

Albert Pijuan
CEO de Nodus

La IA no está fallando: el problema es cómo la están implementando las empresas

Desde grandes corporaciones hasta pymes, la adopción de herramientas basadas en IA se ha acelerado de forma notable. Sin embargo, a medida que avanza esta adopción, empieza a aparecer una realidad incómoda: en muchos casos, la IA no está generando el impacto esperado. Lejos de traducirse en mejoras estructurales de eficiencia o crecimiento, muchas organizaciones están experimentando un efecto contrario: más complejidad operativa, mayor dependencia de soluciones inconexas y una dificultad creciente para escalar los avances logrados. Este diagnóstico, que empieza a repetirse en distintos sectores, ha dado pie a interpretaciones erróneas sobre los límites de la tecnología. Pero conviene ser claros: el problema no es la inteligencia artificial, sino la forma en que se está implementando dentro de las empresas.

La mayoría de las organizaciones están incorporando inteligencia artificial de manera fragmentada. Automatizaciones aisladas, herramientas desconectadas, bots sin gobernanza o proyectos piloto que no llegan a consolidarse en la operativa real del negocio. Este enfoque genera un ecosistema disperso donde cada nueva solución añade una capa adicional de complejidad. Los sistemas no comparten contexto, las decisiones no siguen criterios comunes y los procesos pierden coherencia. En lugar de aumentar la capacidad operativa, la IA puede acabar generando fricción.

Este fenómeno no es nuevo en la historia de la tecnología. Ya ocurrió con anteriores olas de digitalización, donde la adopción de herramientas sin una visión estructural acabó creando organizaciones más complejas en lugar de más eficientes. La diferencia es que, en el caso de la inteligencia artificial, el impacto es mucho mayor. La IA no es simplemente una herramienta que optimiza tareas existentes. Es una nueva fuente de capacidad operativa que permite ejecutar procesos, analizar información y tomar decisiones con una velocidad y escala que antes no eran posibles.

Esto cambia radicalmente la forma en que se organiza el trabajo dentro de las empresas. Por primera vez, empiezan a convivir de forma estructural personas y sistemas inteligentes dentro de los mismos procesos. Las personas aportan

criterio, supervisión y visión estratégica; los sistemas de IA aportan ejecución, velocidad y consistencia. No se trata de sustituir trabajo humano, sino de redistribuirlo de forma más eficiente.

En este nuevo contexto, las tareas repetitivas, administrativas o de bajo valor tienden a ser absorbidas por sistemas automatizados, mientras que el valor humano se desplaza hacia la toma de decisiones, la gestión de excepciones y la definición de criterios. Este cambio tiene implicaciones profundas, no solo en términos de productividad, sino en la propia arquitectura organizativa de las empresas. Y es precisamente ahí donde aparece el verdadero reto. Para que la inteligencia artificial genere valor real, no basta con adoptarla. Es necesario integrarla dentro de la estructura operativa de la organización. Esto implica diseñar cómo interactúan los sistemas de IA con los procesos existentes, cómo se toman las decisiones, cómo se mantiene la coherencia entre diferentes automatizaciones y, sobre todo, cómo se gobierna todo el sistema.

Sin esta capa de arquitectura y gobernanza, la IA tiende a fragmentarse. Con ella, en cambio, se convierte en una ventaja competitiva. Las empresas que están capturando valor de la inteligencia artificial no son necesariamente las que más herramientas utilizan, sino las que han sido capaces de construir una estructura donde la IA forma parte del funcionamiento real del negocio. Una estructura donde los sistemas están conectados a los procesos, comparte contexto, siguen criterios comunes y operan bajo un marco de control definido.



El futuro será de las empresas que sepan integrarla de forma coherente dentro de su organización

En este tipo de organizaciones, la inteligencia artificial deja de ser una colección de iniciativas aisladas para convertirse en una capacidad integrada. El impacto es tangible: se reduce la fricción operativa, se mejora la consistencia en la ejecución, se gana velocidad en la toma de decisiones y, sobre todo, se incrementa la capacidad de la organización sin necesidad de aumentar proporcionalmente su estructura.

Este último punto es especialmente relevante en un contexto donde muchas empresas se enfrentan a límites claros de crecimiento: equipos saturados, procesos manuales, dependencia de personas clave y dificultad para escalar sin incrementar costes fijos. La inteligencia artificial, bien integrada, permite romper ese techo. Pero para ello es necesario cambiar el enfoque. El debate actual sigue demasiado centrado en las herramientas: qué modelo utilizar, qué solución implementar o qué tecnología adoptar. Sin embargo, la diferencia real no está ahí. La diferencia está en la organización: en cómo se diseña la interacción entre personas y sistemas, en cómo se estructuran los procesos y en cómo se gobierna la toma de decisiones. En definitiva, en cómo se construye la arquitectura operativa de la empresa.

Desde esta perspectiva, la inteligencia artificial no es un proyecto tecnológico, sino un proyecto organizativo. Algunas iniciativas ya están avanzando en esta dirección, proponiendo modelos en los que la IA se integra como una capa estructural dentro de la empresa, permitiendo desplegar sistemas que operan de forma coordinada, con contexto y bajo criterios definidos. Es el caso de propuestas como NODUS, que plantean la IA no como una herramienta aislada, sino como una infraestructura operativa integrada en los procesos de negocio. Más allá de soluciones concretas, la tendencia es clara. El futuro no será de las empresas que simplemente utilicen inteligencia artificial, sino de aquellas que sepan integrarla de forma coherente dentro de su organización. No se trata de automatizar más tareas, sino de construir organizaciones capaces de combinar inteligencia humana y digital dentro de una misma estructura, con criterio, control y continuidad.

La IA no está fallando. Lo que está fallando es la forma en que muchas organizaciones están intentando incorporarla.