



# Prólogo

## La pregunta de una niña

Una noche de invierno de 2024, mientras me hundía en mi sillón, con la mirada perdida en el techo, llegó mi hija menor, con sus once años y una mirada curiosa.

—Papá, ¿qué haces exactamente en tu trabajo ahora? —me preguntó.

Le respondí riendo que dirigía Konecta, una gran empresa que ayuda a otras empresas a comunicarse con sus clientes.

—Ya sabes, como tú cuando envías un mensaje a tus amigos por WhatsApp o cuando dejas un comentario en Insta —añadí para que lo entendiera bien—. Pero nosotros ayudamos a las grandes marcas a hacerlo en todos los canales: por teléfono, por correo electrónico —ella se rio a carcajadas porque, para ella, ya nadie se comunica así— y, por supuesto, en las redes sociales, ¡en cualquier lugar donde a la gente le guste expresarse!

Me miró con el rostro muy serio y los ojos entrecerrados.

—¿Y la IA no podría hacer eso? —preguntó.

En ese momento sonreí. No era una simple pregunta infantil. Es la pregunta que todo el mundo se hace. La pregunta que recorre los pasillos de los consejos de administración, la que sacude los mercados y la que inquieta a los empleados. En ese instante apareció de forma directa, sin rodeos y despojada de cualquier jerga. La pregunta que me persigue a mí, como consejero delegado y responsable de la empresa. Entonces mi sonrisa se congeló. La pregunta clave... y para la que solo tengo una respuesta parcial.

Pensé en todos esos oficios que creíamos invencibles e inquebrantables hasta hace muy poco tiempo. Los desarrolladores de software, los famosos programadores que generan miles de líneas de código cada día —una población que hoy se acerca a los 47 millones de personas—, se enfrentan ahora al impacto de la inteligencia artificial generativa (GenAI), que, a través de multitud de plataformas, puede generar automáticamente hasta el 80 % de su código.

Los analistas financieros también están viendo cómo bancos, consultoras y fondos de inversión sustituyen parte de su trabajo por sistemas de IA extraordinariamente potentes. Estos jóvenes profesionales, a menudo con un máster y una enorme motivación, pasaban sus días recopilando datos, construyendo modelos de previsión y redactando informes. Tareas que, aunque requerían rigor y concentración, eran en gran medida repetitivas.

Hoy, un modelo de IA, incluso gratuito y de libre acceso, puede analizar millones de datos en pocos segundos, detectar tendencias imperceptibles para el ojo humano y redactar síntesis complejas. Es la esencia misma de la profesión la que se ve afectada, llevando a muchas empresas a preguntarse si necesitan un ejército de perfiles junior o un único algoritmo extremadamente eficiente.

El papel de los analistas no desaparece, pero se redefine, exigiendo ahora creatividad, estrategia y capacidad de interpretación más que recopilación de información.

En mi sector, hace unos años se pensaba que era imposible automatizar la experiencia del cliente, que consiste en poner a personas en contacto para crear valor. Hoy compruebo que la IA ya es capaz de reproducir prácticamente cualquier idioma humano, con todos sus matices y acentos, analizar millones de datos en un abrir y cerrar de ojos y organizar unas vacaciones

completas en cualquier lugar del planeta en función de tu presupuesto.

Y la máquina nunca duerme, nunca se equivoca. O al menos eso es lo que nos venden.

—¿Qué pasa? Papá, estás raro... —me dijo ella, tirándome de la manga.

Me incliné hacia ella.

—Puede que sí, cariño. Pero no como nosotros lo hacemos. Mi trabajo es mostrar la diferencia.

Ellaladeó la cabeza.

—¿Qué diferencia?

—Bueno... —busqué mis palabras—. Un día te dirás: “Necesito hablar con alguien”. No con una voz de robot —ya sabes, esa voz perfecta, sintética y sin emoción—, sino con una persona. Con sus dudas, con su voz que tiembla un poco, con su manera de encontrar las palabras adecuadas. La IA responde. Un ser humano comprende y escucha. Te responderá porque habrá entendido tu problema. La IA puede imitar un chiste, pero nunca sabrá cuándo es el momento adecuado para hacerlo.

Hice una pausa.

—La IA no tiene miedo. Tampoco tiene esperanza. Esa es la diferencia. Estamos aquí para escuchar el miedo y dar esperanza.

Ella asintió con una gran sonrisa. Había comprendido. No hacían falta más palabras.

Yo había encontrado el punto de partida de mi libro.

---

El miedo y la esperanza no son conceptos abstractos. Son las dos caras de una misma moneda: la de la transformación que vivimos hoy.

Durante décadas, el mundo de los negocios se construyó sobre un modelo simple: la globalización, la búsqueda de mano de obra cada vez más barata y una regulación insuficiente. Ese modelo alimentó nuestro crecimiento. Diversos líderes empresariales han señalado recientemente que estamos asistiendo al final de una etapa.

Las empresas apostaban por personas sin experiencia mediante programas de formación, planes de desarrollo profesional y estabilidad laboral. Pero hoy la promesa de la IA ofrece nuevas alternativas para realizar tareas que antes dependían exclusivamente de las personas.

La concentración del mercado ha reforzado la capacidad de influencia de las grandes empresas. La incertidumbre económica les ha servido de protección. Cuando una organización puede imponer sus condiciones, la lealtad deja de ser un valor estratégico.

Hoy, América y Asia se encuentran inmersas en una carrera tecnológica por la soberanía. No es una guerra de misiles y cañones, sino de algoritmos y datos que permitirán mañana dirigir misiles y cañones de forma autónoma.

En Estados Unidos, la respuesta es simple: liberar la innovación del sector privado, apostar por los gigantes tecnológicos y dejar que el mercado marque el ritmo.

En Asia, y especialmente en China, la estrategia está dirigida desde el Estado, con inversiones masivas y objetivos claros de liderazgo tecnológico.

Europa, por su parte, intenta regular como puede aquello que todavía no comprende por completo, mediante iniciativas

como el AI Act (2024) y los debates sobre ética tecnológica, con el riesgo de quedarse rezagada en esta carrera mundial.

La IA es la punta de lanza de esta transformación.

El modelo está cambiando: ya no se trata de aprovechar las debilidades de un mercado, sino de generar ventaja competitiva mediante la innovación. El valor ya no reside únicamente en el coste de la mano de obra, sino en la capacidad de desplegar inteligencia artificial de forma eficaz.

La IA se convierte así en uno de los principales motores de la competitividad futura.

Un modelo de crecimiento basado en la explotación, la debilidad regulatoria y una globalización poco controlada se está agotando. Y nosotros, los empresarios de todos los tamaños, estamos en primera línea ante esta transformación.

Sin embargo, en este contexto geopolítico existe un gran punto ciego. El silencio que rodea a los principales afectados: los empleados.

Hablamos de miles de millones de dólares, de algoritmos, de beneficios para los accionistas y del éxito de los innovadores.

Pero ¿quién habla de quienes se levantan cada mañana para desempeñar un trabajo que la máquina amenaza con transformar?

¿Quién da voz a quienes, en el fondo, son el alma de nuestras empresas?

El ser humano se ha vuelto invisible en el gran panorama técnico y económico.

Existe una tensión silenciosa entre la transformación tecnológica y la transformación humana.

El progreso lo amplifica todo. Incluso aquello que preferimos no ver.

Construimos el teléfono móvil para conectarnos. Y terminamos perdiendo presencia. Creamos la compra en un clic para ganar comodidad y obtuvimos el sobreconsumo. Diseñamos plataformas sociales para crear comunidad... y multiplicamos la comparación constante.

Nada de esto nace de la mala intención. Todo surge de nuestra incapacidad para prever las consecuencias.

La velocidad del cambio ha reducido drásticamente el tiempo entre una decisión y sus efectos. Lo que antes tardaba décadas ahora ocurre en pocos meses.

Intentamos gestionar un cambio exponencial con un pensamiento lineal.

El ritmo de la tecnología no hace más que ampliar la distancia. Dentro del ecosistema tecnológico celebramos la abundancia, mientras fuera aumenta la ansiedad ante futuros cada vez más inciertos.

No se trata de ignorancia, estamos condicionados para no ver y la ceguera es uno de los mecanismos del progreso moderno.

El peligro no es el cambio en sí, sino nuestra incapacidad para anticipar sus consecuencias antes de que se agraven.

¿Quién decide qué consecuencias importan?

Ya no dirigimos. Solo aceleramos y el progreso sin visión no es sabiduría. Es simplemente velocidad.

¿Qué dirá la historia de aquello que vimos venir y no intentamos evitar?

Este libro es una respuesta a mi hija pequeña y también a los empleados de la empresa que dirijo. A todos aquellos que se preocupan por el impacto de la inteligencia artificial en su trabajo.

Expresa mi rechazo a un discurso deshumanizado y mi compromiso personal de asumir mi responsabilidad.

No puedo aceptar que la conversación sobre la IA se desarrolle sin escuchar la voz de quienes viven esta transformación en primera persona.

Mi intención es sencilla: explicar, transmitir y compartir mi experiencia, con humildad, para contribuir a una mejor comprensión colectiva.

No existe una solución mágica ni una fórmula predeterminada. Pero, como dirigente, me niego a permanecer pasivo.

Esta historia es la de una misión casi imposible: proteger a la empresa y a sus empleados frente a una amenaza invisible sin caer en el fatalismo ni en el pánico.

Estoy convencido de que no solo debemos afrontar esta incertidumbre, sino aprender a convivir con ella.

Mi oficio, mi naturaleza, no consiste en evitar el miedo, sino en mirarlo de frente para transformarlo en esperanza. La IA es una prueba, una disrupción sin precedentes.

Pero también es una oportunidad para hacerlo mejor, para ser más humanos y para centrarnos en aquello que nos hace realmente irremplazables.

Este libro no es un manual de supervivencia, sino el relato de una exploración de la tensión entre el mundo que conocemos y el que está llegando.

Es la exploración de un miedo y la invitación a una esperanza: la de la diferencia que solo un ser humano puede marcar.