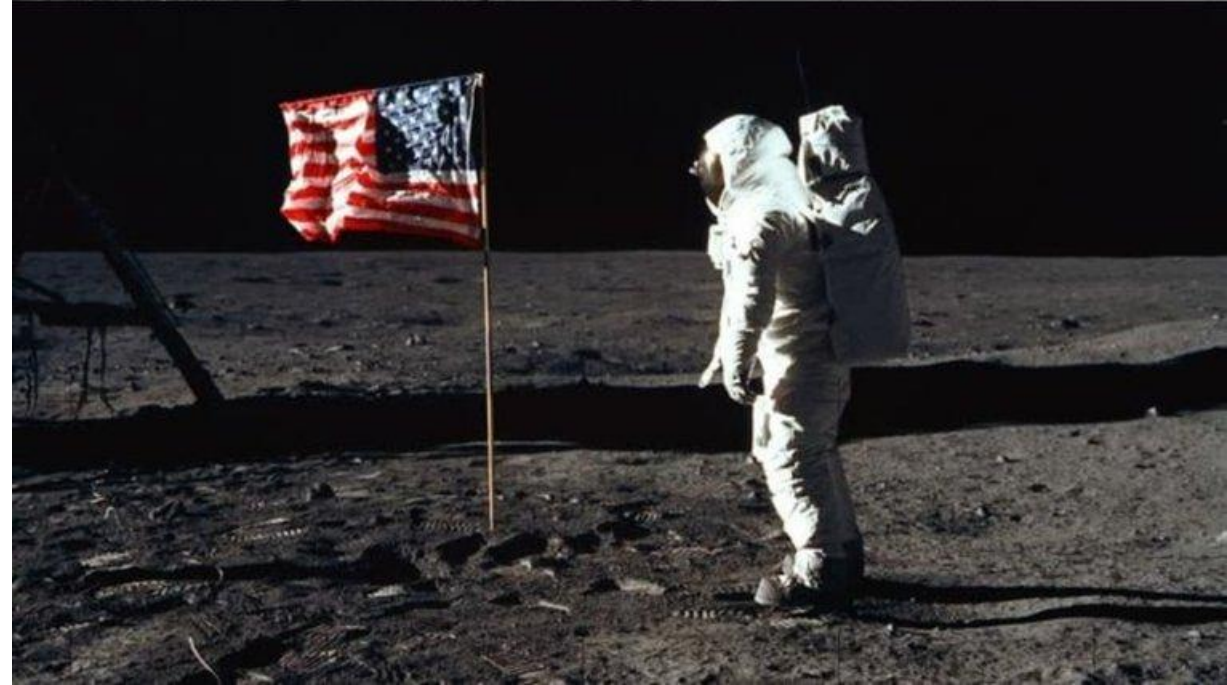
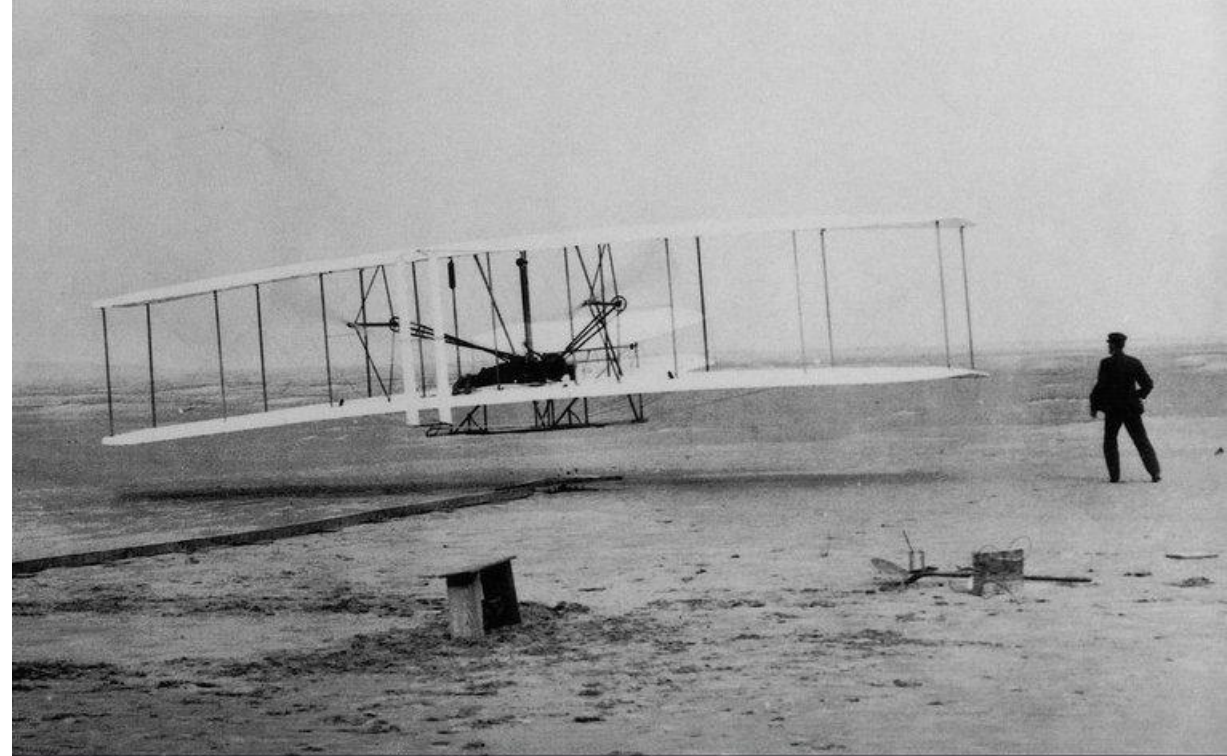
**Tip:** Si todo va cada vez más rápido, es físicamente imposible ser capaz de hacer las cosas igual a como las hacías antes

Innovation cycles are **tightening**, driven by technological progress and the digitalization of the economy.



**A systematic way of managing Change becomes fundamental.**

¿Cuántos años separan estas 2 fotos?



No podemos parar...



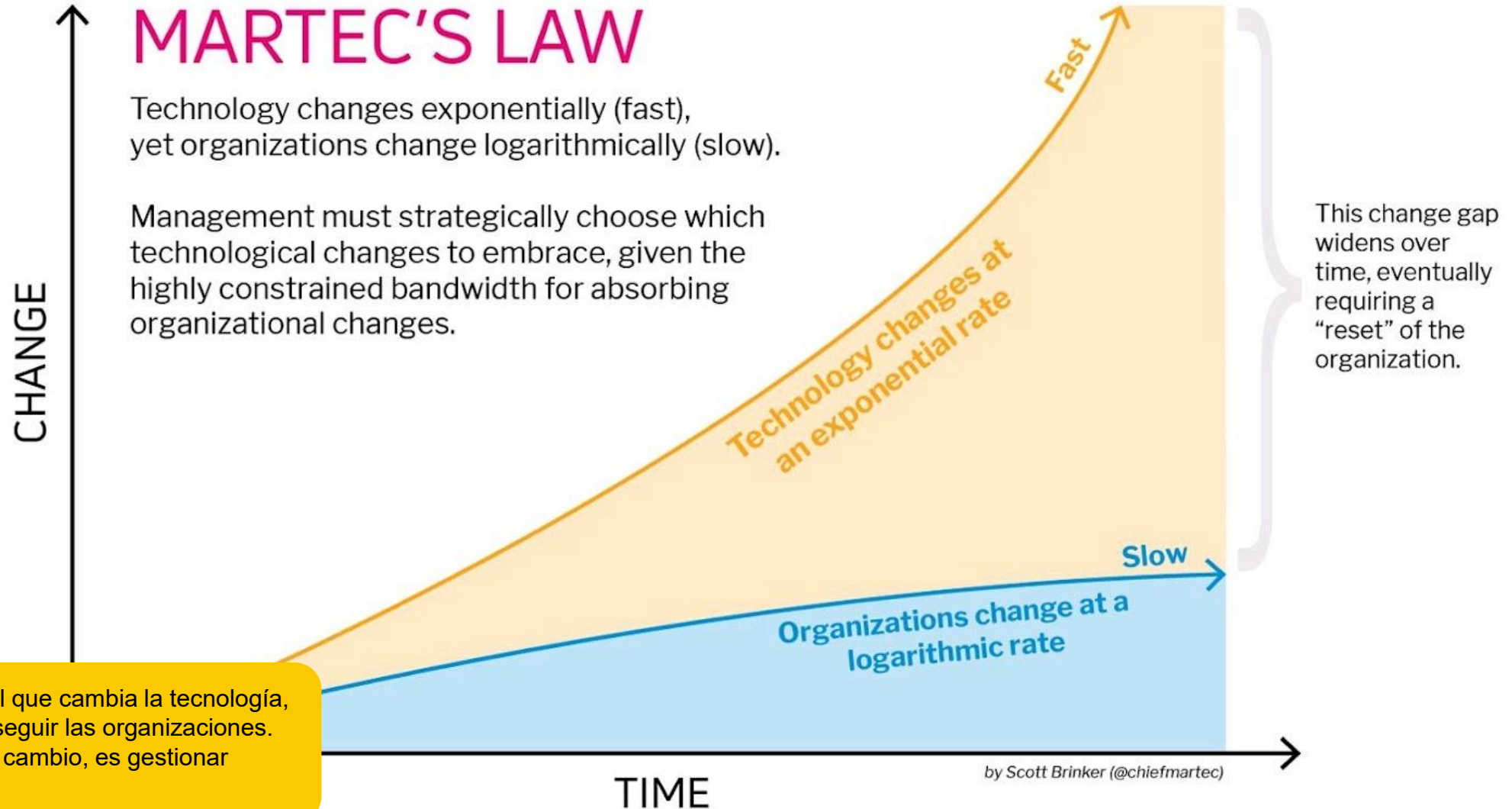
Si la velocidad de cambio en el exterior sobrepasa la que ocurre en nuestra empresa, el fin está cerca



Jack Welch



# El cambio tecnológico vs. el cambio de las personas

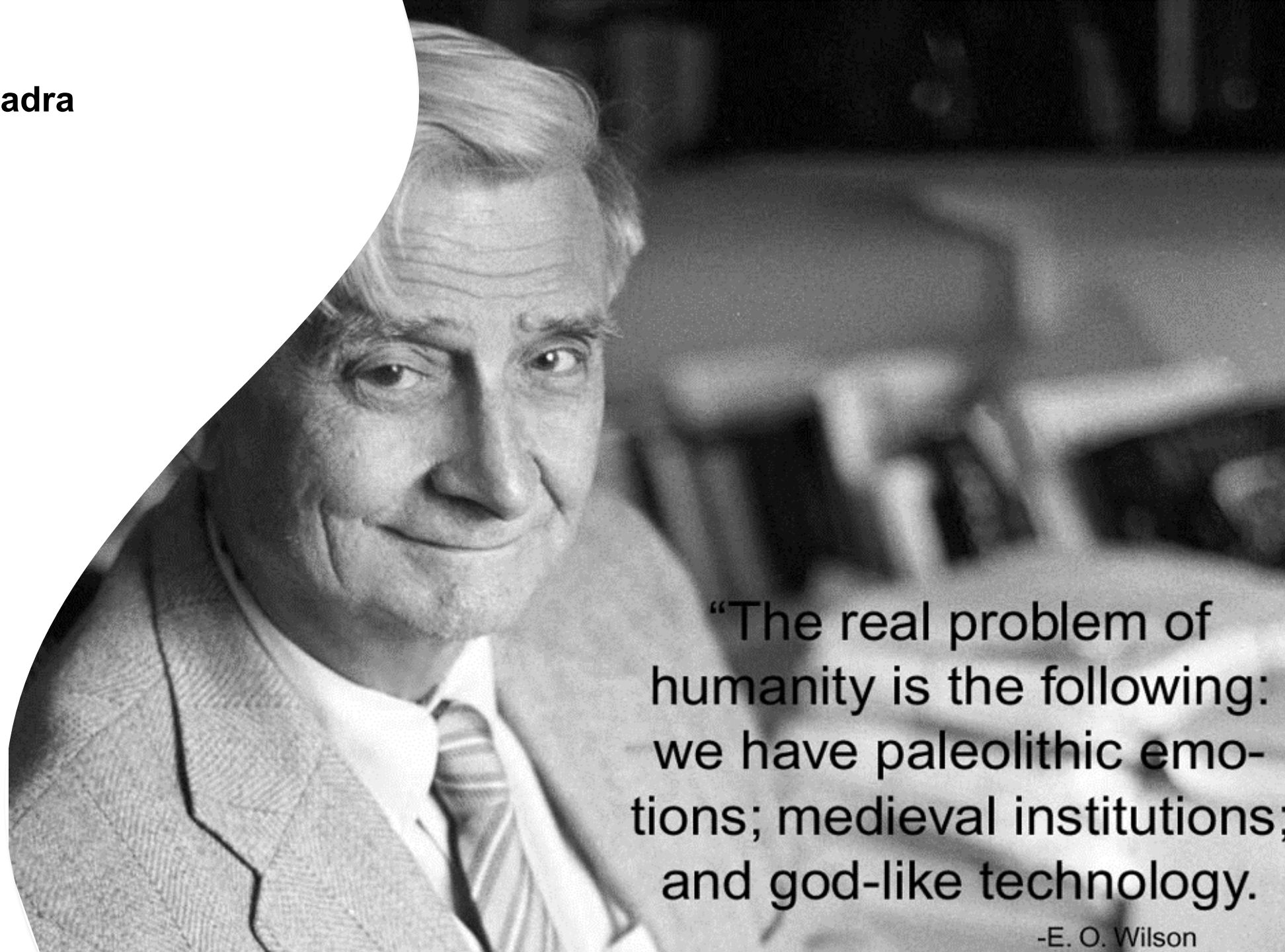


**Tip:** El ritmo al que cambia la tecnología, no lo pueden seguir las organizaciones. Gestionar ese cambio, es gestionar personas

Y vosotros  
¿necesitáis  
tecnología para  
escalar pero  
vuestros equipos  
están todavía  
aprendiendo a  
andar?



**Algo ahora no cuadra**



“The real problem of humanity is the following: we have paleolithic emotions; medieval institutions; and god-like technology.

-E. O. Wilson

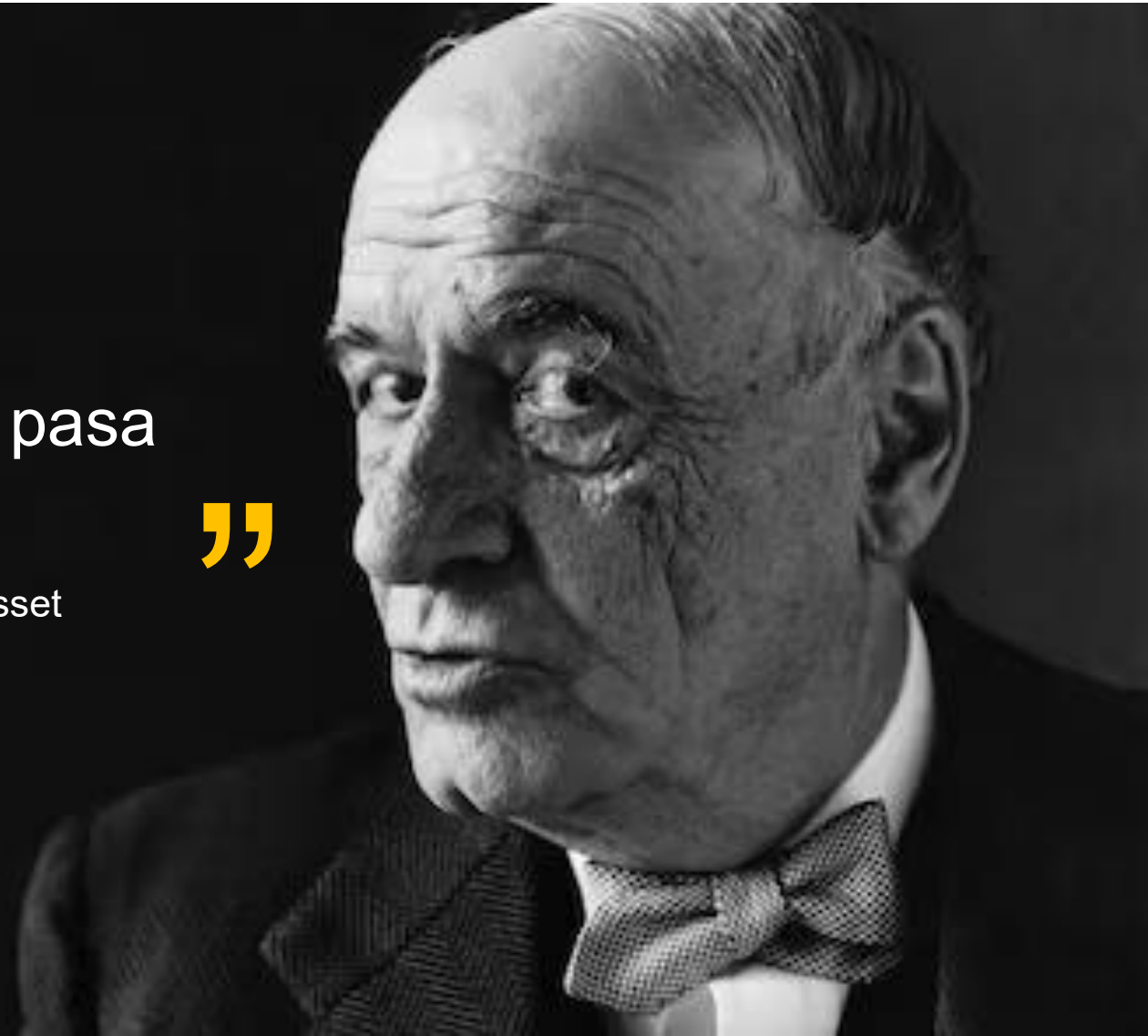
Estamos aturcidos

“

No sabemos lo que nos pasa,  
y eso es precisamente lo que nos pasa

”

Ortega y Gasset



Profundamente aterrorizados

Y al mismo  
tiempo, tenemos  
miedo atávico a  
lo desconocido

*“hic sunt dracones”*



¿Y si la incomodidad no fuera a parar?



Liderar es  
incomodar a la  
gente a un ritmo  
que puedan tolerar



Claire H. Johnson (Stripe)



## Una nueva forma de toma de decisiones

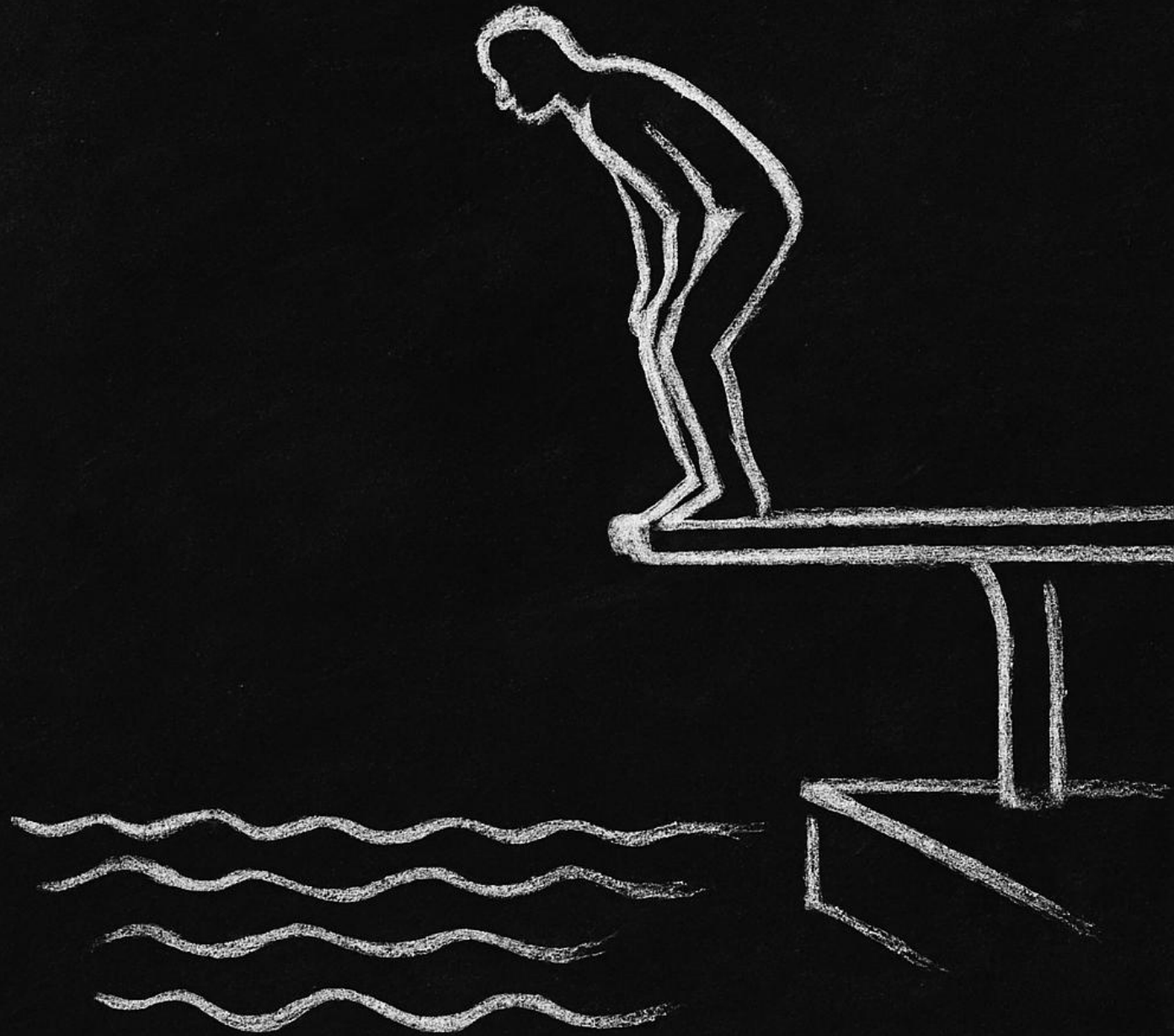
URGENTE

RIESGO

SIN DATOS

INCERTIDUMBRE

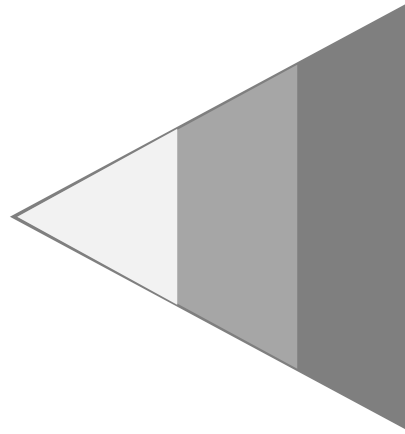
VALORES EN DISPUTA



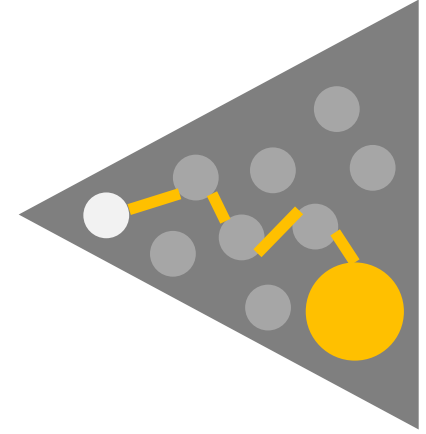
## La importancia de definir una estrategia



A lo que  
aspiramos



Como el mundo  
se nos ofrece



Si ejecutamos  
una estrategia  
(de lo posible, lo  
deseable)

Y en esto que llega la IA, y lo revoluciona todo aún más

THE INTERNATIONAL BESTSELLER

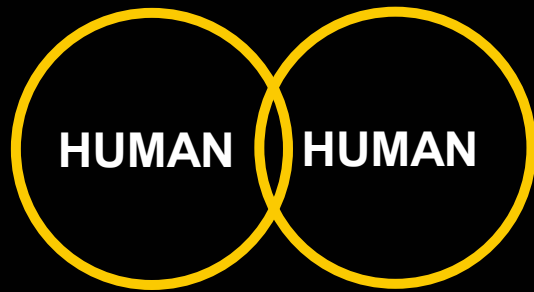
# THE AGE OF AI

HENRY KISSINGER  
ERIC SCHMIDT  
DANIEL HUTTENLOCHER

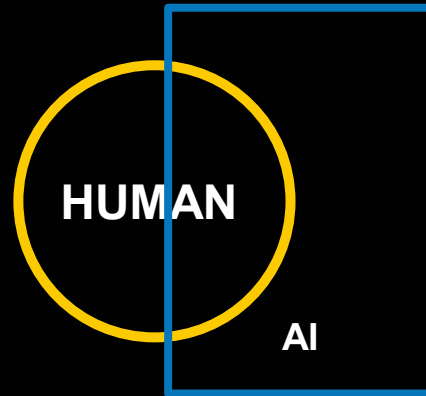
There are decades when nothing happens, and there are days where decades happen.



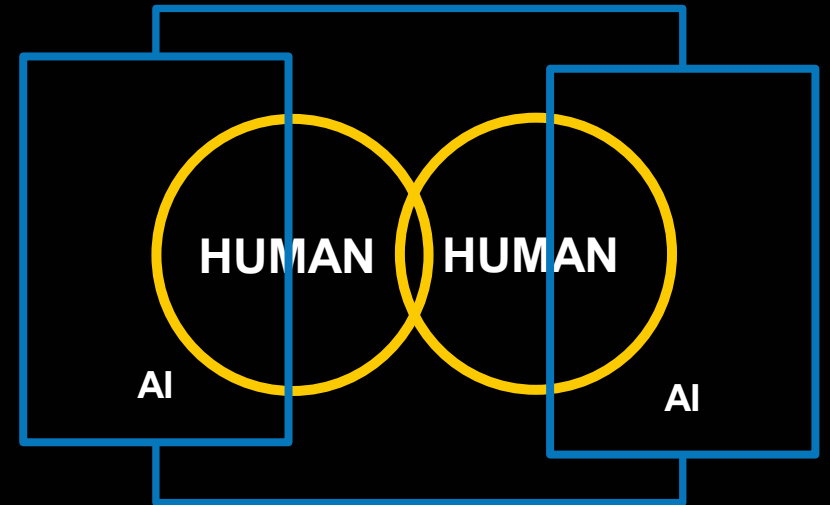
# Humanos, máquinas, y todos a la vez



**COLLABORATION**



**AUGMENTED  
INDIVIDUAL**



**AUGMENTED  
CORPORATION**

**Y eso nos lleva a hacernos preguntas, para las que apenas hoy tenemos respuestas**

## **Estrategia**

- Eliminar
- Simplificar
- Automatizar
- Aumentar

## **Capacidades**

- Tecnologías
- Herramientas
- Procesos
- Entrenamiento

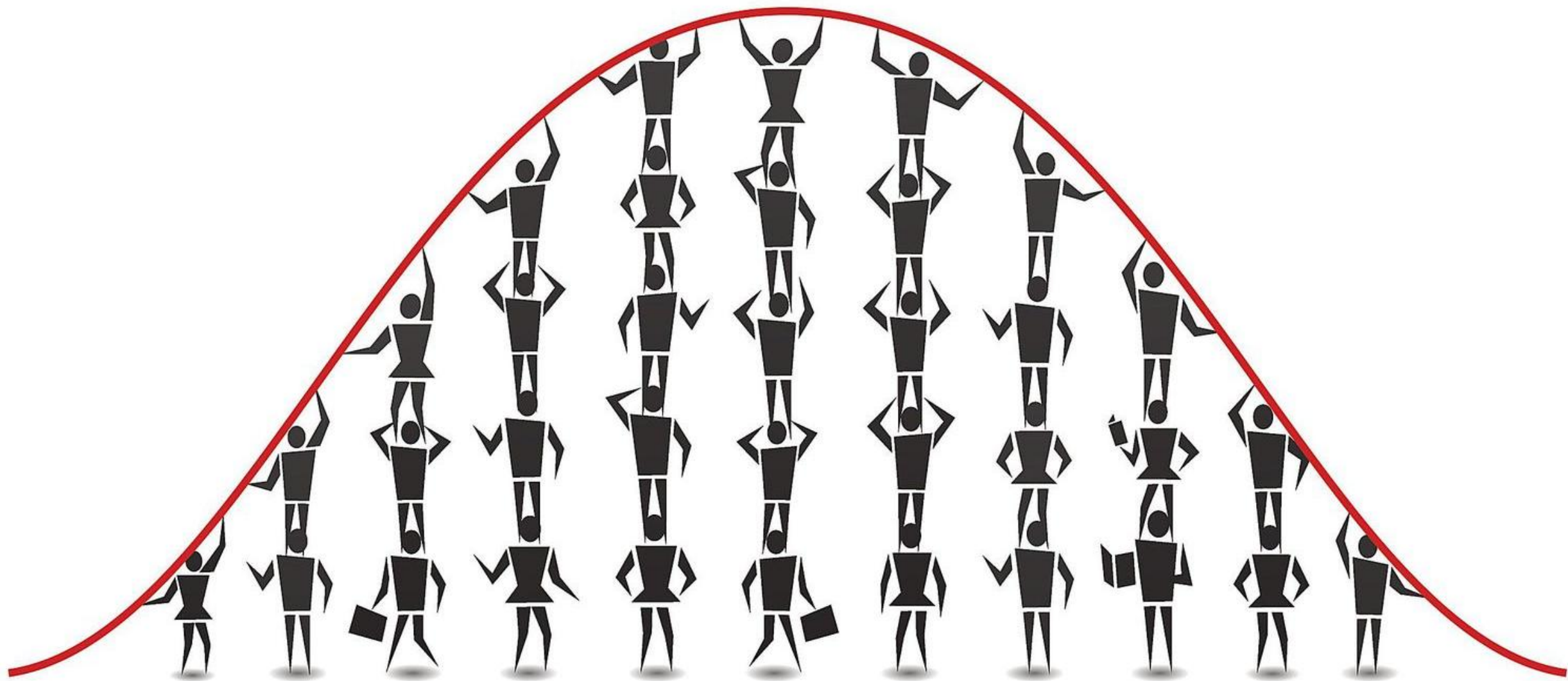
## **Gestión**

- Workflows
- Funciones
- Organigrama
- Conocimiento

## **Confianza**

- Cultura
- Ética
- Información
- Evaluación

# Bienvenidos a la era de la mediocridad



## Donde todas,... y digo TODAS, las funciones se están transformando

- AI agent management
- AI agent engineer
- AI business partner
- Agentic marketplace recruiter
- AI risk and governance
- AI operations management
- AI training and development
- AI workforce integration



“““

**THE IT DEPARTMENT  
OF EVERY COMPANY  
IS GOING TO BE  
THE HR DEPARTMENT  
OF AI AGENTS  
IN THE FUTURE.**

**NVIDIA CEO JENSEN HUANG  
AT CES 2025**

## Lamborghinis en un atasco

La IA va a reventar empresas con procesos no preparados.

El grado de “slope” va a ser monumental



¿Tenéis esa  
sensación de que la  
Transformación se  
está acelerando?



# Fundamentos de la Gestión del Cambio

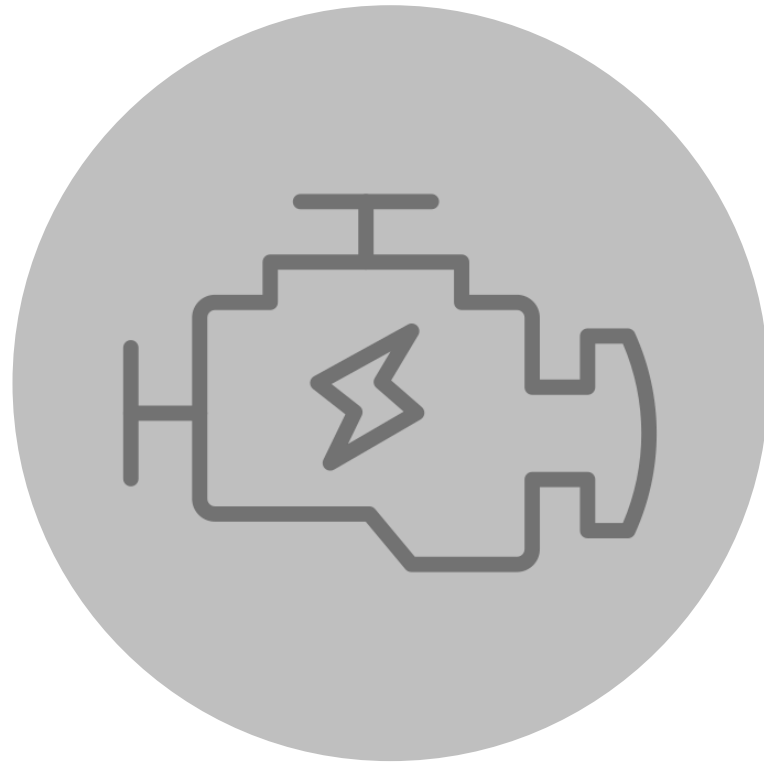
---

02

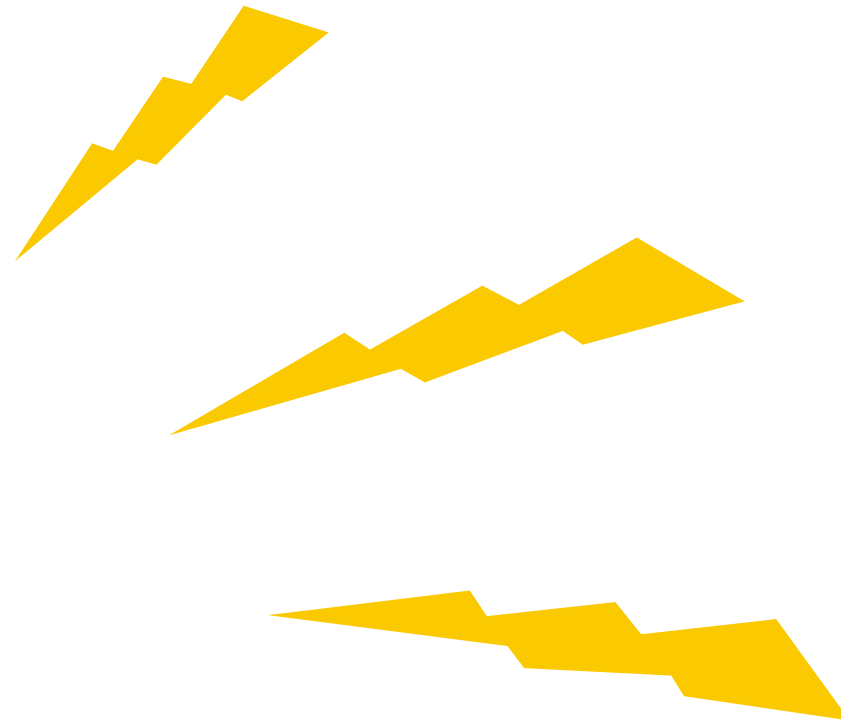
La Transformación  
hay que gestionarla



## ¿Cambio Proactivo ó Cambio Reactivo?



**Endógeno** (prima el coste-beneficio que nos lleva a la parálisis por el miedo y la incertidumbre)



**Exógeno** (no queda otra, y por eso solemos aceptarlo mejor)

**A veces el cambio nos viene como una gran ola externa**



**Tip:** Una vez al año plantéate a qué dedicarías tu organización si no pudiera dedicarse a su core business

**“¿Cómo gestionamos una aerolínea que no vuela?”**

**Comité de Dirección de IB,  
Marzo 2020**

**A veces el cambio nos viene como una gran ola externa**



**Tan solo 1  
mes antes...**



# “Es que no quiero canibalizarme”



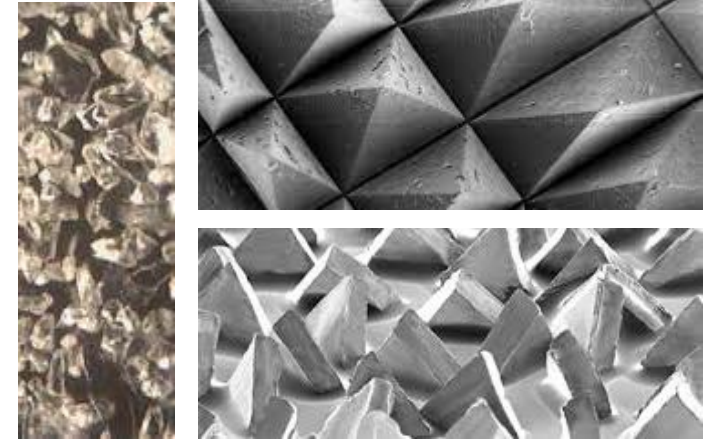
Sergei Bubka

**Outdoor**

Height	Date	Place
6.14 m (20 ft 1 <sup>3</sup> / <sub>4</sub> in)	31 July 1994	Sestriere
6.13 m (20 ft 1 <sup>5</sup> / <sub>16</sub> in)	19 September 1992	Tokyo
6.12 m (20 ft 1 <sup>5</sup> / <sub>16</sub> in)	30 August 1992	Padua
6.11 m (20 ft 9 <sup>1</sup> / <sub>16</sub> in)	13 June 1992	Dijon
6.10 m (20 ft 3 <sup>1</sup> / <sub>16</sub> in)	5 August 1991	Malmö
6.09 m (19 ft 11 <sup>3</sup> / <sub>4</sub> in)	8 July 1991	Formia
6.08 m (19 ft 11 <sup>3</sup> / <sub>8</sub> in)	9 June 1991	Moscow
6.07 m (19 ft 11 in)	6 May 1991	Shizuoka
6.06 m (19 ft 10 <sup>9</sup> / <sub>16</sub> in)	10 July 1988	Nice
6.05 m (19 ft 10 <sup>3</sup> / <sub>16</sub> in)	9 June 1988	Bratislava
6.03 m (19 ft 9 <sup>3</sup> / <sub>8</sub> in)	23 June 1987	Prague
6.01 m (19 ft 8 <sup>5</sup> / <sub>8</sub> in)	8 June 1986	Moscow
6.00 m (19 ft 8 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> in)	13 June 1985	Paris
5.94 m (19 ft 5 <sup>7</sup> / <sub>8</sub> in)	31 August 1984	Rome
5.90 m (19 ft 4 <sup>5</sup> / <sub>16</sub> in)	13 July 1984	London
5.88 m (19 ft 3 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> in)	2 June 1984	Paris
5.85 m (19 ft 2 <sup>5</sup> / <sub>16</sub> in)	26 May 1984	Bratislava

**Indoor**

Height	Date	Place
6.15 m (20 ft 2 <sup>1</sup> / <sub>8</sub> in)	21 February 1993	Donetsk
6.14 m (20 ft 1 <sup>3</sup> / <sub>4</sub> in)	13 February 1993	Lievin
6.13 m (20 ft 1 <sup>5</sup> / <sub>16</sub> in)	22 February 1992	Berlin
6.12 m (20 ft 1 <sup>5</sup> / <sub>16</sub> in)	23 March 1991	Grenoble
6.11 m (20 ft 9 <sup>1</sup> / <sub>16</sub> in)	19 March 1991	Donetsk
6.10 m (20 ft 3 <sup>1</sup> / <sub>16</sub> in)	15 March 1991	San Sebastián
6.08 m (19 ft 11 <sup>3</sup> / <sub>8</sub> in)	9 February 1991	Volgograd
6.05 m (19 ft 10 <sup>3</sup> / <sub>16</sub> in)	17 March 1990	Donetsk
6.03 m (19 ft 9 <sup>3</sup> / <sub>8</sub> in)	11 February 1989	Osaka
5.97 m (19 ft 7 <sup>1</sup> / <sub>16</sub> in)	17 March 1987	Turin
5.96 m (19 ft 6 <sup>5</sup> / <sub>8</sub> in)	15 January 1987	Osaka
5.95 m (19 ft 6 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> in)	28 February 1986	New York City
5.94 m (19 ft 5 <sup>7</sup> / <sub>8</sub> in)	21 February 1986	Inglewood
5.92 m (19 ft 5 <sup>1</sup> / <sub>16</sub> in)	8 February 1986	Moscow
5.87 m (19 ft 3 <sup>1</sup> / <sub>8</sub> in)	15 January 1986	Osaka
5.83 m (19 ft 1 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> in)	10 February 1984	Inglewood
5.82 m (19 ft 1 <sup>1</sup> / <sub>8</sub> in)	1 February 1984	Milan
5.81 m (19 ft 3 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> in)	15 January 1984	Vilnius



Efecto “vaca lechera”

Pecar por omisión y no por acción

Mejor malo conocido que bueno por conocer

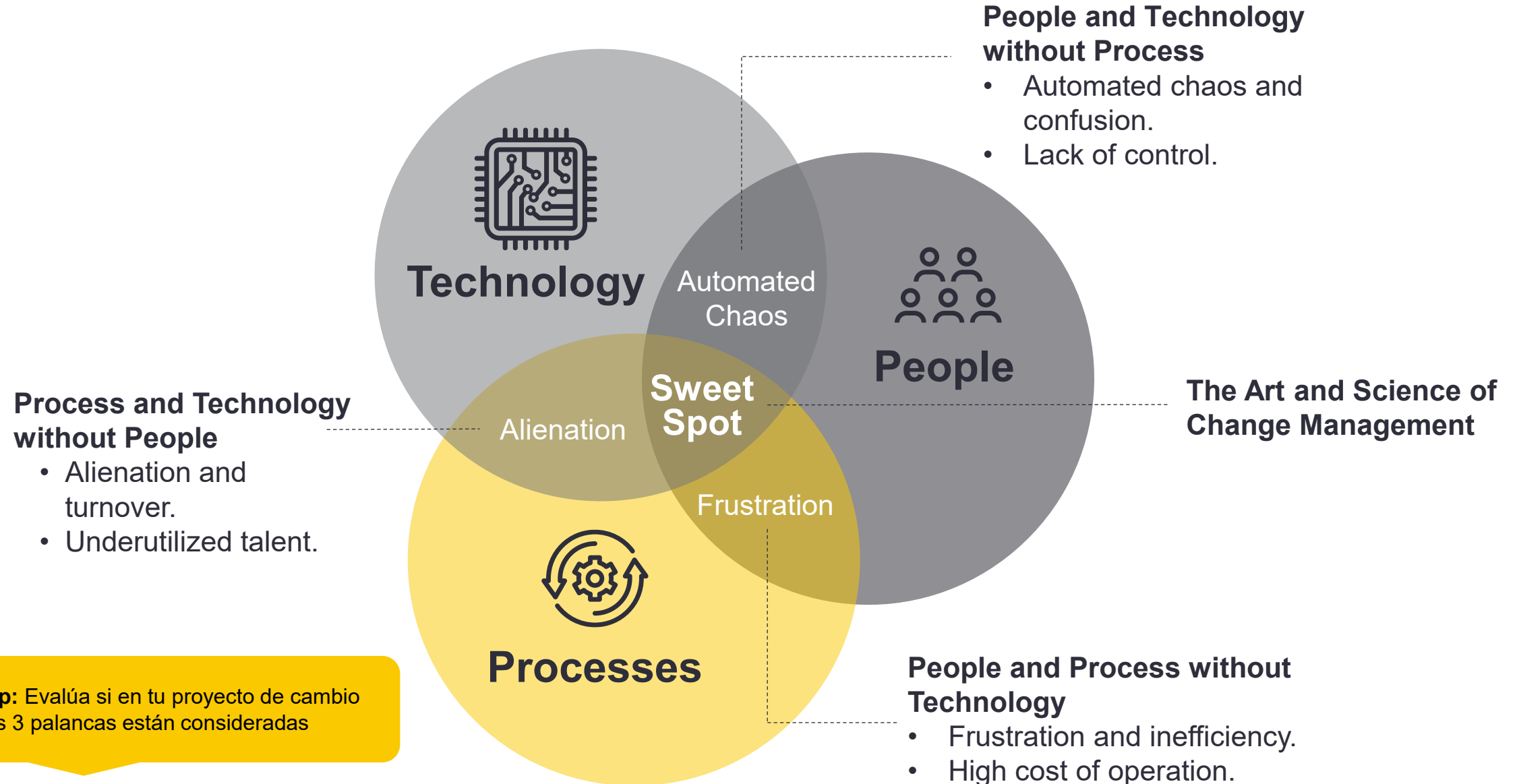
**Tip:** Vas a ser canibalizado. Hazlo tu mismo, duele menos y controlas qué miembro te comes primero

¿Endógena y  
buscada?

¿Exógena y  
sobrevenida?

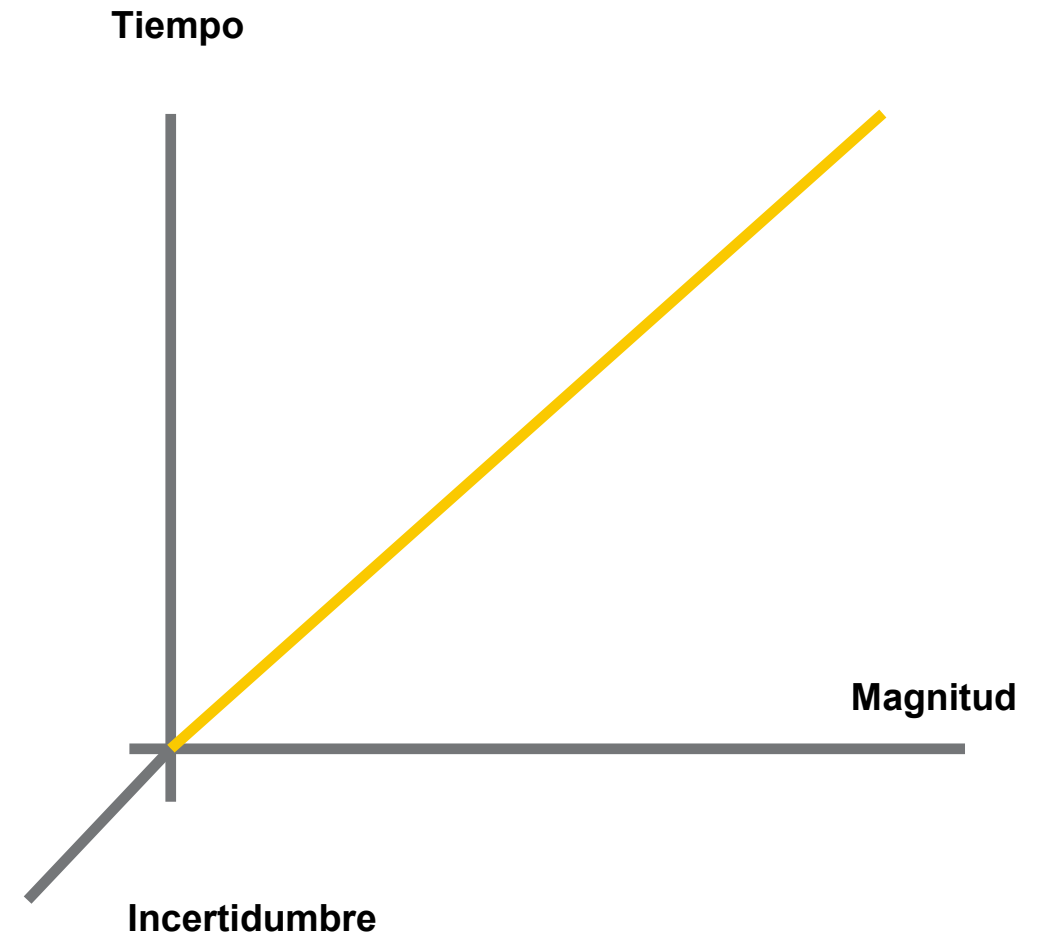


# Los tres pilares de un proceso de Cambio



**Tip:** Evalúa si en tu proyecto de cambio las 3 palancas están consideradas

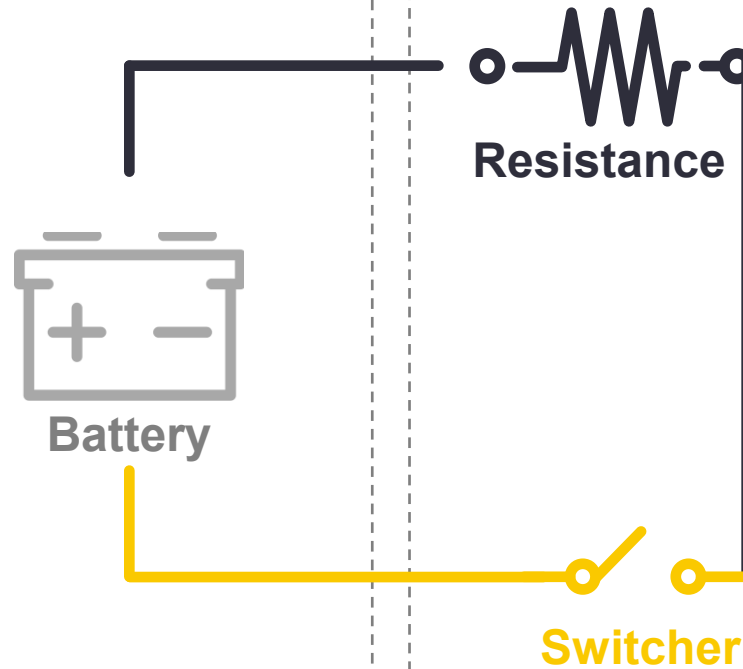
# Las tres dimensiones de un proceso de Cambio



# El proceso de Transformación como un circuito eléctrico

**Battery:** it boosts electric current to circulate in the circuit (e.g. *sponsors, change agents, budget*).

$$\text{Intensity} = \frac{\text{Voltage}}{\text{Resistance}}$$

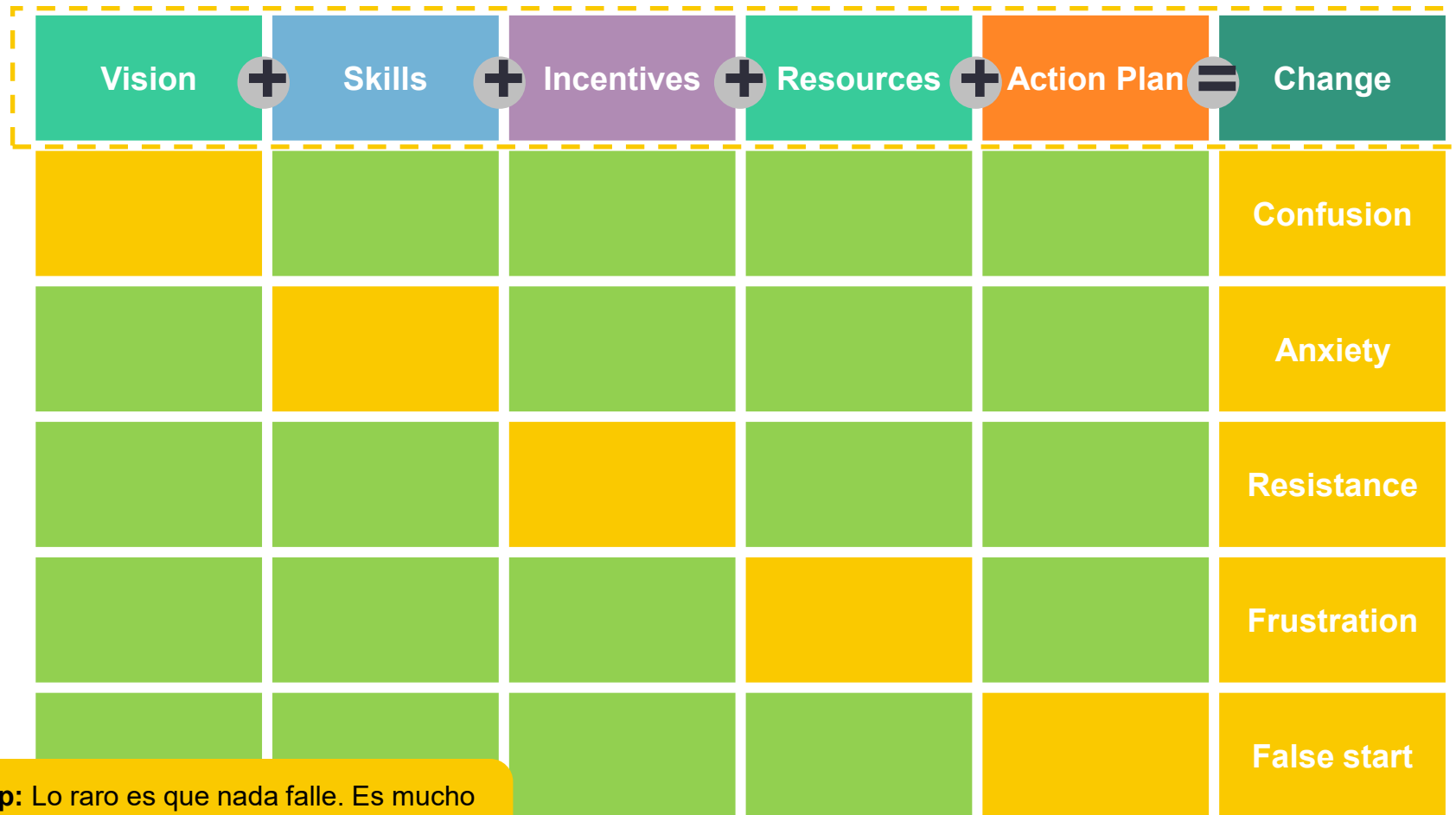


**Resistance:** it transforms electricity into heat, dissipating the energy from the circuit (e.g. *immobilism, saboteurs, status quo*).

**Switch:** it prevents electricity from circulation along the circuit (e.g. *no gos and delays, budget constraints, slow decision making*).

**Tip:** ¿Tienes mapeadas esas 20-30 personas que mueven voluntades dentro de tu organización?

# Modos de fallo en procesos de Transformación



Where  
“the magic  
happens”

**Tip:** Lo raro es que nada falle. Es mucho más probable el fallo que el acierto. Vigila los 5 modos de fallo

# El reto de la “Empresa Ambidiestra”

## Exploitation



- Left hemisphere
- Business as usual
- Planning change
- Control
- Efficiency

## Exploration

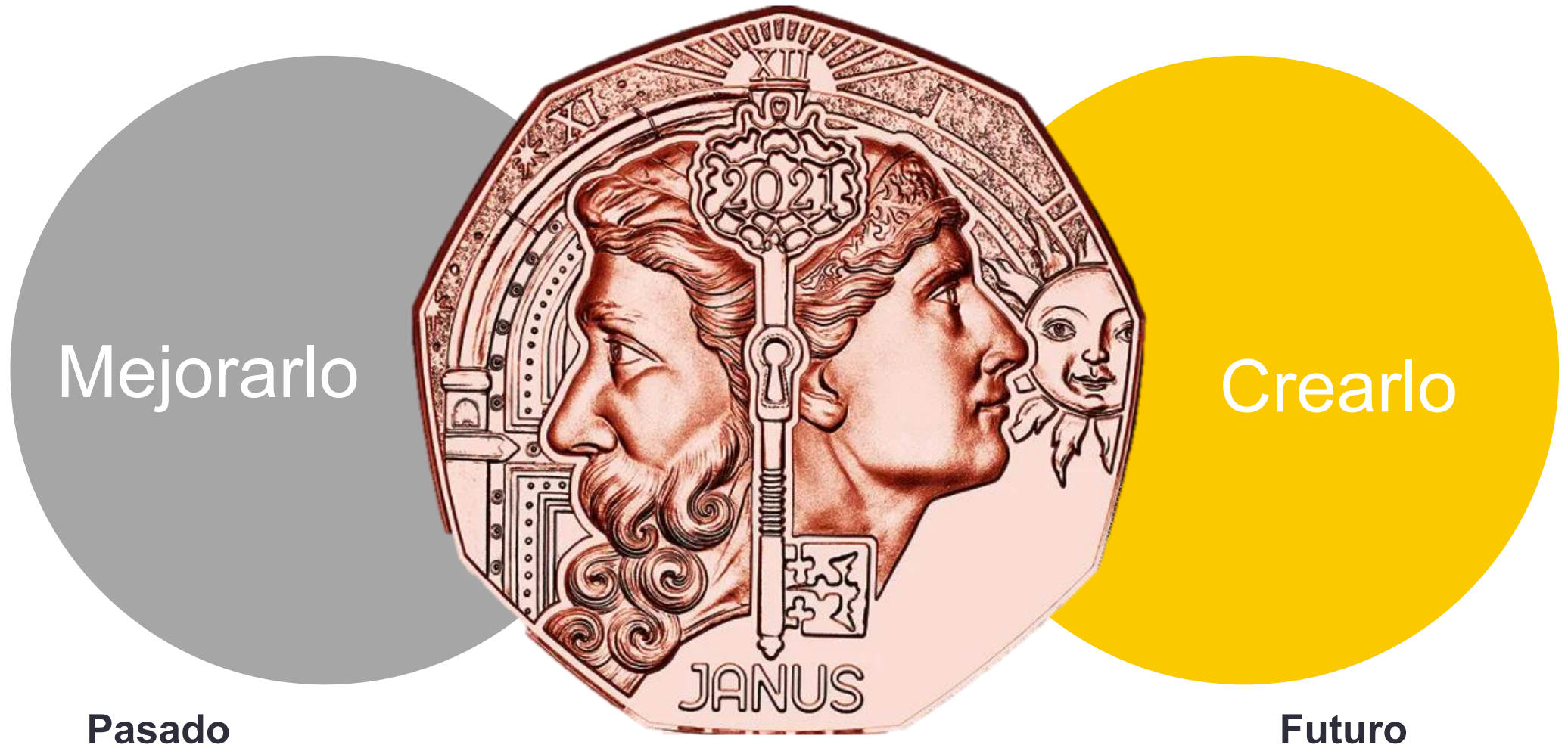


- Right hemisphere
- Creating new opportunities
- Embracing change
- Venture
- Opportunity



**Tip:** Puedes hacer ambas cosas, pero no a la vez. O lo planteas secuencialmente o dedica dos equipos

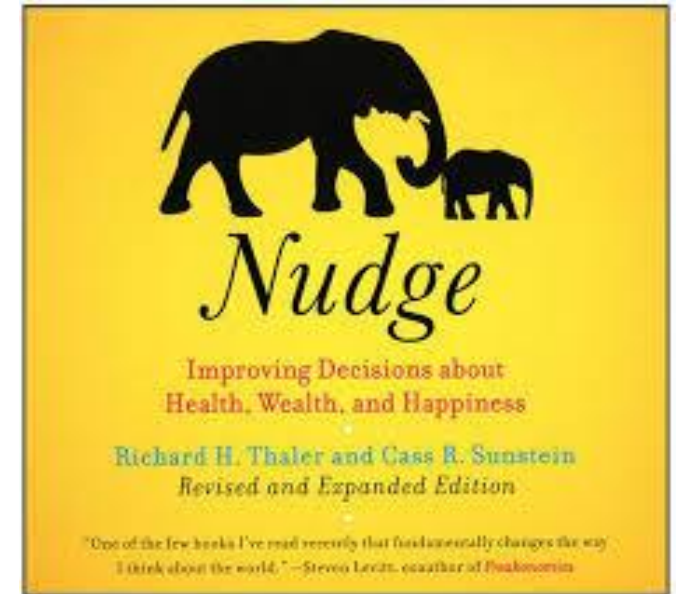
## El reto de la “Empresa Ambidiestra”



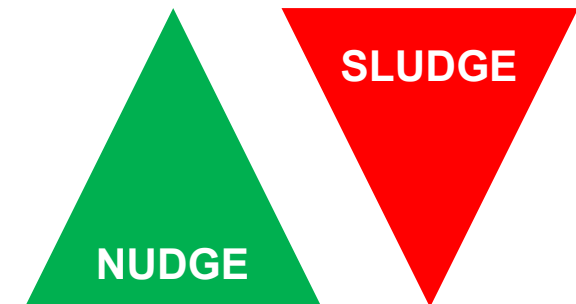
¿Qué fricción hay en  
tu Compañía?



# ¿Y si pensamos en la Gestión del Cambio como la gestión de la energía?



Published in 2008



## ¿Para qué sirve una empresa? Los costes de la orquestación



*Una empresa tenderá a expandirse hasta el punto en que los costes de organizar una transacción adicional dentro de la propia empresa se igualen a los costes de realizar esa misma transacción mediante un intercambio en el mercado abierto.*

Ronald Coase



### LA SEÑAL SE DEGRADA EN CADA NODO



Shannon (1948): cada nodo solo puede preservar o perder información. Nunca crearla.

### LEY DE BROOKS — CANALES DE RUIDO



$n(n-1)/2$  canales de comunicación

# El “efecto Ringelmann”, ó por qué la ejecución se retrasa al crecer el equipo

## Experimento de la Cuerda de 1913



**100%**

Esfuerzo



**93%**

Esfuerzo por persona



**49%**

Esfuerzo por persona

## Por qué ocurre esto



### Baja visibilidad

Las contribuciones individuales son más difíciles de ver



### Responsabilidad compartida

Todos asumen que otros van a intervenir



### Fricción de coordinación

Más personas, más complejidad

## Cómo las culturas de ejecución evitan el Efecto Ringelmann



### Equipos pequeños

Los equipos de dos pizzas superan a los grupos grandes



### Propiedad clara

Líderes visibles y responsables



### Autoridad de ejecución

Los equipos pequeños se mueven más rápido

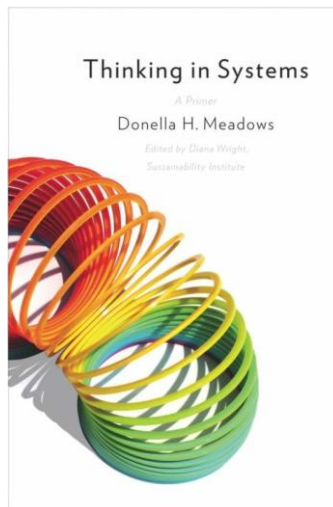
# No se producen comportamientos no deseados, sino arquitecturas de incentivos diabólicas



*El propósito de un sistema, es lo que hace*



Donella Meadows



Toda organización, a partir de cierto tamaño, dedica más energía a auto preservarse, que a cumplir su propósito



Javier G. Recuenco

# Tanatopraxia empresarial. La sabiduría de los indios Dakota



## LA TEORÍA DEL CABALLO MUERTO

Sabiduría de los indígenas Dakota, transmitida de generación en generación:

**“Cuando descubres que estás montando un caballo muerto, lo mejor que puedes hacer es desmontarte.”**

Sin embargo, en los negocios, la educación y el gobierno, se aplican muchas otras estrategias, como:



- 1 Comprar una montura más cara.
- 2 Cambiar de jinete.
- 3 Amenazar al caballo con castigos.
- 4 Crear un comité para analizar al caballo.
- 5 Visitar otros países para ver cómo montan sus caballos muertos.
- 6 Bajar los estándares para incluir caballos muertos.
- 7 Reclasificar al caballo como “cansado”.
- 8 Contratar expertos externos para montar el caballo.
- 9 Unir varios caballos muertos para ir más rápido.
- 10 Dar más presupuesto y/o formación.
- 11 Hacer un estudio para ver cómo rendiría mejor el caballo.
- 12 Decir que, como el caballo es barato, merece la pena seguir montándolo.
- 13 Cambiar los indicadores para que parezca que el caballo mejora.
- 14 Promover al jinete y buscar otro caballo muerto.

A veces la solución más inteligente y valiente es aceptar la realidad y cambiar de caballo.



La Transformación  
hay que gestionarla



# Pongamos retos en común

---

03

# Diagnóstico de cambio en tu Spin-Off

Por equipos, elegid un reto de cambio real de vuestro Spin-Off y analizadlo en tres dimensiones:

## PERSONAS

- ¿Quién se beneficia realmente?
- ¿Quién gana, quién pierde?
- ¿Cómo se siente?

## PROCESOS

- ¿Qué proceso cambió?
- ¿Se rediseñó o solo se metió la tech?

## TECNOLOGÍA

- ¿Era la tech adecuada?
- ¿O era «enamoramiento tecnológico»?

## Modelo de Knoster: ¿Qué falta?


 Visión

 Skills

 Incentivos

 Recursos

 Plan

 Puesta en común: cada equipo presenta su diagnóstico en 1 minuto

Personas, Procesos  
ó Tecnología...  
¿Por dónde  
empezamos?



# Personas

---

04

Poniendo al  
empleado / cliente  
en el centro



# ¿Y si empezamos a pensar en el Usuario cuando Diseñamos?



User experience

Design

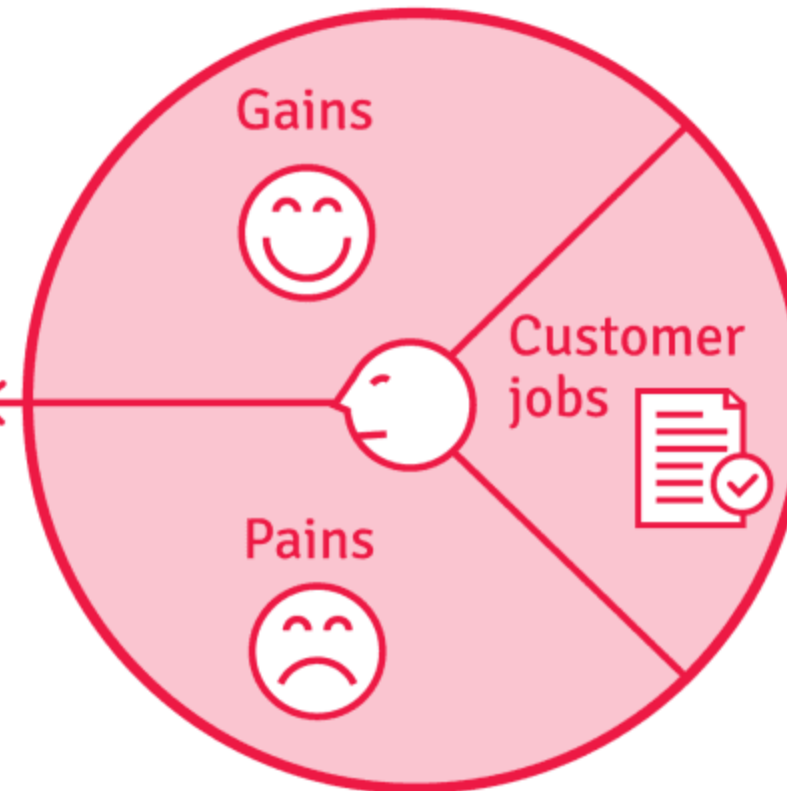


Si tienes que elegir, empieza con el Cliente / Empleado en mente y la Propuesta de Valor

## Value Proposition



## Customer Profile



**Tip:** Activa tu radar de "dolores". Allá donde haya uno, hay una oportunidad

**“What’s in it for me?”**



Imagina que sé en todo momento dónde está tu maleta

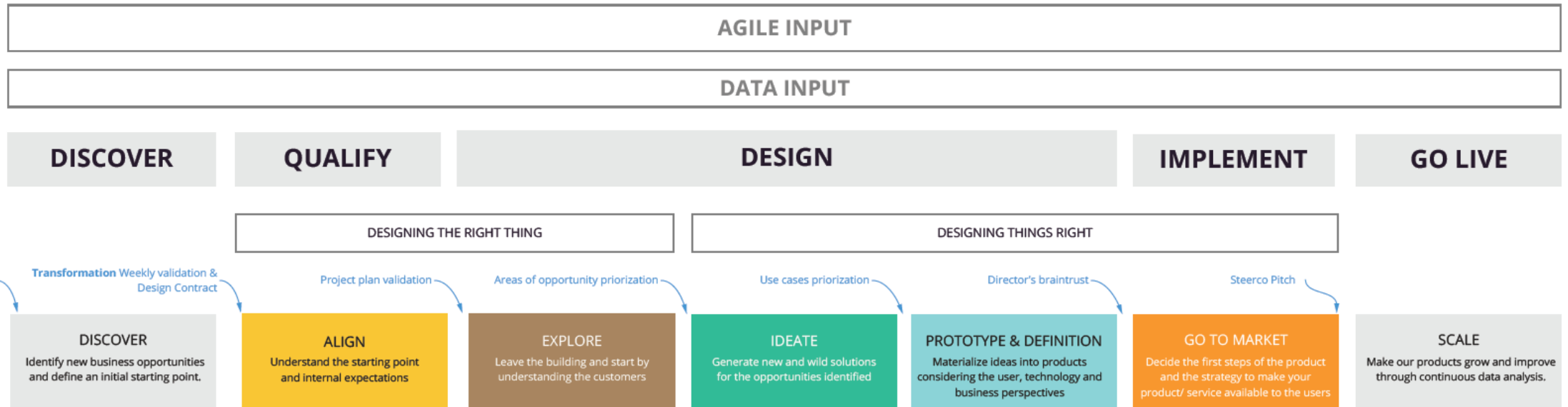


Cuándo

Cómo



# Design the right things, before designing things right



**Tip:** Antes de talar el árbol, dedica un tiempo a afilar el hacha

¿Y cómo cambiamos  
los humanos?



# El factor humano



**Extrinsic motivation**  
*"I'm forced to"*

**IMPOSITION**

**CONVENIENCE**

**CONVINCEMENT**

**Intrinsic motivation**  
*"I want to"*

**Top-down mandate:**  
"This is a must according to policies or requirements"

**Easiness:**  
"Things will be easier for me if I do it that way"

**I'm a believer:**  
"Wow, this is so great and will improve my life so much"

**Tip:** La motivación extrínseca permite atravesar tormentas, la intrínseca vivir en el Polo

# Del “Core” al “Transformational”

ferrovial

HORIZON 1

**CORE**



Monitored

HORIZON 2

**ADJACENT**



Monitored

Electric

HORIZON 3

**TRANSFORMATIONAL**



Monitored

Electric

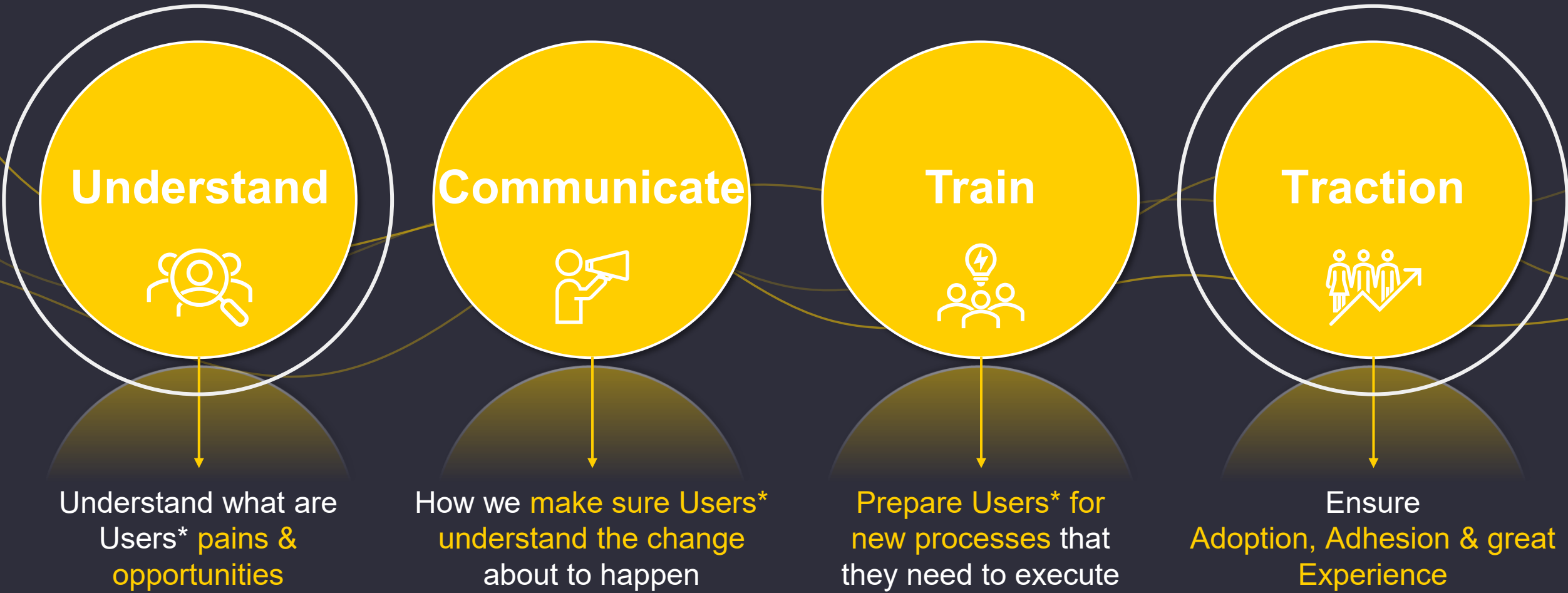
Autonomous

## ¿Miedo al Cambio o miedo “a que me cambien”?



Metodología ADKAR de Gestión del Cambio centrada en la persona

# What is “Change Management” about?



\* Users & Stakeholders

# Dimensions that need a reflection on Change

## Understand



## Communicate



## Train



## Traction



Opportunity Statement

Target Audience

Audience Needs

Solution features

Unique Value Proposition

Experience Principles

Goals

Audience

Formats

Calendar

Adoption KPIs

Adhesion KPIs

Experience KPIs

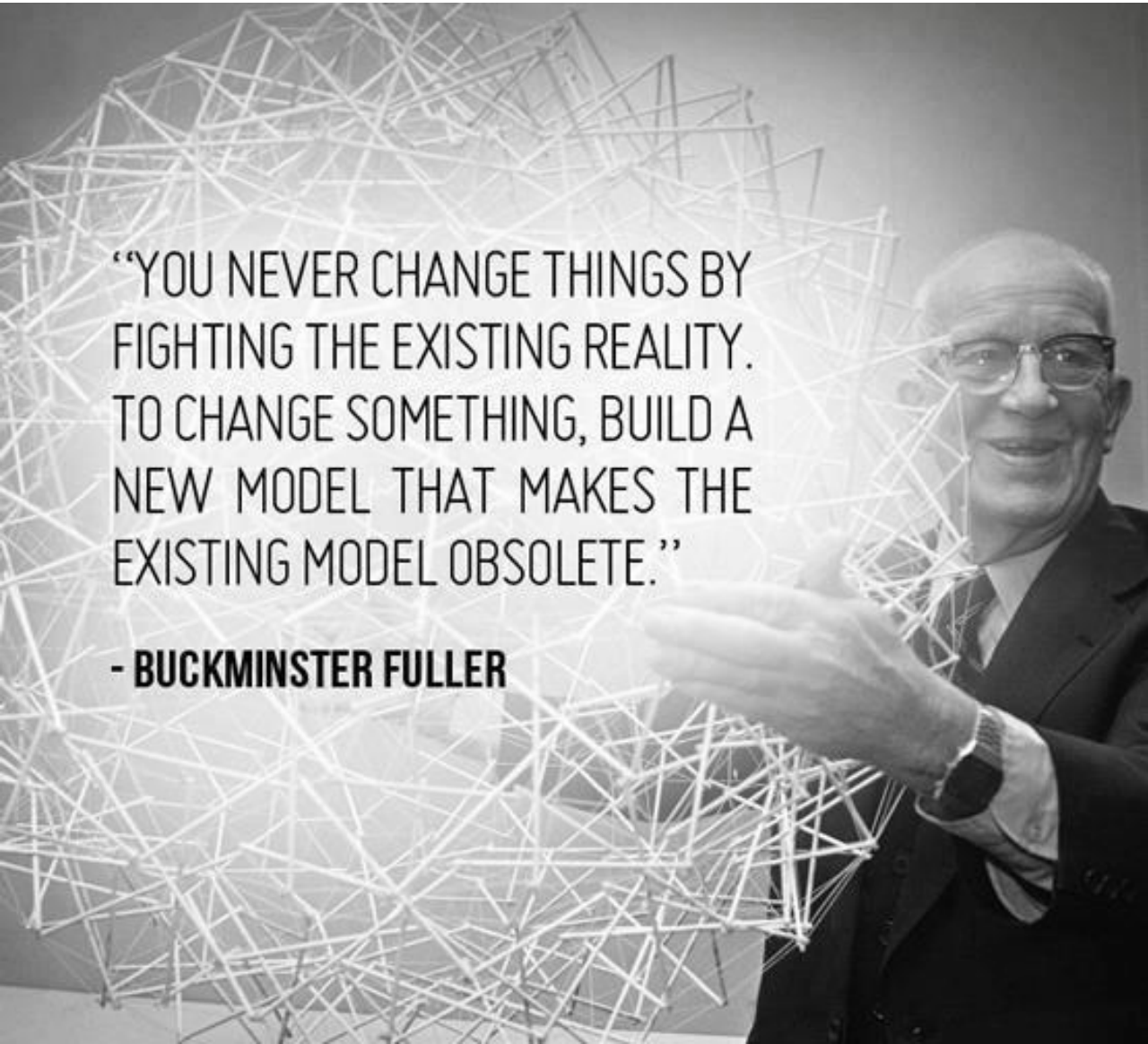
NPS

User Effort



Budget Allocation to Change Management

## ¿Luchar el cambio o diseñarlo?



“YOU NEVER CHANGE THINGS BY FIGHTING THE EXISTING REALITY. TO CHANGE SOMETHING, BUILD A NEW MODEL THAT MAKES THE EXISTING MODEL OBSOLETE.”

- BUCKMINSTER FULLER



**Tom Peters** ✓  
@tom\_peters



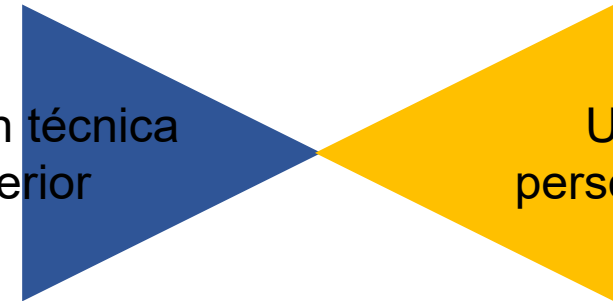
Smart people don't win by "overcoming resistance to change." They win by relentlessly recruiting allies and creating an alternate universe.

[Traducir post](#)

1:28 p. m. · 3 dic. 2014

Solución técnica superior

Universo de personas diferente

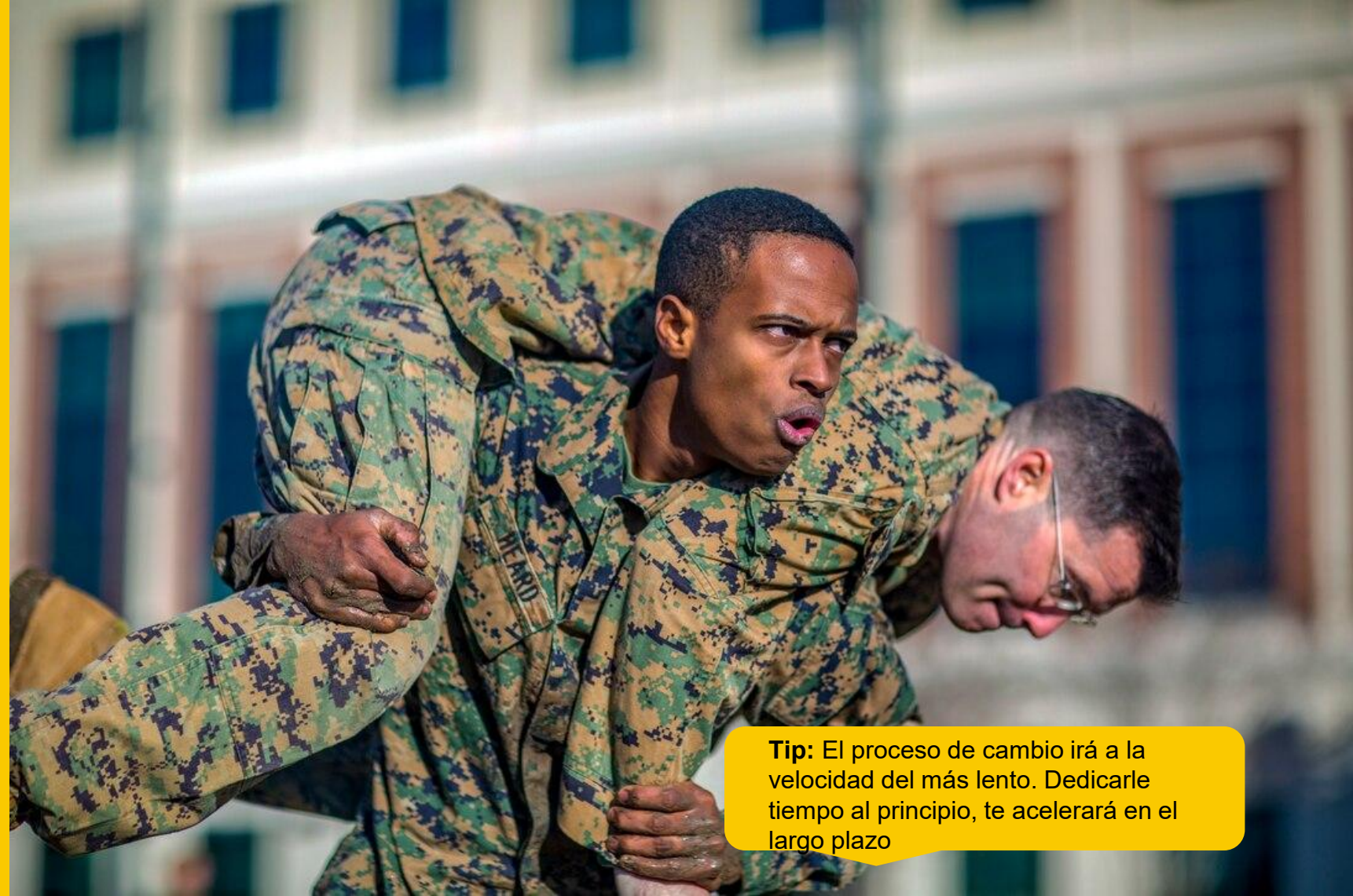


Estiremos el chicle, pero sin que se rompa



**“Never  
leave  
anyone  
behind”**

**US Marines**



**Tip:** El proceso de cambio irá a la velocidad del más lento. Dedicarle tiempo al principio, te acelerará en el largo plazo

## FACILITANDO - Las áreas de Transformación son el fotógrafo, no el modelo



Charles C. Ebbets  
the man who took  
that photo

# Tecnología

---

05

Y en esto que llega  
la Tecnología



**Y donde apenas entendemos las oportunidades que se nos presentan**



**La historia no se repite, pero rima**



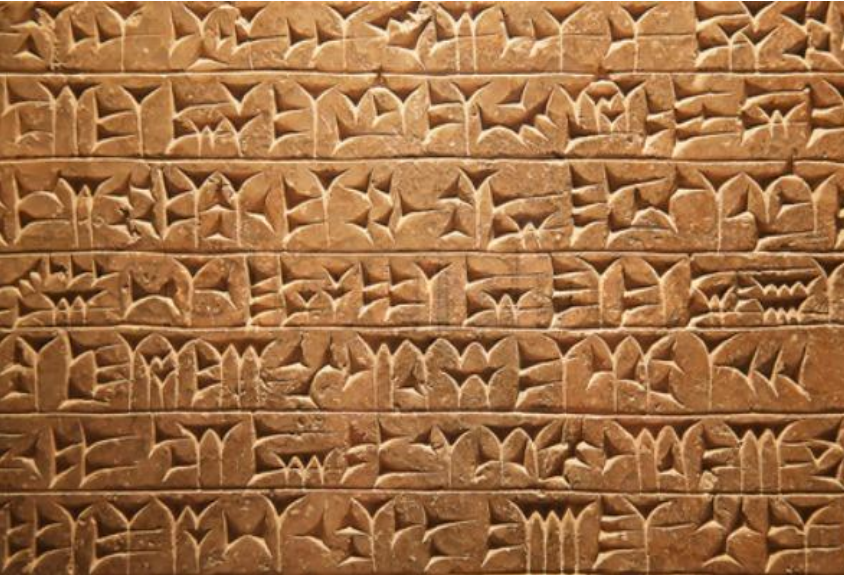
¿A quién le gusta  
planchar?



**¿Cómo se elimina una arruga?**



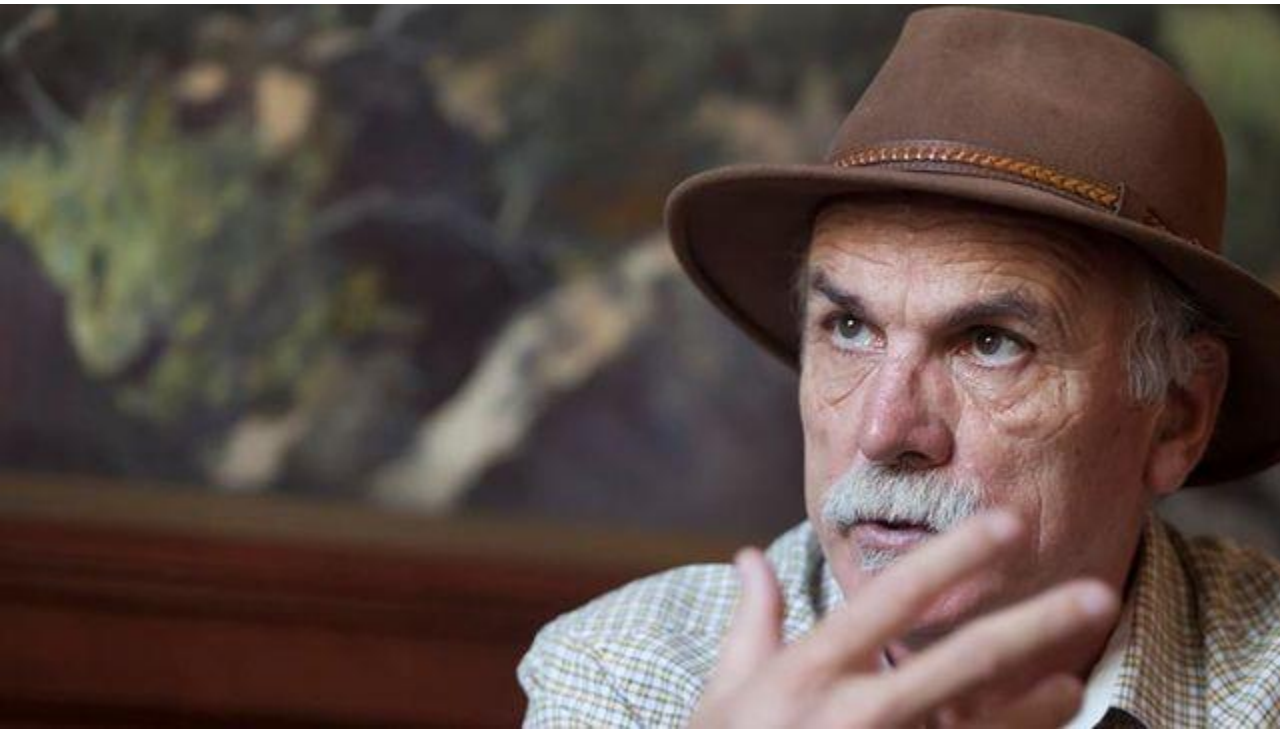
## Cómo la tecnología habilita el cambio



Cambiamos la tecnología, y la tecnología nos cambia a nosotros

Javier Cañada – “Tirar la casa por la ventana”

## Cómo la tecnología habilita el cambio

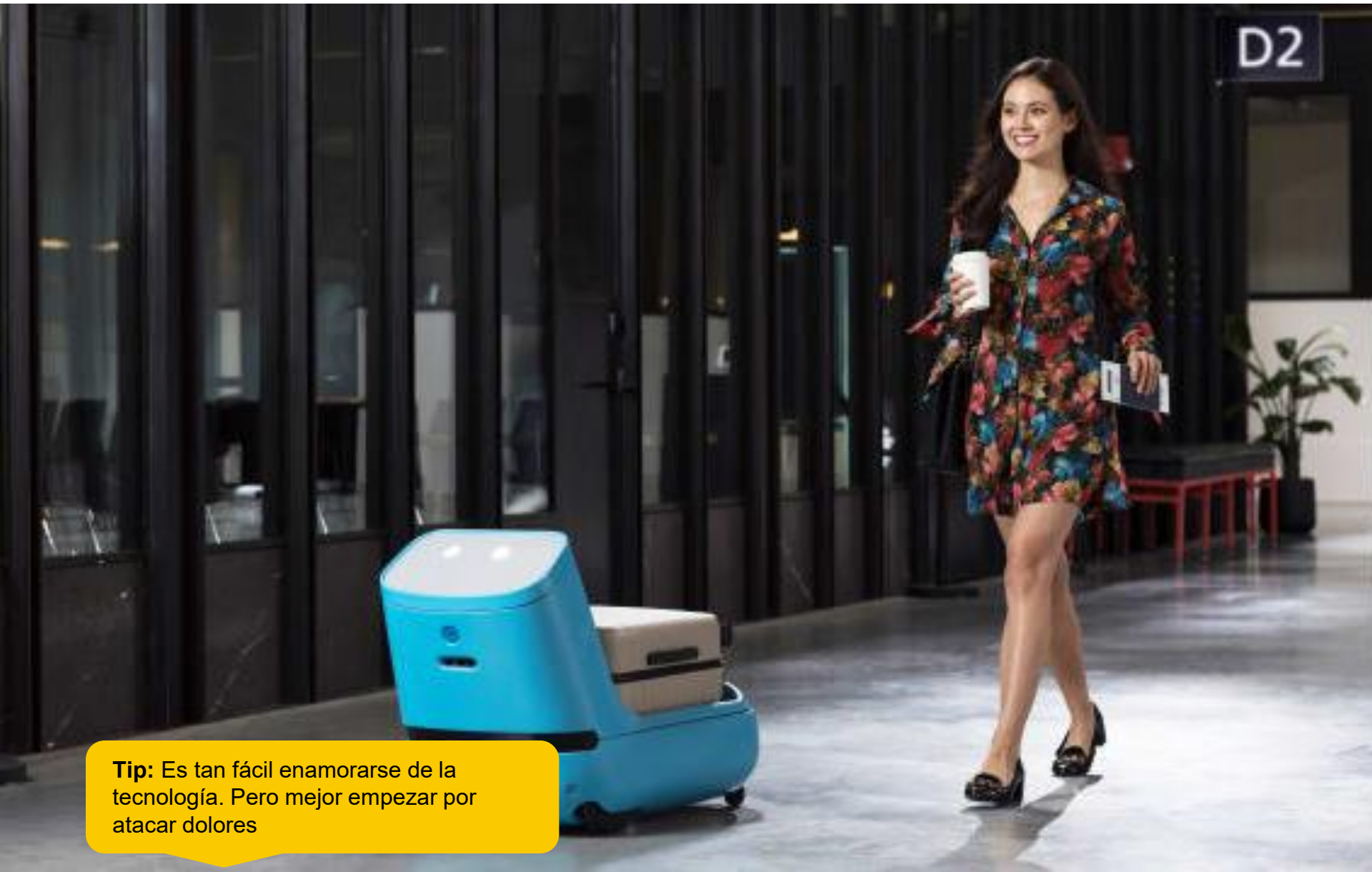


Eduald Carbonell – Codirector en Atapuerca

**“La Tecnología es aquello que nos hace humanos”**

La capacidad de generar, almacenar y transmitir culturalmente el conocimiento y usarlo de forma pragmática, nos ha diferenciado.

## Ojo con el “enamoramamiento tecnológico”



¿Montamos robots para llevar el equipaje por el aeropuerto?

**Tip:** Es tan fácil enamorarse de la tecnología. Pero mejor empezar por atacar dolores

Evitemos caer en el enamoramiento tecnológico

ferrovia

Una App

Un interfaz de voz



## Aviso a navegantes



**Tip:** Ojo con enamorarse de lo "digital" por el mero hecho de serlo

# La Tecnología habilita Eficiencias,... y la eficiencia es Márgen

ferrovial

**Construcción  
Paramétrica**

**Simuladores**

**Gemelos  
Digitales**

**Robots de  
Replanteo**

**AR / VR para  
Entrenamiento**

**Asistentes  
para RFPs**

**Algoritmos  
de Precios  
Dinámicos**

**Tip:** Más allá del “hype”, busca el sentido a las nuevas tecnologías

- Diseño
- Comercialización
- Construcción
- Back-office

# Procesos

---

06

No olvidemos a  
nuestros amigos los  
Procesos



¿Conoces los  
procesos de tu  
Compañía?



# La Transformación parte de una Visión, pero hay que operativizarla con procesos



Embarcar  
“por la cara”

Layout

Rol  
agente

Omnicanalidad

Cliente  
no digital

Consistencia  
escalas

Privacidad

## Cerrando el gap entre tecnólogos y negocio

**LOS LOCOS  
TECNÓLOGOS**



**VS.**

**LOS QUE SABEN  
DE NEGOCIO**



## ¿Cómo se transforman los Procesos?

Entender

- Documentarlos
- Entenderlos

Limpiar

- Solapes
- Puntos ciegos
- Redundancias

Optimizar

- Acelerar la ejecución
- Automatizar (RPA)
- Process Mining

**Tip:** De nada sirve hacer eficientemente algo que no debería de ser hecho en absoluto. Primero limpia los procesos, y luego optimiza

## El reto en la transformación de los procesos

**Tip:** Debemos diseñar un cambio que permita “reparar el avión mientras está en vuelo”

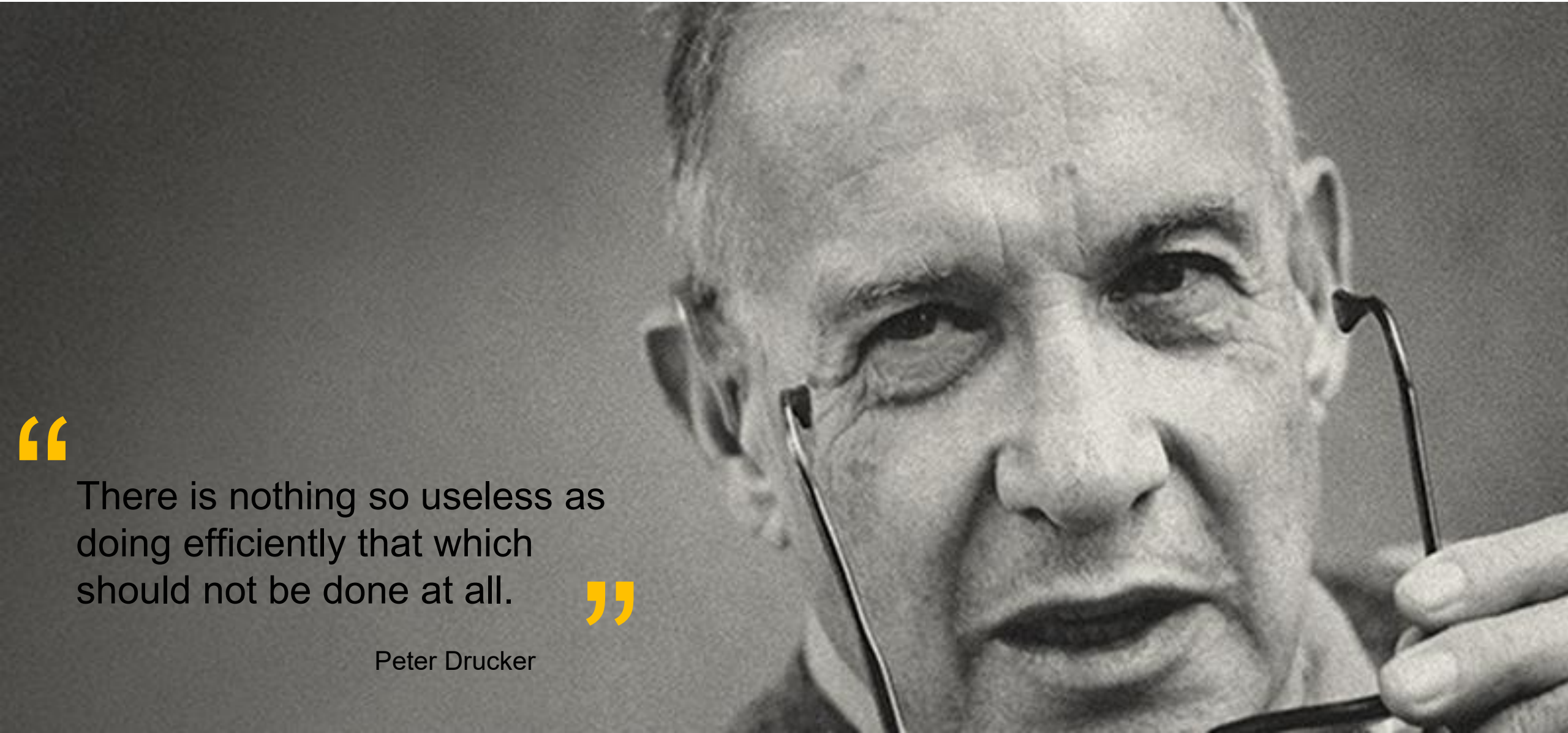


## Diseñando procesos para el “Happy Path”



En cualquier problema humano, hay siempre una solución fácil, clara, plausible y normalmente equivocada ( H.L.Mencken )

## La maldición de la búsqueda exclusiva de la eficiencia



“

There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.

”

Peter Drucker

# Compartimos nuestro plan

---

07

# Canvas de Plan de Cambio

Con el reto elegido (podeis cambiarlo si preferis), pintad por equipos vuestro plan. Al acabar: poster session con el resto de equipos.

## Reto

Qué cambio quereis lograr exactamente

## Vision

Cómo se define el éxito, imagen del futuro deseable

## Stakeholders

Quién gana, quién resiste, quién pierde

## Resistencias

Obstaculos, miedos e intereses en juego

## Propuesta de valor

Qué aporta el cambio a cada stakeholder. Incentivos para el cambio

## Equipo de Cambio

Quién lidera y quién apoya el cambio

## Plan de Formación

Qué hay que aprender, qué capacidades faltan

## Plan de Comunicación

Qué hay que comunicar, a quién, cuándo y cómo

## Recursos

Qué es necesario: tiempo, presupuesto, tecnología, personas,...

## KPIs de Exito

Cómo saber que el cambio funcionó: adopción, impacto, adherencia, intensidad, satisfacción,...

Poster session: cada equipo expone su canvas al resto — 2-3 min de presentacion + preguntas del grupo

# La IA y la transformación del Trabajo

---

08

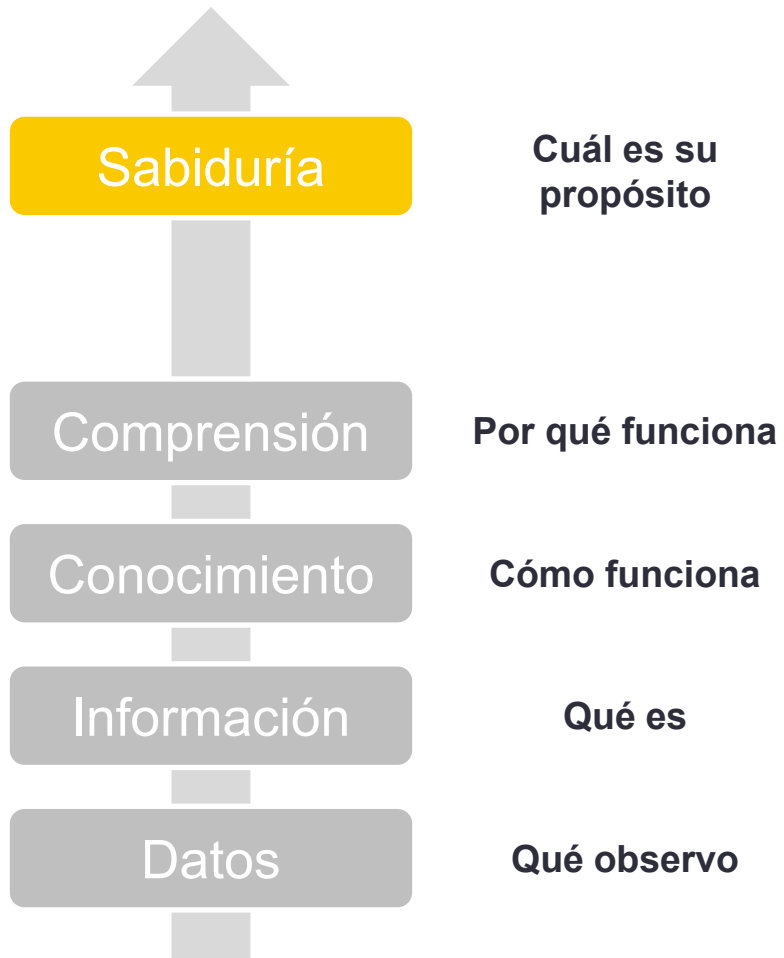
Y cómo no, toca  
hablar un poco de IA



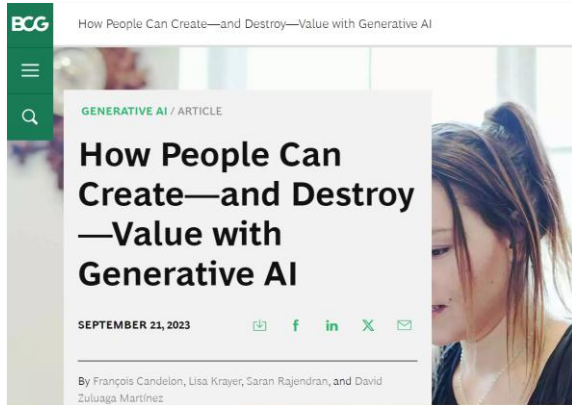
¿Qué oportunidades  
y retos os plantea la  
IA en vuestras  
Organizaciones?



**La IA mira por el retrovisor, construye sobre lo ya sabido.  
El ser humano construye hacia el futuro**

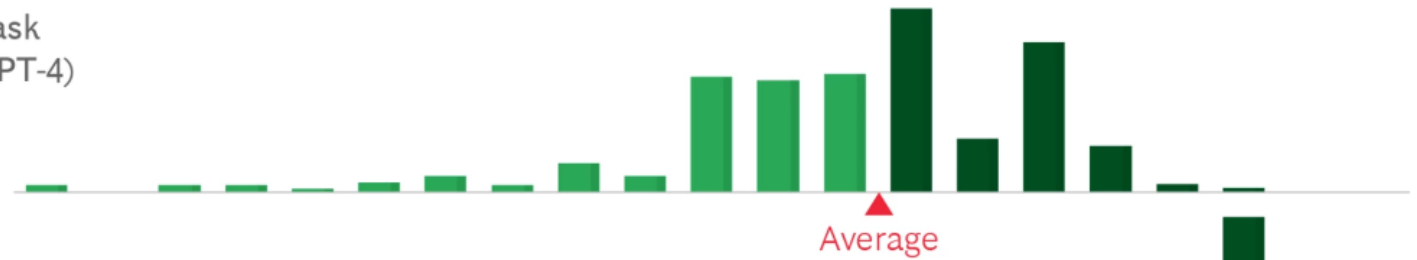


# La IA nos “aumenta”, y además homogeneiza positivamente el rendimiento



## Exhibit 4 - Generative AI Is a Powerful Leveler of Performance

Baseline task  
(without GPT-4)



Experimental task  
(with GPT-4)



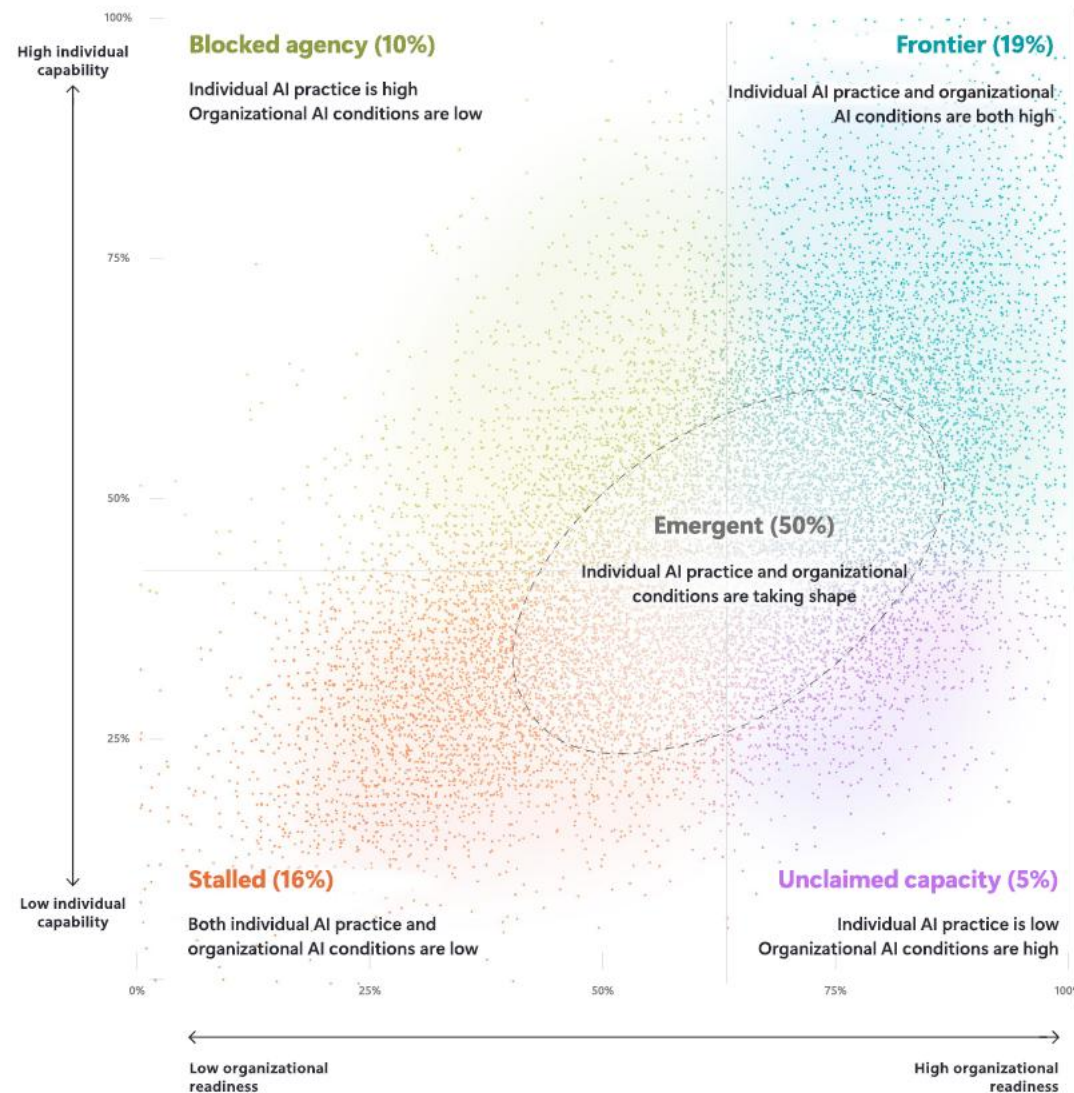
Individual performance score

Low performance on baseline task High performance on baseline task

Sources: Human–Generative AI Collaboration Experiment (May–June 2023); BCG analysis.

Note: Findings reflect results (on a 10-point scale) for the creative product innovation task only. Baseline task performance was used as a proxy for proficiency on this type of task. Both distributions reflect GPT-4–based performance grades rather than human grades for greater consistency of within-subject analysis.

# ¿Dónde estamos las empresas en cuanto a adopción de IA?



**19%** Frontera – Todo alineado

**10%** Bloqueados – Listos pero sin sistema

**50%** Emergentes – En tierra de nadie

**16%** Estancados – Sin skills ni sistema



**MS 2026 Work Trend Index Annual Report**  
(20 K full-time employees or self-employed knowledge workers using AI at work)

# La “Empresa Aumentada”

## ● Asistentes IA

### TRABAJADORES AUMENTADOS

- Descubrimiento de conocimiento
- Transformación de conocimiento
- Generación de conocimiento

AYER

## ● Agentes IA

### PROCESOS AUMENTADOS

- Completar tareas complejas
- Orquestar tareas
- Utilizar herramientas que integren otras técnicas de IA

HOY

## ● Funciones IA

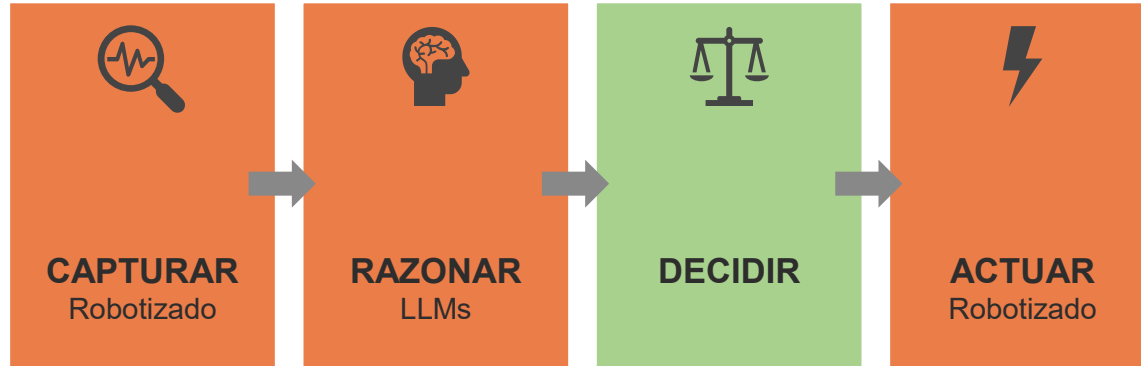
### EMPRESAS AUMENTADAS

- Redefinir y automatizar procesos
- Redefinir y automatizar funciones
- Orquestación fluida de interacciones entre agentes humanos y de IA

MAÑANA

# ¿En qué consiste el trabajo? ¿Cómo cambia con la IA?

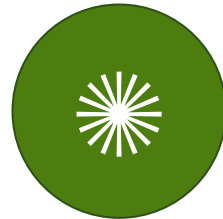
## CADENA COGNITIVA DEL TRABAJO




La IA no elimina la decisión: la transforma. El humano pasa de decidir todo a **orquestrar decisiones en todo el proceso.**


  
Inferir contexto y patrones

  
Usar experiencia ("horas de vuelo")



**ORQUESTAR**  
(Con IA)

  
Tolerar la ambigüedad

  
Tomar decisiones con buen juicio



# La unidad atómica del trabajo

LATENCIA EMPRESARIAL · EL RETO DE LOS PROCESOS

“

La unidad atómica de productividad en la era de la IA no es la persona.

**Es el proceso.**

— Bret Taylor (ex-CEO Salesforce)

## Antes

Optimizábamos tareas de personas individuales.  
"¿Cómo haces tú esto más rápido?"

## Ahora

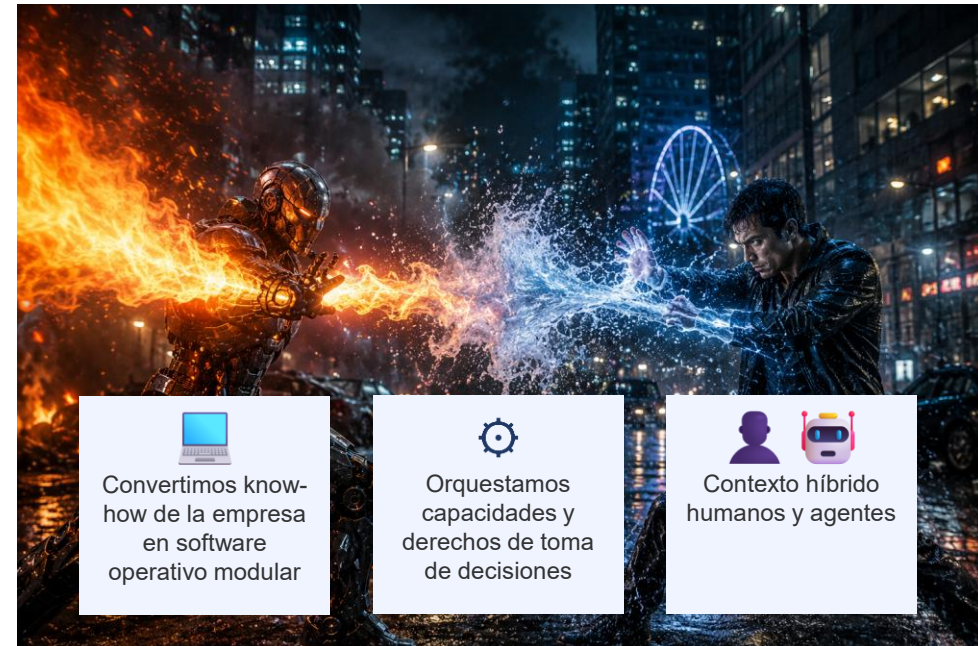
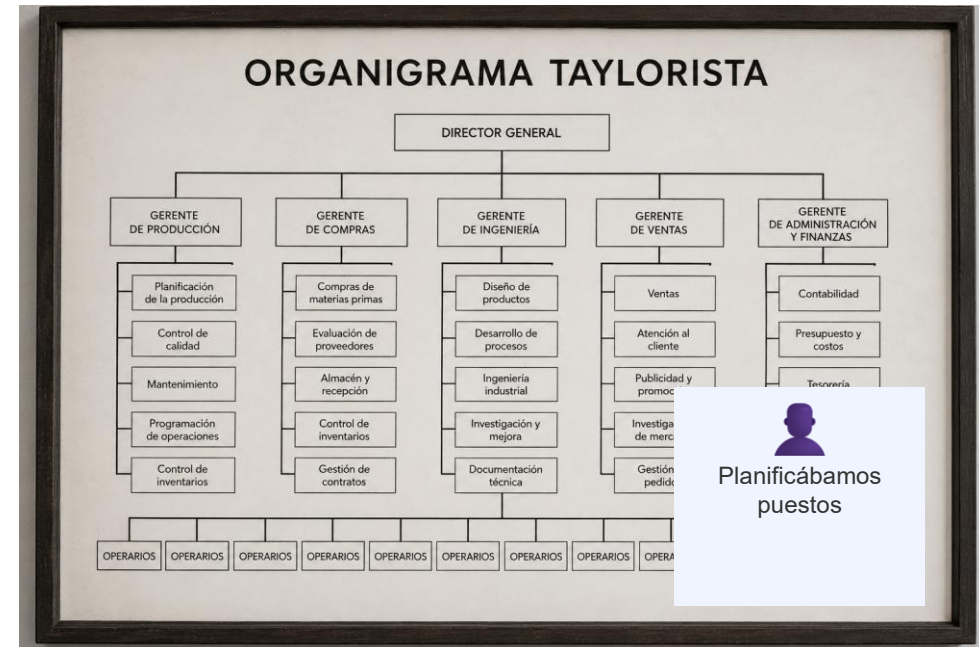
Rediseñamos procesos de extremo a extremo.  
"¿Cuál es la forma más inteligente de hacer esto?"

## El reto

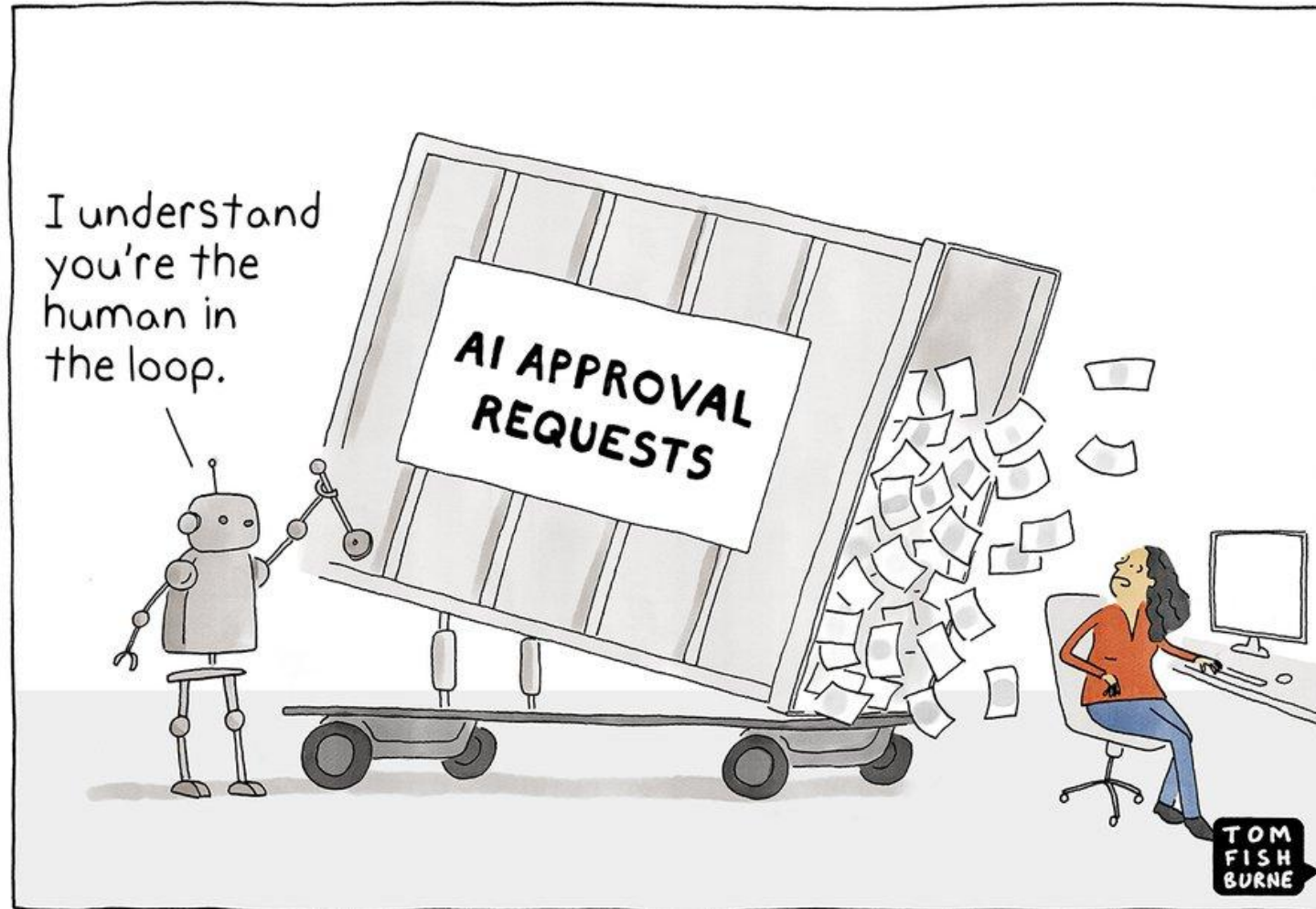
Comprimir la latencia organizativa: pasar de operaciones discretas a operaciones continuas en tiempo real.

## De la función a la capacidad

Así como otras tecnologías anteriores afectaban a **cómo se hacía el trabajo**, la IA afecta a **quién va a hacer el trabajo** e incluso **qué trabajo va a ser realizado**.



# “Human in the loop” ¿estamos seguros?



# El coste de la curiosidad, se ha reducido a cero



SI ERES UN MERO EJECUTOR DE TAREAS



**La IA es un competidor.**

Tu valor es reemplazable, el diferencial desaparece y tu riesgo de sustitución crece



SI ERES UNA MÁQUINA DE APRENDER



**La IA es una fuerza multiplicadora.**

Experimentar, aprender y mejorar ya no es caro, es la nueva ventaja competitiva.

## EMPRESAS QUE APRENDEN

El futuro no es para los que esperan a ver qué pasa.  
Es para los que toman agencia, aprenden y orquestan el cambio.

**«¿Qué va a pasar?» vs. «¿Qué vamos a hacer como empresa, hoy?»**

Taco  
Belt



## Sigamos la conversación



<https://www.linkedin.com/in/albertoterolconthe/>



<https://twitter.com/albertoterol>



<https://www.albertoterol.com>