

declaraciones responsables... Por otro lado, la empresa, desde su contribución decisiva al crecimiento de la economía, ya es consciente de que sin digitalización no se puede avanzar y está implementando rápidamente fórmulas digitales en todos sus procesos.

–¿Cómo está cambiando la digitalización la forma de trabajar de las empresas extremeñas?

–La digitalización y, especialmente, la IA están actuando como un inmenso multiplicador cognitivo. Según Goldman Sachs el 60% de los trabajos utilizará IA en alguna tarea, lo que significa una reconfiguración profunda del empleo. Estudios del MIT y Stanford demuestran que el uso de IA generativa aumenta la productividad entre un 30% y un 40% en áreas de programación, análisis y redacción.

–¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen las empresas cuando intentan digitalizarse?

–El primer gran error es olvidar que la transformación digital sin transformación cultural se llama 'digiticidio'. Muchas organizaciones invierten masivamente en tecnología (lo que podríamos llamar mucho músculo o hardware), pero descuidan la formación y el cambio de mentalidad (poco cerebro o software). Debemos comprender que el verdadero desafío de la IA no es tecnológico, sino ético, educativo y antropológico. El segundo error es no dejarse aconsejar, y que el directivo actúe, como ha hecho otras veces, inspirado por modas, imagen o esnobismo sin pensar qué necesita el negocio.

–Usted ha trabajado durante años en el ámbito de la gestión del talento. ¿Qué perfiles profesionales demandará la economía extremeña en los próximos años?

–Se exigirán profesionales con gran learnability (algo así como 'aprendibilidad', que es la capacidad de seguir aprendiendo) y adaptabilidad mediante proce-

«El primer gran error es olvidar que la transformación digital sin transformación cultural se llama 'digiticidio'»

«Me preocupa la resistencia al cambio de la tribu del 'siempre se ha hecho así'; existen estas resistencias en forma de pequeñas cuotas de poder interno dentro de las organizaciones»

sos de 'upskilling' (mejora) y 'reskilling' (reconversión). Pero de todas las habilidades, las tres más valoradas serán aquellas, paradójicamente, más humanas, más analógicas: resiliencia creativa, trabajo en equipo y pensamiento crítico.

–¿Está preparada la formación actual para responder a las necesidades del mercado laboral digital?

–Llevamos siglos quejándonos de la universidad, del sistema educativo en general, de los currículos de algunas carreras, pero todos somos responsables de no formar para el futuro. El mundo de la formación, desde un jardín de infancia hasta una academia de oposiciones, de un instituto hasta un prestigioso 'college', no forma para pasado mañana. Hemos de reconciliar la teoría con la práctica e impulsar ambas mediante la experiencia real. Actividades experienciales en especial, fuera del aula, doy fe de que ayudan a eso.

–¿Qué repercusión puede tener el desarrollo de la IA en forma de necesidad de centros de datos?

–Entrenar un gran modelo de IA puede consumir tanta energía como una ciudad pequeña durante días, y supone un desafío energético y de recursos a nivel global. Grandes ciudades como Madrid o Barcelona están decayendo en la implantación de nuevos centros de datos, precisamente por la saturación de sus redes eléctricas. Regiones con capacidad energética y recursos naturales como Extremadura se van a convertir en ecosistemas inmensamente atractivos para acoger esta infraestructura crítica.

–La IA está revolucionando todos los sectores. ¿Cómo cree que afectará a la economía extremeña en los próximos cinco años?

–Por primera vez en la historia las máquinas no solo ejecutan, sino que aprenden y generan conocimiento nuevo. Los profesionales pasarán de ser creadores a editores inteligentes de contenido. Pienso que sobrevivirán los negocios que entiendan la IA como un medio y no como un fin en sí mismo. Una IA que no esté monitorizada,

pilotada y dirigida éticamente por un ser humano con criterio es una amenaza antropológica y una chapuza empresarial.

–¿Cuáles son los riesgos de una implantación acelerada de la IA sin la formación adecuada?

–Esos riesgos están ya presentes: deepfakes indistinguibles que generarán manipulación política, fraude y crisis de confianza global. Existe también el peligro del control político, como el 'Ciber Gulag' que ya se utiliza en Rusia para vigilar y detener ciudadanos a través del reconocimiento facial, demuestran el peligro de perder la privacidad ante regímenes sin escrúpulos. Pero a nivel antropológico, hay algo si cabe mucho peor: delegar en una máquina nuestra memoria, nuestras decisiones y nuestra creatividad, y atrofiar nuestra inteligencia natural. La IA puede hacer de todo, sí, menos amar y sufrir, lo que nos hace más íntimamente humanos. Si entregamos a una IA nuestros criterios, nuestras decisiones y nuestros sentimientos, seremos unos meros consumidores de estímulos.

–Después de décadas analizando organizaciones y procesos de innovación, ¿qué es lo que más le preocupa y lo que más le ilusiona del futuro digital?

–Me preocupa la resistencia al cambio de la tribu del 'siempre se ha hecho así'. En 2024, en una publicación sobre IA que lanzamos conjuntamente desde la Administración, la empresa y la sociedad civil detectamos ya la existencia de estas resistencias al cambio en forma de pequeñas cuotas de poder interno dentro de las organizaciones. En cambio, me gusta comprobar lo irremplazable que es el ser humano: la IA no tiene conciencia, no tiene responsabilidad, no tiene amor y carece de sentido moral. Dicen que ningún sistema entenderá jamás su labor como una obra de arte. Ante este horizonte, la gran pregunta que debemos hacernos ya no es: ¿qué puede hacer la IA?, sino, fundamentalmente: ¿qué debe seguir haciendo el ser humano? En Extremadura, en los ámbitos que conozco, lo tenemos claro.