



Agenda para la Inteligencia Artificial en las Empresas Italianas

**Un desafío para el liderazgo,
una oportunidad para el país**

Fabbrica per l'Eccellenza - Compagnia delle Opere

Mayo de 2025

Agenda Para la Inteligencia Artificial en las Empresas Italianas

Un desafío para el liderazgo, una oportunidad para el país

Fabbrica per l'Eccellenza
Compagnia delle Opere

Mayo de 2025

CONTEXTO

La **Inteligencia Artificial (IA)** está redefiniendo el panorama empresarial: automatización, previsiones, personalización, escalabilidad dejaron de ser promesas para convertirse para muchos en una realidad. Actualmente todas las empresas, independientemente de su dimensión, pueden acceder a los instrumentos de IA generativa, dando paso así a ventajas competitivas inéditas.

Sin embargo, toda revolución también conlleva grandes cuestionamientos:

¿Cómo cambiará el trabajo?

¿Cuál será el papel del liderazgo de empresa?

¿Cómo debería ser la relación entre persona y tecnología?

La IA es un **instrumento sumamente potente**, cuyo crecimiento es constante, aprende, y está en condiciones de desempeñar una enorme cantidad de funciones, cada vez más complejas y siempre con mayor rapidez.

Sin embargo, **sigue siendo un producto de la inteligencia humana**: no capta lo implícito, no tiene la capacidad de entender el sentido de las circunstancias, las elecciones, las relaciones. La inteligencia relacional, el juicio experto, la intuición humana siguen siendo irremplazables. Automatizar todo puede parecer eficiente, sin embargo, sin responsabilidad y significado se corre el riesgo de la apatía organizativa (o el liderazgo tecnocrático). Si queremos aprovechar la potencia de la IA sin perder nuestra esencia, entonces debemos invertir en lo que la tecnología no puede replicar y que hace que el ser humano sea único: la creatividad, el pensamiento crítico, el talento humano. La pregunta es: ¿cómo hacerlo?

Este desafío forma parte de un contexto más amplio: adoptar la IA implica consecuencias éticas y sociales que afectan no sólo a la justicia, sino también la paz (y las guerras), la libertad y el bien común.

Hay que ser cautelosos para que la innovación no aumente las desigualdades sociales, no menoscabe la dignidad del trabajo humano y no favorezca usos perversos, por ejemplo: producción de armas autónomas, manipulación informativa o vigilancia invasiva.

LA CONTRIBUCIÓN DE UNA EXPERIENCIA

Hay muchas organizaciones e instituciones que se confrontan sobre estos temas.

El recorrido del último año de **Fabbrica per l'Eccellenza** (comunidad de aprendizaje de las empresas medianas de **Compagnia delle Opere**, soportada por la contribución científica del CYFE – *Center for Young and Family Enterprise* (Centro para la empresa joven y familiar) – de la Universidad de Bérgamo) ha explorado el impacto de la IA, poniendo en relieve seis líneas guía que empresarios y líderes pueden asumir con responsabilidad y visión estratégica.

A partir de un trabajo compartido y vivencial, una humilde contribución a la agenda de las empresas, orientada hacia una política industrial eficaz.

SEIS CONTRIBUCIONES PARA ADOPTAR DE MODO CONSCIENTE LA IA

1.

Del entusiasmo a la experimentación responsable

La IA ya no es un tema (exclusivamente) de técnicos. Es una palanca estratégica que debe entrar en el corazón del liderazgo. Y su impacto no se mide con adopciones superficiales. Tocar con las manos experiencias reales y tratar el tema con los que ya han integrado la IA en sus procesos empresariales hoy pasó a ser esencial para conocer, entender, imaginar.

■ **ACCIÓN:** *Trazar un mapa del uso espontáneo de la IA en las secciones empresariales, valorizar las competencias internas, activar recorridos prácticos de aprendizaje y experimentación. Antes de la tecnología, hace falta tiempo, escucha y confianza.*

2.

La IA como exoesqueleto de las competencias humanas

Al igual que un exoesqueleto amplifica la fuerza física, la IA potencia la inteligencia humana. Sin embargo, es estéril sin creatividad, pensamiento crítico, conocimiento sectorial. La IA es útil en igual medida que la persona que la utiliza es más consciente. La formación no puede reducirse a las competencias técnicas o dirigenciales: debe extenderse a la esfera ética y relacional.

■ **ACCIÓN:** *Repensar radicalmente las estrategias formativas en la empresa. Hace falta un plan capaz de unir competencias técnicas y habilidades sociales (soft skills), implicando, en un diálogo permanente, a empresas, universidades y centros de investigación.*

3.

Más allá del compromiso para aceptar las nuevas tensiones organizativas

La IA reduce algunas viejas contradicciones (por ej., flexibilidad versus escalabilidad), pero introduce otras: agilidad versus adaptabilidad, delegar versus controlar, eficiencia versus equidad, automatización versus dignidad del trabajo. No se trata de obstáculos, sino de señales de una evolución en acto.

■ **ACCIÓN:** *Evitar soluciones estandarizadas, abrazar la complejidad. La confrontación inter pares y la formación se vuelven instrumentos de sensatez y lucidez estratégica.*

4.

Propósito y liderazgo: la brújula del cambio

En un mundo que cambia rápidamente, el propósito, es decir, el objetivo profundo que orienta la actividad empresarial no es un adorno estético: es un soporte estratégico. Sólo el liderazgo inspirado puede traducir la innovación en valor auténtico y sostenible. Y además debe saber establecer límites: no todo lo que es posible es justo. El progreso tecnológico debe ser acompañado con un fundamento cultural y moral.

■ **ACCIÓN:** *Los líderes deben inspirar y responsabilizar, transformando el propósito en cultura compartida y criterios para elegir qué automatizar y cómo hacerlo. La IA es un instrumento, el alma de la empresa sigue siendo humana.*

5.

Un nuevo método para las PYME italianas

Las empresas italianas se caracterizan por ser ágiles y poseer autonomía decisional; pueden volverse protagonistas, no comparsas, de la transformación digital. Son el terreno ideal para experimentar modelos organizativos innovadores.

■ **ACCIÓN:** *crear redes empresariales que dialogan con el mundo académico, comparten experiencias, construyen metodologías comunes. La IA no hay que encararla individualmente.*

6.

La adopción consciente: un recorrido, no una carrera

La IA es accesible, pero no es neutra cuando es parte de la vida de la empresa. Hace falta una estrategia coherente con la cultura empresarial, una ética del cambio, atención a los riesgos, visión a largo plazo.

■ **ACCIÓN:** *Invertir en grupos interdisciplinarios, recorridos integrados de formación, comunidades de aprendizaje permanente. La transformación digital requiere mente, manos y corazón.*

CONCLUSIÓN: LA IA COMO LUPA DE LO HUMANO

La Inteligencia Artificial es mucho más que un conjunto de tecnologías. Es una lupa que amplifica visión, talento y coherencia de nuestras elecciones.

Pone a la luz quienes somos y adonde queremos ir.

Y justamente por esto, es también un banco de prueba para la madurez de nuestras empresas.

Las PYME italianas tienen todo lo que hace falta para ser líderes de un cambio que no sea imitación, sino generación de valor auténtico. **Compagnia delle Opere** gracias al trabajo realizado por **Fabbrica per l'Eccellenza** lanza un reto: osar, entender, colaborar, porque hoy, más que nunca, **la excelencia es una responsabilidad compartida.**

FABBRICA PER L'ECCELLENZA: UN LABORATORIO DE EMPRESA Y HUMANIDAD

Fabbrica per l'Eccellenza es la comunidad de aprendizaje (*learning community*) promovida por **Compagnia delle Opere** para las empresas medianas italianas. No solamente un ciclo de encuentros o una teoría bajada desde lo alto, sino una experiencia transformadora, un lugar de intercambio de opiniones entre empresarios, donde se trabaja sobre casos reales y se regresa a la empresa con instrumentos concretos y con el deseo de ponerlos a prueba.

Durante el 2024, **Fabbrica per l'Eccellenza** puso en el centro de su recorrido de formación el impacto de la IA en las personas y las empresas, llegando a formular sugerencias de ayuda a los empresarios para un debate responsable y visionario.

Una experiencia que concilia cultura empresarial y visión humanista, con una certeza en el centro: cada innovación tecnológica debe ser evaluada en términos de coherencia con el **propósito empresarial.**

Desde el año 2022 **Fabbrica per l'Eccellenza** se beneficia del soporte científico del CYFE.



CYFE

Center for young
and family enterprise

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO