

■ Human Layer Framework

El *Human Layer* de la Transformación con IA

Por qué organizaciones con las mismas herramientas de IA logran resultados completamente distintos.

Contenido

Resumen ejecutivo	03
La infraestructura ya no es la ventaja competitiva	04
Todas las organizaciones están comprando la misma IA	05
Los cuatro niveles de la Transformación con IA	06
El Human Layer, explicado	07
Por qué la capacidad no se agota	09
Qué hacen distinto las organizaciones con un Human Layer fuerte	11
Cinco preguntas antes del próximo presupuesto de IA	12
Cómo evaluar tu organización	13
¿Dónde está tu organización hoy?	14

■ Resumen ejecutivo

La mayoría de las organizaciones cree que tiene una estrategia de IA porque tiene herramientas de IA. *No son lo mismo.*

Este informe presenta el Human Layer Framework: la perspectiva de Nebius Academy sobre por qué organizaciones con acceso a la misma tecnología logran resultados radicalmente distintos.

En este informe descubrirás

Por qué la tecnología dejó de ser la ventaja competitiva.

Las cuatro dimensiones que determinan la adopción de IA.

Cinco preguntas que todo equipo directivo debería responder antes de seguir invirtiendo.

Cómo evaluar el nivel de preparación de tu organización.

Ideas clave

La infraestructura es un costo de entrada. Cualquier competidor la iguala en semanas.

Usar no es adoptar. Licencias y sesiones no son decisiones ni resultados.

El Human Layer se construye, no se compra. Es el único nivel que ningún ciclo de ventas entrega.

01 La infraestructura ya no es la ventaja competitiva. El *Human Layer*, sí.

La carrera de infraestructura sigue viva entre los proveedores de tecnología. Para quien compra e implementa IA, ya no es ahí donde se decide la competencia.

Durante los últimos años, la conversación sobre IA en las empresas fue una conversación de infraestructura: qué proveedor de cómputo, qué modelo, qué licencia. Esa carrera sigue muy viva entre los proveedores de tecnología — pero para quien compra e implementa IA en su organización, ya no es ahí donde se decide la competencia.

El acceso a modelos de frontera, a cómputo escalable y a aplicaciones de IA de nivel empresarial dejó de ser un diferenciador para

las empresas que las usan: es un costo de entrada que cualquier competidor puede igualar en semanas.

Lo que no se puede comprar con la misma facilidad es la capacidad organizacional para usar esa tecnología de forma distinta a como la usa el resto del mercado. Esa capacidad —quién la desarrolla, quién la sostiene, quién la gobierna— es lo que este informe llama el Human Layer de la Transformación con IA.

Las organizaciones que hoy están viendo resultados de negocio con IA no tienen mejor tecnología que sus competidores. Tienen un Human Layer más desarrollado.

88%

↑ 10 pts vs 2024

El estado de la adopción

de las organizaciones ya usa IA de forma regular en al menos una función de negocio — frente a 78% hace un año.

El acceso ya está resuelto. Lo que cada organización hace con ese acceso, no.

02 Todas las organizaciones están comprando la misma IA. ¿Por qué los resultados son *tan distintos*?

Casi todas las empresas pueden mostrar métricas de uso. Muy pocas pueden mostrar métricas de adopción.

Usar una herramienta de IA y haberla adoptado no es lo mismo. Casi todas las empresas de la región pueden mostrar métricas de uso: licencias activas, sesiones, prompts enviados. Muy pocas pueden mostrar métricas de adopción: decisiones que cambiaron, flujos de trabajo que se rediseñaron, resultados de negocio que se movieron.

La ciencia del comportamiento explica por qué. Un cambio sostenido requiere tres condiciones a la vez. La mayoría de las iniciativas de IA resuelve solo una —normalmente, dar acceso a la herramienta— y asume que las otras dos se van a resolver solas. No lo hacen.

Capacidad

Habilidad real para hacer la tarea de la nueva forma.

Oportunidad

Espacio estructural para hacerlo dentro del flujo diario.

Motivación

Razón para sostenerlo más allá del entusiasmo inicial.

La brecha que separa a las organizaciones que transforman de las que solo experimentan no es una brecha de tecnología: es de capacidad, de estructura y de sostenimiento.

95%

Uso sin adopción

de los pilotos empresariales de IA generativa no logra un impacto medible en ingresos o utilidades.

La evidencia más clara de la distancia entre usar IA y haberla adoptado. La reportamos con una advertencia: es una cifra debatida, basada en un solo estudio.

03 Los cuatro niveles de la Transformación con IA

Tres de los cuatro niveles se compran. El cuarto se construye — y es el único que diferencia.

El Human Layer Framework

Fig. 01



Los tres primeros niveles están al alcance de cualquier organización. El Human Layer es el único que debe construirse — y también el único que realmente diferencia.

Escala, y la excepción

1 de 3

organizaciones ha comenzado a escalar IA en toda la empresa. El resto sigue en pilotos.

6%

logra un impacto significativo en utilidades. Ese es el tamaño real de la diferencia.

04 El Human Layer, *explicado*

Cuatro dimensiones concretas, medibles y construibles de forma deliberada. Cada una viene con una pregunta para el CEO.



Liderazgo

Los líderes que visiblemente cambian cómo trabajan con IA —no solo los que aprueban el presupuesto— son los que generan permiso real para que el resto de la organización haga lo mismo.

¿Qué líder de mi comité directivo cambió visiblemente su forma de trabajar por la IA?

Pregunta para el CEO



Capacidad

No basta con capacitar una vez. La capacidad es la habilidad real, verificada, de un equipo para usar IA en su trabajo específico — no una certificación de asistencia a un taller.

Si mis usuarios más avanzados de IA se fueran mañana, ¿esa capacidad se iría con ellos?

Pregunta para el CEO



Rediseño de flujos de trabajo

La IA solo genera resultado cuando se integra dentro de cómo se hace el trabajo, no al lado de él. Sin rediseño de procesos, la herramienta se vuelve una capa adicional de esfuerzo, no una que lo reduce.

¿Puedo nombrar un flujo de trabajo específico que mi organización rediseñó alrededor de la IA?

Pregunta para el CEO



Gobernanza

Sin un puente de gobernanza entre la experimentación individual y el estándar organizacional, cada avance se queda atrapado en la persona que lo descubrió.

¿Qué gobernanza existe entre ‘alguien lo probó’ y ‘así lo hacemos ahora’?

Pregunta para el CEO

Lo que cambia el acompañamiento del liderazgo

15%

de los colaboradores tiene una actitud positiva hacia la IA sin acompañamiento del liderazgo.

55%

la tiene cuando el liderazgo brinda un acompañamiento real. Mismas herramientas. Mismo mercado.

Hoy solo 25% dice recibir ese acompañamiento.

05 Por qué la capacidad *no se agota*

La mayoría de la capacitación en IA se diseña como un evento. La capacidad real se diseña como un sistema que se acumula.

La mayoría de los programas de capacitación en IA se diseñan como un evento: un taller, una certificación, un webinar. Terminan, y la

organización vuelve exactamente al mismo punto en el que estaba antes, solo que con una casilla marcada como completado.

La capacidad real funciona distinto. No es un evento, es un sistema que se acumula.

Equipos

Cada equipo que desarrolla una habilidad la transfiere al siguiente.

Flujos

Cada flujo de trabajo rediseñado se convierte en el nuevo estándar.

Líderes

Cada líder que cambia su forma de trabajar eleva la barra para los demás.

Esa es la diferencia entre una organización que necesita volver a capacitarse cada vez que sale un modelo nuevo, y una que absorbe cada avance de IA porque ya construyó el músculo para hacerlo.

“

El programa termina.
La capacidad, no.

6%

Quién lidera, y por qué

de las organizaciones califica como líder en IA.

Y lo que las distingue no es el gasto en tecnología, sino construir capacidad en toda la organización — no solo contratar especialistas.

Qué hacen distinto las organizaciones con un Human Layer *fuerte*

La diferencia no se ve en el presupuesto de IA. Se ve en estos cinco comportamientos.

Human Layer débil

La IA se queda con cada persona

La capacitación es un evento

Los líderes aprueban presupuestos

El éxito se mide en licencias

Los pilotos quedan aislados

Human Layer fuerte

La IA se convierte en conocimiento organizacional

La capacidad se acumula

Los líderes modelan comportamientos

El éxito se mide en resultados de negocio

Los flujos de trabajo evolucionan

06 Cinco preguntas para responder *antes* de aprobar el próximo presupuesto de IA

Separan a los equipos directivos que están construyendo un Human Layer de los que están comprando más infraestructura.

Cinco preguntas ejecutivas

01 ¿Puedes nombrar los flujos de trabajo específicos que tu organización rediseñó alrededor de la IA — no solo las herramientas que tus equipos usan?

02 Si tus usuarios más avanzados de IA se fueran mañana, ¿esa capacidad se iría con ellos?

03 ¿Qué líder de tu comité directivo cambió visiblemente su forma de trabajar por la IA — más allá de aprobar el presupuesto?

04 ¿Qué gobernanza existe entre 'alguien lo probó' y 'así lo hacemos ahora' en tu organización?

05 ¿Cómo estás midiendo la adopción hoy: licencias activas y sesiones, o decisiones y resultados que cambiaron?

Lo que reportan los CEOs

56%

de los CEOs no reporta ni mayores ingresos ni menores costos por IA en los últimos 12 meses.

12%

reporta ambos. La pregunta es qué construyó esa minoría que la mayoría no.

07 *Cómo evaluar* tu organización

Las cinco preguntas son un buen punto de partida, pero un diagnóstico completo requiere ver las cuatro dimensiones en conjunto — y compararlas contra organizaciones en una etapa similar.

Para eso existe el AI Readiness Assessment de Nebius Academy: identificar en qué nivel de la transformación se encuentra realmente tu organización, dónde están tus brechas más urgentes y qué deberías priorizar primero.

13%

Preparación, medida

de las organizaciones a nivel global califica como plenamente lista para la IA — y ese grupo tiene 4 veces más probabilidad de llevar sus pilotos a producción.

Del informe a *las prioridades*

Tres pasos. Cada uno convierte un diagnóstico en una decisión.

01 Informe Ejecutivo

Completado

02 AI Readiness Assessment

Siguiente paso

El assessment es un diagnóstico, no una propuesta. Lo que produce es una lectura compartida de dónde está delgado el Human Layer.

03 Conversación Ejecutiva

45 min

Descubre el nivel de *AI Readiness* de tu organización

Iniciar el AI Readiness Assessment ↗

academy.nebius.com/business/ai-adoption-assessment/es

Sobre Nebius Academy

Nebius Academy ayuda a organizaciones empresariales a construir las capacidades organizacionales necesarias para convertir su inversión en IA en resultados de negocio medibles.

Nacida dentro de Nebius Group, combinamos experiencia en infraestructura y adopción de IA con desarrollo de capacidades para acelerar la adopción de IA a escala.