

Para hacerte rico o para vivir bien
tienes que hacer exactamente lo
mismo.



Creación de equipos de alto rendimiento

con metodologías ágiles
e inteligencia artificial

ROBERTO CANALES MORA

Muestra gratuita

Estás leyendo una muestra gratuita de Creación de equipos de alto rendimiento con metodologías ágiles e inteligencia artificial, de Roberto Canales Mora. Incluye la introducción y el primer capítulo hasta el apartado 1.5, el mismo recorrido de la muestra de audio. Es una muestra amplia del comienzo de la obra. El libro completo continúa con los métodos, los ejemplos y las relaciones que nos ayudan a construir equipos de alto rendimiento autoorganizados.

Créditos

Copyright © Roberto Canales Mora.

Esta obra se comercializa bajo la titularidad de THE AUDIENCE
MEGAPHONE SYSTEM SL, CIF/NIF B87572772.

Autor: Roberto Canales Mora.

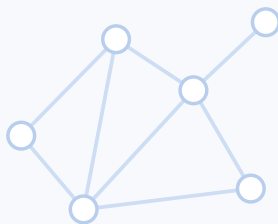
Escritura y estructuración asistida por: Codex.

Imágenes e ilustraciones creadas con ChatGPT, salvo que se indique
otra fuente.

Contenido de la muestra

0. Para prosperar o para vivir mejor	5
0.1. Aprender, con h, y construir modelos útiles	9
0.2. Aprender juntos desde el primer minuto	13
0.3. Qué nos llevamos para construir el equipo · Leyes 1–3	16
1. Potenciarnos primero nosotros para potenciar a los demás	19
1.1. Actualizar nuestro software y trabajar con IA	20
1.2. Dictar, caminar y revisar este mismo libro	22
1.3. Entender dónde van los datos y empezar a automatizar	25
1.4. Una bitácora que me devuelve lo que quiero aprender	28
1.5. Leer para que el conocimiento vuelva a encontrarme	34

0.



Para prosperar o para vivir mejor

En este capítulo

Empezaremos con una pregunta que te invito a hacerte: si dedicamos tanto tiempo a trabajar, ¿queremos prosperar, vivir mejor o ambas cosas?

Relacionaré experiencias, libros y modelos para que puedas contrastar qué te sirve y llevarlo a tu realidad.

También verás por qué empiezo las clases pidiendo voluntarios para buscar, compartir y aprender juntos desde el primer minuto.



Durante años he impartido clases en escuelas de negocios a profesionales que ya llevan mucho tiempo tomando decisiones. Me frustra algo que quizá les pase también a otros profesores: nunca tengo tiempo para contar todo lo que me gustaría. Los programas son intensos, pasan muchos profesores y cada uno dispone de unas pocas sesiones; además, como no somos robots, cada grupo lleva un ritmo y abre conversaciones diferentes.

En una clase cuento una cosa interesante, en otra surge otra y en una tercera aparece un ejemplo que también me habría gustado explicar a los grupos anteriores.

Por eso me obligo periódicamente a escribir. Este libro reúne lo que suelo contar y lo que me habría gustado poder desarrollar con más calma en el programa de alta dirección. Aquí puedo terminar una anécdota, relacionarla con otra y matizar algo que digo en clase de forma categórica para despertarnos, pero que necesita más espacio para entenderse. Espero que esta lectura te resulte útil tanto si has estado conmigo en el aula como si has llegado por tu cuenta.

Aun así, si tienes ocasión, te recomiendo que vengas a clase. Cada versión del libro es una foto fija de lo que he aprendido y he conseguido ordenar hasta ese momento, mientras que la formación sigue cambiando.

La tecnología avanza muchísimo y los profesores tampoco paramos de formarnos; a veces hasta nos aburrirnos de oírnos a nosotros mismos contar lo mismo y buscamos otra manera de explicarlo, probamos una herramienta nueva o incorporamos algo que nos acaba de pasar en una empresa. Por tanto, las clases que imparto suelen ser más ricas y más actuales que lo que consigo dejar escrito aquí.

Además, es raro que dé dos veces el mismo curso exacto. Basta mirar las caras de los alumnos para darse cuenta de que una explicación no ha

llegado o de que un ejemplo les toca muy de cerca y merece más tiempo. La asistencia, el ritmo del grupo, el número de preguntas y los problemas que plantean los alumnos cambian lo que ocurre en el aula.

Un profesor puede detenerse, pedirte que cuentes tu caso y adaptar la conversación; de esa interacción salen aprendizajes que no puedo prever al preparar una sesión ni al cerrar una versión del libro. Por eso me gusta que utilices estas páginas para prepararte para la formación, repasarla y seguir pensando después, y que aproveches la clase presencial para contrastar conmigo y con tus compañeros lo que os está pasando de verdad.

También iré actualizando el libro. Si lo compras en [Leanpub](#), podrás descargar desde tu biblioteca las nuevas versiones que vaya publicando, sin coste adicional. Mira la versión y la fecha de la portada, tanto en el libro como en la muestra. Nombraré las herramientas que utilizo porque ayudan a entender cómo trabajo; cuando cambien, revisaré esas referencias. Lo que lees hoy debe servirte para actuar ahora y volver a pensar cómo trabajas cuando aparezcan otras posibilidades.

Durante años he regalado miles de libros y tutoriales. Esta vez he decidido ponerle un precio cercano a los 100 euros. No te pido que compres por impulso: quiero que, si decides hacerlo, sea un acto consciente hacia ti mismo y hacia el trabajo que hay detrás de estas páginas. Después tendrás que elegir una práctica y probarla; el precio, por sí solo, no cambia nada.

Yo no doy estos cursos para que la gente salga sabiendo recitar una metodología. Las metodologías son un medio; a mí me interesa que los profesionales prosperen en sus empresas o vivan mejor. Si dedicas una parte considerable de tu vida a trabajar y además haces el esfuerzo de ir a una escuela de negocios, lo razonable es preguntarte qué quieres

conseguir con todo eso. Estar agotado, llegar tarde a casa y seguir igual de atascado dentro de cinco años tampoco parece el mejor plan vital.

Por eso suelo empezar proponiendo dos posiciones bastante radicales: o te planteas que la vida profesional te vaya muy bien y te hagas rico, o te planteas vivir bien. Si consigues ambas, estupendo. Me interesa que dejemos de utilizar el esfuerzo como justificación de cualquier resultado y que pensemos cómo estamos organizando nuestra vida profesional, porque trabajar mucho no demuestra por sí solo que estemos trabajando en la dirección adecuada.

Cuando digo rico me refiero a tener un patrimonio suficiente que te dé capacidad de elegir, no simplemente a tener un coche caro y una colección de letras mensuales que te obliguen a seguir corriendo, asustado todos los meses por si te quedas sin empleo.

Para poner una referencia concreta, Capgemini clasifica como personas de elevado patrimonio (HNWI, por sus siglas en inglés) a quienes disponen de al menos un millón de dólares en activos invertibles, sin contar la vivienda habitual y determinados bienes personales [18]. Tener un sueldo elevado y gastarlo entero todos los meses es otra cosa. Un chalet adosado en una zona bonita, dos coches, los hijos en un buen colegio y deudas a treinta años pueden dar una imagen estupenda.

Pero si vives con miedo a perder el empleo porque no podrías seguir pagándolo, ¿cuánta libertad te queda? Es lo que Robert Kiyosaki populariza en *Padre rico, padre pobre* con la imagen de la carrera de la rata [33]: correr cada vez más para sostener lo que ya has comprometido. Plantéate cuántos meses o años podrías vivir sin trabajar, si podrías tomarte una época sabática o arriesgarte a montar un negocio sin que tu vida se desmorone económicamente.

Vivir bien puede entenderse como pasar más tiempo con tu familia, poder irte unos días sin que el departamento se derrumbe o dedicarte a

proyectos que te interesan. Y aquí viene la frase que quiero que recuerdes. **En ambos casos hay que hacer exactamente lo mismo: crear equipos de alto rendimiento autoorganizados.** Si todo necesita que estés tú delante, tienes un límite evidente, tanto para crecer como para disfrutar de lo que has construido.

A lo largo del programa voy a relacionar ideas de libros, experiencias de empresa, fichas a las que damos la vuelta sobre una mesa y conversaciones con mis hijos. Puede parecer que cambiamos de tema, pero muchas veces estamos viendo el mismo comportamiento desde distintas perspectivas. Si les resuelves siempre los deberes a tus hijos, si asignas siempre las tareas a tus subordinados y si respondes siempre las preguntas, estás entrenando a los demás para que te necesiten. Luego no te extrañe que no te dejen en paz.

0.1. Aprehender, con h, y construir modelos útiles

Antes de empezar quiero decirte cómo me gustaría que leyeras el libro. Hablaré con bastante convicción y a veces te provocaré un poco; no tienes que darme la razón en todo. Quiero que *aprehendas*, con h: escucha lo que te cuento, relacionalo con lo que ya sabes, contrástalo y quédate con lo que puedas aprovechar.

Si llevas veinte años trabajando, tu criterio sobre muchas cosas puede ser tan bueno como el mío. No te pido que lo abandones; te pido un poco de humildad para buscar qué puedes trasladar de la experiencia de otro a tu propia realidad, incluso cuando su empresa o su forma de hablar no se parecen a las tuyas. Si una idea te incomoda, intenta entender qué estoy intentando expresar antes de decidir si estás de acuerdo.

Suelo recordar una frase de Bertrand Russell que traduzco así: «En el mundo moderno, los necios están muy seguros de sí mismos, mientras

que las personas inteligentes están llenas de dudas» [1]. A mí también me afecta: haber dirigido una empresa o haber explicado algo muchas veces no convierte mis opiniones en verdades universales. Te cuento mi experiencia y mis criterios para que construyas los tuyos. Con ese acuerdo podemos avanzar sin detenernos en cada ejemplo a enumerar todas sus excepciones.



Figura 0.1. Aprender con criterio: la reflexión de Bertrand Russell

Como vengo de la informática, lo explico con bits. Si solo tuviera un bit en la cabeza, al posicionarme ante un tema tendría que elegir entre cero y uno. Si te pregunto si eres de derechas o de izquierdas, solo podrías

escoger uno de los dos extremos. Ahora bien, si tuviéramos ocho bits, podríamos elegir entre 256 valores, del cero al 255.

Si la izquierda fuese el cero y la derecha el 255, podrías contestar 17, 120 o 144; sería raro que respondieras siempre cero o 255. Pues vamos a intentar utilizar esos grados. No necesito estar de acuerdo con todas las ideas de un partido, con todas las páginas de un libro ni con todas las prácticas de una metodología.



Figura 0.2. Escuchar, relacionar, contrastar y adaptar con matices

Le he escuchado a Javier Recuenco la idea de no comprarle siempre todo el pescado a la misma persona. Hasta un pescadero que normalmente te trata bien puede tener un día interés en quitarse de

encima una pieza que no te conviene tanto. Podemos confiar y conservar el criterio al mismo tiempo. Con un partido político pasa igual: si acepto y defiendo todo lo que dice su líder, sea lo que sea, no estoy demostrando mucho criterio propio; me estoy volviendo un discípulo fácil de manejar.

Recuenco también me hizo pensar en la conocida frase de George Box: «Todos los modelos son incorrectos, pero algunos son útiles» [17]. Eso es lo que quiero hacer en clase: **construir modelos heurísticos que nos ayuden a tener éxito, aunque no sean válidos en todas las situaciones**. Una heurística orienta una decisión cuando no dispongo de toda la información; después veo qué ocurre y ajusto mi criterio.

Conviene recordar que las cosas no son blancas o negras. Puedo decirte «deja de asignar tareas» y dedicar después varias páginas a explicar cómo ayudo a las personas a encontrarlas, qué contexto necesitan y cuándo intervengo. Si te quedas solo con la frase, puedes conseguir un resultado desastroso; si le quitas toda su fuerza, nada cambiará. La gracia está en entenderla y probarla, con cabeza, en tu realidad.

Llevo años explicando metodologías ágiles, pero no tendría sentido seguir dando la misma clase que hace dos años como si la inteligencia artificial no existiera. Algunas prácticas nos permiten ahora preparar en minutos lo que antes tardábamos días en poner sobre la mesa; otras siguen necesitando conversación, criterio y acuerdos entre personas. Por eso la IA aparece desde el principio y atraviesa todo el recorrido.

Quiero que aprovechemos las metodologías ágiles y la IA para construir una cultura de equipos de alto rendimiento autoorganizados, capaces de entregar valor sin tener al responsable resolviéndolo todo.

Este manual conserva ese recorrido para que puedas volver a él después del programa. Primero voy a hablar de potenciamos y de cómo aprendemos; después, del valor y de las relaciones que hacen funcionar

a un equipo. Veremos los modelos con los que miro el trabajo y un juego que permite comprobarlos. Seguiremos los principios de Lean, nos meteremos en Kanban y acabaremos abordando proyectos que todavía no sabemos definir del todo. Scrum y XP tendrán ahí su sitio, cuando entendamos qué problema queremos resolver.

No quiero que acabes el libro con una colección de nombres nuevos y tu agenda igual de llena. Quiero que encuentres cosas que puedas hacer, cosas que puedas dejar de hacer y personas con las que puedas construir algo que dure. Volveremos muchas veces a esa idea, porque prosperar con gente con la que apetece seguir trabajando tiene bastante más recorrido que ganar una discusión el martes por la mañana.

0.2. Aprender juntos desde el primer minuto

Al final de cada capítulo he reunido las ideas que quiero que te lleves a modo de leyes, con una primera frase para recordarlas y una segunda para llevarlas al trabajo. Te invito a leerlas despacio y a preguntarte cuál podrías probar con tu equipo. Se numeran de forma acumulativa a lo largo del libro, de modo que podamos volver a una de ellas sin tener que repetirla entera cada vez.

Hay una dinámica que propongo al principio y que repetiremos durante el curso. Pregunto «¿quién hace?» y quiero que alguien diga «yo» antes incluso de saber si tendrá que buscar un libro, comprobar una referencia o pedir a la IA una explicación. La tarea será pequeña, y la siguiente vez le tocará a otra persona. Quien la hace revisa lo encontrado y lo comparte con una frase de contexto en el grupo de WhatsApp de la clase; un pequeño esfuerzo individual beneficia a todos.

También podemos asignar en cada sesión a alguien que recoja las frases y conceptos importantes. No necesito que toda la clase esté más pendiente de copiar que de escuchar. Si rotamos esa responsabilidad y al

terminar ordenamos las notas en un mapa, todos nos llevamos un recurso que una sola persona habría tardado mucho más en preparar. Te invito a hacerlo también en las clases de otros profesores y en tu departamento. Ya estamos practicando iniciativa, reparto del trabajo y gobierno del conocimiento antes de estudiar una metodología.



Figura 0.3. Compartir conocimiento para que llegue a todos

Más adelante, cuando te pida buscar qué es muda o localizar técnicas para preparar una reunión sin perder tiempo, estaremos utilizando esta misma dinámica. Y si lees el libro por tu cuenta, puedes hacer la búsqueda en ese momento, guardar una nota con su fuente y pensar con

quién te interesa compartirla. No hace falta esperar a terminar el libro para empezar a construir equipo.

Para orientarnos utilizaremos una montaña. La cumbre es un equipo que entrega valor, aprende y se organiza sin necesitar al responsable en cada paso. Los campos se numeran al revés, como los pasos que nos quedan: campo 6, criterio y capacidad personal; campo 5, valor y relaciones; campo 4, trabajo que fluye; campo 3, autonomía y coordinación; campo 2, negocio y proyectos; campo 1, comprobar el valor y sostener la mejora.



Figura 0.4. Seis campos para un equipo que aprende y entrega

La confianza, la colaboración y la mejora continua aparecen en la base del dibujo porque las practicaremos durante toda la subida: compartir una duda, cumplir un acuerdo o corregir juntos una forma de trabajar son maneras de empezar a construirlas. En la cumbre seguimos aprendiendo y mejorando; autoorganizarse también consiste en tomar buenas decisiones sin consultar constantemente a un líder paternalista que decida por todos. Los equipos deben adquirir criterio, capacidad y responsabilidad, dentro de los límites del riesgo.

0.3. Qué nos llevamos para construir el equipo · Leyes 1–3

Ley 1. Las metodologías son un medio; el fin es prosperar o vivir mejor. Antes de elegir una práctica, concreta cómo os ayudará a entregar más valor y a construir un equipo que pueda funcionar sin depender de ti en cada paso.

Ley 2. Aprender es contrastar una idea y adaptarla, no comprarla entera. Cuando escuches una afirmación tajante, busca qué problema señala, compárala con tu experiencia y prueba la parte que puedas aprovechar.

Para qué aprender juntos



Capítulo 0 · Campo 6 · Leyes 1–3

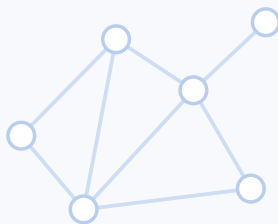
Figura 0.5. Para qué aprender juntos

Ley 3. Una búsqueda pequeña y compartida pone al equipo a aprender desde el primer minuto. En la próxima sesión, rota quién busca una referencia, añade la fuente y comparte con el grupo una frase de contexto.

La primera capacidad que quiero construir es que compartamos el propósito y nos atrevamos a aportar valor desde el principio. Si cada persona espera instrucciones incluso para una búsqueda pequeña, será difícil que después organice un trabajo complejo con otros. Por eso el curso empieza practicando iniciativa y criterio, antes de poner nombre a las metodologías.

Ahora que hemos acordado para qué estamos aquí y cómo vamos a aprender, quiero empezar por potenciar nuestras propias capacidades. Sería difícil pedir a alguien que cambie su manera de trabajar si nosotros no estamos dispuestos a revisar la nuestra.

1.



Potenciarnos primero nosotros para potenciar a los demás

En este capítulo

Empezaremos por nuestra propia capacidad: incorporar herramientas y aprender a trabajar con IA, poniendo criterio sobre los datos y los resultados.

Te cuento cómo utilizo el dictado, la automatización y una bitácora para aprovechar mejor mi tiempo y lo que aprendo.

Después veremos cómo sacarle partido a un libro y compartir el conocimiento para que también llegue al equipo.



1.1. Actualizar nuestro software y trabajar con IA

Lo primero que tenemos que hacer es potenciarnos nosotros para poder potenciar a nuestros equipos y a las personas con las que trabajamos. Yo suelo decir que tenemos un hardware al que hay que ir incorporando software: seguimos siendo nosotros, pero necesitamos nuevos conocimientos, nuevos criterios y herramientas con las que podamos hacer cosas que antes no sabíamos hacer. Si todo tu tiempo se va en repetir lo que ya dominas, ¿de dónde va a salir esa capacidad nueva?

CAMPO BASE 6 · CAPACIDAD Y CRITERIO

Aprender para poder compartir

¿Cómo convierto mi aprendizaje en capacidad del equipo?



01

APRENDER Y USAR

Pruebo la tecnología en una tarea real y averiguo qué me aporta.



02

COMPROBAR

Contrasto fuentes, datos y resultados antes de decidir qué utilizar.



03

COMPARTIR

Explico el método y dejo que otros lo prueben sin esperar mi respuesta.

Mi capacidad personal ayuda más cuando se convierte en criterio compartido.

Figura 1.1a. Campo 6: capacidad, criterio y conocimiento compartido

Ahora mismo la inteligencia artificial tiene que ser una herramienta prioritaria de trabajo. No entiendo que un profesional que quiere prosperar no esté haciendo un esfuerzo consciente por aprender a utilizarla, y menos aún que un responsable no esté ayudando a su equipo a hacerlo. No me vale dejarlo para cuando haya tiempo: precisamente estamos hablando de adquirir capacidad para trabajar mejor. Si preparo una presentación, una explicación o un análisis, mi primera pregunta es cómo me puede ayudar la IA y qué necesito comprobar para aprovechar su trabajo.

Antes de elegir una herramienta, quiero que recordemos para qué la queremos. Tenemos que entregar valor a nuestros clientes y a la organización. Un arquitecto puede diseñar un chalet por su cuenta; para diseñar una ciudad hacen falta muchos arquitectos y muchas capacidades coordinadas. Cuando pensamos en Apple o en SpaceX recordamos a una persona que representa el liderazgo, pero detrás hay equipos enteros.

Una persona sola tiene un límite. Puede iniciar algo extraordinario, pero necesita que otras personas compartan las prácticas y sepan continuar sin esperar siempre al fundador o al jefe. Por tanto, si quieres llegar lejos, es casi seguro que tendrás que aprender a liderar a más personas.

Tú tendrás que aprender cosas que todavía no sabes; ellas se ocuparán de áreas que ya no puedes atender personalmente. En la época de la IA, eso no implica que los equipos deban crecer sin límite: también pueden alcanzar un rendimiento sobresaliente con estas herramientas.

Pongamos que necesito preparar una presentación para mi equipo. A la IA le puedo explicar qué tenemos que decidir, quién estará en la reunión, de qué datos dispongo y qué formato me serviría; utilizaré siempre información que pueda introducir en esa herramienta.

Le pido una primera versión y la reviso: si una cifra no tiene fuente, la compruebo; si propone algo que nuestro equipo no puede hacer, se lo explico y ajustamos.

Después utilizo la presentación para conversar y decidir con las personas. Ese recorrido —contexto, primera versión, revisión y uso— es el que muestra la figura. La responsabilidad del resultado sigue siendo mía.



Figura 1.1. La IA requiere contexto, revisión y responsabilidad

1.2. Dictar, caminar y revisar este mismo libro

La escritura de este libro me sirve de ejemplo. Utilizo un dispositivo de Plaud para grabar mis explicaciones y obtener una transcripción [34].

Después trabajo ese material con Codex, el asistente de IA con el que preparo y reviso este libro, escucho el resultado en audio mientras camino, compruebo si se entiende y dicto las correcciones con mis palabras.

A veces hago una pausa de varios minutos y luego sigo. Al volver, paso esas notas al proyecto y reviso qué ha cambiado. Así he pasado muchas menos horas delante de la pantalla y no tengo que elegir entre dar un paseo y avanzar con el libro.

Eso no me quita una lectura final clásica ni la revisión de todas las frases, pero el grueso del trabajo se ha construido de forma más ágil y lejos de la pantalla.

Tiene un coste, claro, pero también lo tiene mi tiempo. Naval Ravikant, emprendedor e inversor conocido por sus reflexiones sobre riqueza y felicidad, propone fijar una tarifa horaria aspiracional, bastante alta, y delegar las tareas que cuesten menos que ese valor [2]. Esa tarifa es una aspiración: me obliga a pensar dónde quiero concentrar mi capacidad y cuánto estoy dispuesto a pagar para recuperarla.

Imagina que discutes con tu pareja por las tareas domésticas de los fines de semana, cuando alguien podría acudir a vuestra casa varias veces por semana por una cantidad que quizá no sea determinante para vuestra economía. ¿Tienen sentido esas discusiones? ¿No aprovecharías mejor ese tiempo haciendo deporte o formándote? Para mí, ahora, el tiempo tiene mucho valor.

En mi caso, el dispositivo ha quitado una fricción muy concreta (quemarme los ojos en la pantalla o imprimir cientos de páginas varias veces) y me permite escribir mientras camino; tú tendrás que encontrar qué tarea te está robando ese tiempo.

Otro descubrimiento que me ha dado la vida es Wispr Flow [34]. Lo uso para dictar sobre los campos de texto del ordenador: activo el dictado, explico lo que quiero escribir y la herramienta prepara el texto, incluso cuando me corrijo mientras hablo. Viendo mi torpeza al teclear y las faltas que se me escapan, entenderás por qué me resulta útil.

Ahora me da menos pereza escribir un artículo o un correo que explique bien las cosas. Es más, puedo dictarle la idea a una IA para que complete el contenido o la forma con el contexto que le doy. Después reviso nombres, cifras y significado, porque una palabra bien escrita también puede ser la palabra equivocada.



Figura 1.2. De la idea hablada a una versión que puedo revisar y compartir

En clase provoqué un poco a los alumnos: «Todos deberíais estar usando constantemente ChatGPT, o una herramienta equivalente, como primera opción al preparar un trabajo». Conviene tenerla a mano y conocer sus opciones básicas, dentro de las condiciones de tu organización. Es muy posible que parte de tu equipo ya la utilice, con o sin tu conocimiento. No saber que tus empleados la usan no hace que el uso desaparezca; hace que te enteres menos de cómo está cambiando el trabajo.

1.3. Entender dónde van los datos y empezar a automatizar

Una de las primeras cosas que revisamos son los controles de datos. En una cuenta personal de ChatGPT les pido que localicen la opción «Mejorar el modelo para todos» y entiendan qué implica tenerla activada o desactivada [4]. Si voy a introducir información de la empresa, necesito saber cómo se puede utilizar. Una cuenta personal y una herramienta contratada y configurada por la compañía pueden tener condiciones diferentes de confidencialidad.

Los planes empresariales ofrecen compromisos específicos; OpenAI, por ejemplo, indica que no utiliza por defecto los datos de sus productos empresariales para entrenar sus modelos [4]. Eso no sustituye las políticas corporativas sobre qué información podemos compartir, que deberían estar claras para todos. Si necesitas mayor control sobre el uso de la IA a nivel empresarial, otra posibilidad es ejecutar modelos dentro de tu organización.

En ese caso es importante ver el problema en su conjunto y comprobar el recorrido de los datos: una aplicación puede trabajar localmente y, a la vez, tener conectores que envíen información a otros servicios. Pide ayuda a quien sepa y deja a tu equipo un criterio que pueda seguir. Pero prohibir unilateralmente el uso de la IA sin un plan paralelo de capacitación me parece hoy un suicidio empresarial.

Me sorprenden las organizaciones que prohíben utilizar servicios externos y no están haciendo nada para experimentar con alternativas internas. Imagina a un programador que sigue copiando y pegando código como hace cinco años, o que utiliza el móvil personal porque la empresa no le da una opción razonable. Está desaprovechando los recursos que nos brinda hoy la tecnología.

Produce mucho menos por unidad de tiempo que otra persona que tiene las herramientas adecuadas a su disposición. Es como comparar abrir una zanja con pico y pala con hacerlo con una miniexcavadora. Tal vez un modelo local, probado con una tarea concreta, le ayudaría mucho. Si diriges una organización y ni entiendes estas posibilidades ni tienes a nadie estudiándolas, creo que estás dejando una responsabilidad importante sin atender.

Para abrir la conversación, distinguiría tres usos. Primero, la asistencia: le pido que me ayude a revisar un acuerdo de confidencialidad, señalo lo que me preocupa y compruebo el resultado antes de enviárselo a quien debe decidir. Después, la automatización: al actualizar este libro puedo preparar rutinas que transformen los archivos de cada formato mediante una secuencia y revisar el resultado antes de subirlo a Leanpub.

Y luego, un agente al que encargo buscar un dispositivo con ciertas características y dejar la compra preparada; el pago lo confirmo yo. En los tres casos hay trabajo que sigo haciendo como persona, pero no es el mismo trabajo que antes.

Para avanzar hacia automatizaciones útiles, elijo una tarea frecuente, mido cuánto tarda hoy, defino qué resultado considero correcto y pruebo una alternativa. Podría generar las facturas de un curso a partir de las inscripciones y revisar las excepciones, preparar un borrador de respuesta a correos parecidos o convertir lo que dicto en una primera

hoja de cálculo o presentación. Cuento también el tiempo de revisión, la autonomía que le concedo y los errores.



Mide el proceso completo, incluída la revisión.

Figura 1.3. Asistencia, automatización y agentes de IA

Si un agente puede actuar, acuerdo qué puede hacer por sí mismo y cuándo debe pedirme una decisión. Así evito celebrar que la herramienta produce más deprisa cuando el trabajo simplemente se ha trasladado a quien tiene que corregirlo.

También podemos ser creativos para ganar capacidad: una posibilidad es apoyarnos en las universidades. Yo me acercaría a profesores de organización industrial o informática y construiría una relación para colaborar en trabajos de fin de grado, de máster o investigaciones

aplicadas. Ellos necesitan problemas reales y nosotros necesitamos explorar capacidades que todavía no dominamos.

Si pongo a trabajar juntos a alguien con conocimientos recientes de IA o metodologías y a alguien que conoce bien nuestra operación, ambos pueden aprender: uno entiende el negocio y el otro descubre qué podría hacer de otra manera. Hay que acompañarlos y acordar el trabajo.

Para construir esa relación tendré que liberar tiempo de alguna persona o delegársela a alguien con capacidad para atenderla; no funciona mandar un correo a un profesor y desaparecer.

Precisamente, si aprendo a delegar tareas y potencio a mis subordinados, podré dedicar parte de mi agenda a conseguir oportunidades que favorecerán a todas las partes. Es más, esas personas que vienen de las universidades podrían ser nuestra mejor cantera de trabajadores.

1.4. Una bitácora que me devuelve lo que quiero aprender

Cuando navego por X u otras redes encuentro artículos sobre IA, psicología, sociología o dirección que me interesan. Antes podían terminar en una colección de enlaces compartidos en mi canal de Discord que no volvía a abrir. Lo que hice fue pedir a mi asistente una *skill*, un conjunto de instrucciones reutilizables, para convertir una fuente en una explicación pedagógica con sus referencias y una infografía.

Es decir, he creado en Codex una *skill* que se activa cuando digo "crea una entrada en la bitácora a partir de este enlace". Así nacieron mis [bitácoras en robertocanales.com](https://robertocanales.com) [34]. No son un inventario de lo que ya sé: recogen lo que quiero aprender, preparado de una forma que me resulte fácil consumir y revisar. Primero hay una curiosidad o una

necesidad mía; después construyo el material que me ayuda a entenderla.

Posteriormente, viendo lo útiles que me resultaban, pedí una versión en audio y un reproductor que permitiera escuchar las entradas seguidas a modo de podcast. Ahora puedo pasar un enlace al asistente, indicar qué aspecto me interesa, revisar lo preparado y recuperarlo cuando camino, viajo o voy al gimnasio. Aprovecho un momento en el que, de otro modo, quizá no volvería a ese contenido.

Lo escucho para acercarme a la idea; si quiero aprender a aplicarla, regreso al texto o la pruebo. Si no me gusta cómo ha quedado la explicación, le pido a Codex que la reconstruya con otra aproximación o con más infografías y, en unos minutos, tengo otro texto y otro audio. Además, el material queda guardado: no se me pierde como podría pasarme con una nota en un cuaderno. Quien siga mis bitácoras puede compartir mis inquietudes o enriquecerme con ideas y enlaces que no se me habían ocurrido.

Cuando mi hija empezó sus estudios de emprendimiento, quise que pudiera utilizar el mismo montaje para aprender por su cuenta. Le compré un dominio, preparé el alojamiento y le pasé las instrucciones para que su asistente construyera sus propias bitácoras en patriciacanales.com [34]. Me gusta que una mejora que yo ya he trabajado no tenga que inventársela ella otra vez.

Imagina lo mismo dentro de un departamento. Una duda que hoy resuelve alguien puede convertirse en una nota común con su fuente, un ejemplo y una fecha de revisión. A ese conjunto de conocimiento externo, relacionado y recuperable se lo suele llamar segundo cerebro, una idea que Tiago Forte desarrolla en *Building a Second Brain* [64].

La acumulación por sí sola no basta: necesitamos saber qué merece conservarse, cómo encontrarlo y quién mantiene lo que cambia. Para

este libro hemos preparado además un mapa de conceptos para recorrer relaciones, no solo carpetas.

Andrej Karpathy describe una propuesta de este tipo en *LLM Wiki*: conservar las fuentes y mantener con ayuda de la IA unas notas enlazadas que se enriquecen al incorporar información y resolver preguntas [41]. Me interesa que el trabajo de relacionar no desaparezca al cerrar una conversación. Nosotros tenemos que revisar esas relaciones y distinguir lo que decía la fuente de lo que estamos interpretando.

Iván Carrillo está dedicando mucho trabajo a esta idea de un *Second Brain*, tanto al explicarla como al construir una solución para llevarla a la práctica. Te dejo [este vídeo sobre su propuesta](#) y, si quieres saber más, puedes visitar hardment.com [62]. Me interesa que veas distintas maneras de organizar ese conocimiento y elijas la que te ayude a recuperarlo, relacionarlo y compartirlo con tu equipo.

Podemos trasladar a nuestro departamento o empresa esta forma de guardar el conocimiento valioso de modo colaborativo y procesarlo con un segundo cerebro (una IA con instrucciones avanzadas). Mejor dicho, debemos hacerlo. Imaginemos una situación cotidiana: hemos elegido un proveedor porque podía servirnos en dos días, aunque otro fuera más barato. Si solo guardo su nombre, el siguiente responsable puede sustituirlo creyendo que mejora las compras.

Si conservo la necesidad, las alternativas, la razón de elegirlo y cuándo deberíamos revisarla, otra persona puede entender la decisión y cambiarla con criterio. Una nota sobre ese proveedor quedaría conectada con el plazo de entrega, el coste de una parada y la calidad que necesitamos. Eso sí me parece conocimiento que se acumula y que podrán procesar tanto las personas como las máquinas en el futuro.

Una nota útil conserva por qué elegimos



Figura 1.4. Guardar fuentes y razones para poder revisar una decisión

Cuando empecemos a trabajar así, queremos ver cómo se relaciona esa información en la empresa. Ahí aparecen los grafos de conocimiento: ¿dónde se relaciona lo que aprende mi equipo? Cada conexión del mapa debería permitirnos abrir la nota y entender por qué une dos cosas y qué decisión nos ayuda a tomar. Si solo queda vistosa, todavía le falta trabajo.

También quiero encontrar contradicciones: quizá la recomendación que nos sirvió hace un año ya no encaje con el volumen que tenemos ahora. Guardaría la decisión anterior y el motivo del cambio, para que el

asistente no convierta dos criterios de momentos distintos en una respuesta confusa.

Un alumno me preguntaba si con estas herramientas se reduciría el tamaño de los equipos. Yo puedo hablar especialmente de desarrollo: quien define un producto puede preparar ahora propuestas y prototipos mucho más concretos, mientras que integrar, mantener y comprobar lo construido seguirá necesitando especialistas.

Si produzco más deprisa, también debo revisar más deprisa. Lo mismo ocurre con una campaña o con un documento: acelerar la creación desplaza trabajo hacia la definición, la validación y, cuando conectamos sistemas y manejamos información, la ciberseguridad. Seguridad también puede significar que una máquina no lesione a nadie; aquí estoy hablando de proteger sistemas, accesos y datos. Tendremos que observar dónde aparece la nueva carga.

Te puedo poner un ejemplo con este libro. Escribirlo me ha costado poco porque puedo grabar con Plaud mientras ando o dictar al ordenador con Wispr Flow. Puedo revisar «lo más gordo» mientras escucho el resultado y dicto las correcciones con Plaud. Pero nadie me quita las seis horas de locución que tengo que escuchar por cada regeneración (aunque pueda reproducirla al doble de velocidad), ni la lectura completa antes de una nueva publicación. Si subcontratase la publicación, el revisor tendría más trabajo, no menos.

Hay una investigación que nos puede ayudar a pensar mejor esa pregunta. En *The Cybernetic Teammate*, Dell'Acqua y sus coautores estudiaron a profesionales de Procter & Gamble que resolvían retos de innovación. En el estudio publicado en 2025, las propuestas de personas que trabajaban con IA alcanzaron una calidad media comparable a las de parejas sin IA, y se redujeron las diferencias entre las perspectivas técnica y comercial [42].

Me interesa mucho, aunque tenemos que mirarlo con cautela porque estaban observando una jornada de trabajo, no los meses que después hay que dedicar a sacar un producto adelante. De todos modos, me da pistas para pensar que en determinadas tareas podríamos acercarnos a duplicar la productividad. En otros trabajos, el multiplicador podría ser incluso mayor; tendremos que medirlo en nuestro contexto.

En otro experimento, publicado en 2023 y realizado con consultores de BCG, el uso de IA mejoró el trabajo en unas tareas y redujo los aciertos en otra que quedaba fuera de las capacidades del modelo. Los autores lo llamaron una frontera tecnológica irregular [43]. Cualquiera que haya utilizado la IA puede comprobar que resuelve algunas tareas de manera excelente y otras no tan bien; incluso parece que «tiene días».

Al mismo tiempo, sus capacidades mejoran con rapidez y no dejan de sorprenderme. Ya no basta con despacharla diciendo que «alucina» o que «no es fiable», como hacíamos hace poco; tampoco podemos dejar de contrastar sus propuestas, incluso con otra IA. Yo pediría a mi equipo que probase tareas nuestras: resumir una petición, preparar alternativas y contrastar una conclusión no tienen por qué funcionar igual.

Guardaría un ejemplo que resuelve bien y otro en el que falla, con la comprobación que permite distinguirlos. Así dejamos de discutir si «la IA es buena o mala» y empezamos a saber para qué podemos contar con ella en nuestro trabajo.

Conviene guardar también la fecha del estudio y el modelo utilizado. La tecnología cambia deprisa y los resultados de hace unas semanas pueden quedar obsoletos. Una prueba que hice hace seis meses quizá hoy salga mejor; otra puede seguir fallando. Además, tenemos que preguntarnos periódicamente qué otras tareas podríamos automatizar. Lo que hoy nos parece un logro, porque acabamos de empezar, pronto puede parecernos

algo básico y animarnos a darle otra vuelta de tuerca a la automatización.

Aun así, te voy a advertir de una cosa. Al principio, descubrir lo que puedes hacer con la inteligencia artificial puede resultar adictivo. Pero también tiene su lado menos amable: cansa pasar el día ante la pantalla esperando a ver qué te propone. Yo mismo he pasado semanas dedicando muchas horas a mi proyecto de fin de máster con IA.

Poder definir, diseñar, construir y evaluar como un ejército de una persona no significa que me apetezca hacerlo indefinidamente. Superada la novedad, también me canso y quiero que otras personas den continuidad al trabajo. Un producto que crece necesitará atención a clientes, comercialización, soporte y cambios simultáneos. Por eso el objetivo de este libro sigue siendo construir una cultura de equipos de alto rendimiento autoorganizados, aunque cambien su tamaño y sus herramientas.

1.5. Leer para que el conocimiento vuelva a encontrarme

Hay veces que el día a día no te deja tiempo para tomar distancia y mirar hacia dónde va tu vida. ¿Estás seguro de que tus acciones te conducen adonde quieres ir? ¿Sabes siquiera adónde quieres ir? ¿Sabes, por lo menos, adónde no quieres ir? Imagínate que una copia tuya te escribe desde dentro de cinco años y te cuenta qué le habría venido bien que empezases a hacer hoy.

A lo mejor te pide que te cuides un poco más, que aprendas inglés o que dejes de esperar a que tu empresa decida cuándo te toca formarte en inteligencia artificial. Lo interesante del ejercicio es que probablemente no te sorprenda demasiado lo que te diría; muchas veces ya sabemos qué estamos posponiendo.

No hace falta convertir esa conversación en un proyecto enorme. No me cansaré de repetirlo: lo importante es la dirección, no la velocidad. No tiene mucho sentido correr sin saber adónde vamos. Si siempre planteamos las cosas en los extremos —ir al gimnasio todos los días o no hacer nada, estudiar una carrera o no aprender, cambiar la empresa entera o resignarnos—, nos lo estamos poniendo difícil.

Podemos reservar un rato para caminar, para leer o para explorar una herramienta que nos ayude en el trabajo, e ir viendo qué cambios somos capaces de sostener. Pero tendrá que haber algún hueco en la agenda; si no, la carta del yo futuro se quedará en algo vacío.

Vale la pena preguntarnos qué utilidad tiene pasar horas viendo series, jugando o recorriendo vídeos en el móvil, para luego decir que no tenemos tiempo para aprender. Yo no te voy a organizar tu ocio, pero sí te voy a pedir que hagas las cuentas. Si para todo lo demás aparece un rato y para tu futuro nunca, ya has decidido qué lugar ocupa tu progreso profesional.

Una parte de esa actualización la hago leyendo. Me siguen gustando los libros físicos y hace años dejé de preocuparme por tener varios empezados: uno en casa, otro en la maleta, otro en el pueblo. Puedo retomarlos cuando tenga ocasión, porque el objetivo que me pongo con un libro de gestión o de habilidades es aprovecharlo, no terminarlo pronto para sumarlo a un número anual de lecturas (un número vanidoso), y para eso me sirve más volver a algunas ideas que terminarlo con mucha rapidez.

Mi sistema es bastante sencillo. Hago una primera lectura ágil: me preocupo más por identificar párrafos interesantes que por asimilar a la primera todo el contenido. Cuando encuentro algo que me interesa, doblo una esquina de la página sin señalar el párrafo exacto. Si

interrumpo la lectura durante un tiempo, dejo una marca diferente para saber por dónde voy.

Al terminar, ya sea al cabo de una semana, un mes o un año, abro las páginas que había doblado y trato de localizar otra vez qué fue lo que me llamó la atención; ese pequeño esfuerzo me obliga a leer y a pensar de nuevo esa idea que me llamó la atención y que ya ha pasado dos veces por mi cabeza.

Después escribo un resumen con mis palabras e intento conectar las ideas que he elegido; ese esfuerzo exige un procesamiento más elaborado. Si lo publico en mi página o en una red profesional, vuelvo a revisarlo para que se entienda y para corregir las potenciales faltas que se me hayan escapado.

Si alguien comenta una idea meses después, tengo que volver al resumen que escribí, recuperar el contexto, interpretar lo que esa persona ha dicho y esforzarme en responder con coherencia. Eso me obliga a recuperar ideas que seguramente se habían debilitado en mi memoria. De esa manera el contenido que me resultó útil ha pasado varias veces por mi cabeza y, además, he tenido que explicarlo.

Ahora imagina que mantengo esa costumbre durante años: ¿no te parece probable que vaya consolidando ideas y encontrando relaciones entre cosas que antes veía separadas? Esa es la acumulación que busco, no una estantería que demuestre lo rápido que leo. Lo que te tienes que preguntar es si tú les sacas tanto partido a los libros. Quizá te resuene aquí la idea del aprendizaje por refuerzo.

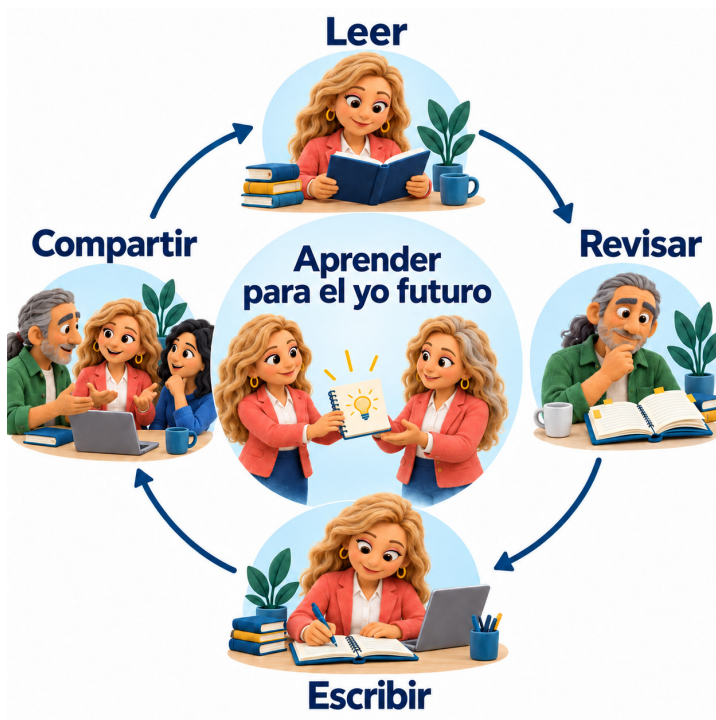


Figura 1.5. Leer, revisar, escribir y compartir alimentan el aprendizaje

También he aprendido que el mismo libro puede significar cosas muy distintas según el momento en que lo lees. Me pasó con uno que reunía modelos de estrategia: la primera vez que lo leí me pareció que apenas explicaba nada y, después de hacer un curso de estrategia empresarial, lo retomé y encontré muy útiles los diagramas que antes no sabía interpretar.

El libro seguía siendo el mismo y yo ya tenía otro contexto para leerlo y, en mi cabeza, pasó de parecerme una porquería a parecerme una maravilla. El libro no había cambiado; había cambiado yo.

Con los audios y los pódcast hago algo parecido. Me permiten acercarme a un tema mientras camino o viajo, pero escuchar no demuestra que lo haya interiorizado ni que sepa aplicarlo. Si te digo la verdad, antes les sacaba bastante menos partido a los audiolibros; desde que tengo Plaud, puedo tomar notas en casi cualquier situación sin apenas esfuerzo.

Si algo me importa, vuelvo al texto, lo contrasto o lo pruebo. También puedo pedir a la IA que me construya una explicación adaptada a una pregunta concreta; la bitácora que acabamos de ver me ayuda a no perder ese aprendizaje entre cientos de enlaces.

Cuando pienso en cómo interiorizamos el conocimiento, nosotros y nuestros equipos, vuelvo a esta frase: **no es lo mismo tener diez años de experiencia que repetir diez veces el mismo año**. Hay una pregunta que me gusta hacer a quienes llevan mucho tiempo trabajando en lo mismo: ¿esos años te han proporcionado experiencias distintas o has repetido muchas veces una experiencia que ya conocías?

En clase lo ilustro con quien conduce un autobús de ruta circular. El primer día aprende el vehículo y el recorrido; durante el primer año conoce las variaciones por festivos y por las inclemencias habituales. Pasados diez años, ¿ha adquirido diez años de experiencias distintas o ha repetido diez veces el mismo año? Las tareas de esa ruta pueden ser bastante limitadas.

En una profesión intelectual, en cambio, ¿podemos dejar alguna vez de aprender? Lo veo difícil, pero aprender exige un interés consciente. No quiero saber solo cuánto tiempo llevas en el puesto; quiero saber qué sabes hacer ahora que antes no sabías.

Un hijo de un amigo me dijo un día que quería hablar conmigo. Le respondí con la frase «cuando el alumno está preparado, el maestro aparece»: tendría que buscarme conscientemente e insistirme, porque a

veces no valoramos lo que obtenemos sin esfuerzo. Tal vez no sea consciente de que me tiene a mano casi cuando quiera, mientras que otras personas pagarían cientos o miles de euros por ese mismo tiempo.

Si me buscaba, tenía que estar dispuesto a poner de su parte: interés, trabajo y cierta fe en el proceso. Si no, ninguno de los dos aprovecharía la conversación. Todavía no ha venido; supongo que, si llega el día, estará preparado.

Cuando comparto mis lecturas con el equipo también busco que vayamos construyendo criterios e intereses comunes. Insisto en enseñárselas e incluso en «metérselas por los ojos». Como decía un empleado: «Cuando tú aprendes, los demás aprendemos, queramos o no». Nunca lo he considerado algo negativo.

Si tú sabes qué libros estoy leyendo, cómo interpreto un problema y qué ideas me hacen cambiar de opinión, te resultará más fácil anticipar mis criterios. Y si tú compartes los tuyos, también me ayudas a mí. Esa conversación va construyendo una manera de pensar más alineada que después se nota al trabajar.

Hay algunos libros que utilizo mucho en clase porque me sirven para abrir conversaciones que necesitamos tener. En *La vía rápida del millonario*, M. J. DeMarco describe caminos distintos para relacionarse con el dinero [19]. Yo los cuento con la imagen de la autopista: hay gente que va por el arcén, gente que avanza por el carril lento y gente que intenta construir una vía más rápida.

En el arcén puedes ir consumiendo todo lo que ganas sin preparar mucho el futuro; en el carril lento puedes confiar en tu sueldo, tu ahorro y un recorrido largo, como podría ser con pequeñas aportaciones a un fondo indexado durante años; en la vía rápida intentas construir algo cuyo resultado pueda crecer más allá de tus horas.

La imagen me interesa porque obliga a mirar por dónde conduces tu vida, qué vehículo llevas (y qué potencia tiene) y qué carril has elegido, no solo las ganas con las que pisas el acelerador.

Si todo lo que puedes vender es una hora tuya, hay un número bastante limitado de horas disponibles. Por eso a los lobos solitarios, salvo quizá a algunos altos directivos de grandes empresas, les resulta muy difícil construir una verdadera riqueza. Puedes cobrar mejor por tus horas, y eso ya supone un cambio, pero también necesitas entender cómo ampliar tus ingresos sin vender cada vez más tiempo: el trabajo de otras personas tendría que reportarte algún beneficio incluso cuando tú no estás trabajando.

En el capítulo siguiente lo veremos con Naval, las personas, el capital y los productos. Lo que no quiero es que confundas hacer muchas cosas con haber elegido un modelo que te acerca a lo que buscas.

En *Polimatía*, de Peter Hollins, encuentro otra conversación necesaria: cuánto nos conviene aprender fuera de nuestra especialidad [20]. Un perfil en T combina una barra vertical de profundidad con una barra horizontal de conocimientos que le permiten hablar con otros.

Si yo sé mucho de tecnología pero no entiendo cómo se vende, cómo se financia una inversión o qué le preocupa a un responsable de personas, me costará seguir demasiadas reuniones con perfiles directivos, más interesados por los términos financieros y de rendimiento.

Puedo seguir ampliando esa figura, desarrollar dos especialidades, como las dos barras verticales de la letra π (por ejemplo, tecnología y negociación o comunicación en público), o varias, como los dientes de un peine (si además aprendo marketing personal). No necesito saberlo todo; necesito dejar de considerar que todo lo que queda fuera de mi profesión no va conmigo.

Blitzscaling, de Reid Hoffman y Chris Yeh, me ayuda a explicar por qué una empresa que crece necesita cambiar su forma de funcionar [21]. Hoffman utiliza la imagen del paso de pirata a marina. Yo lo explico así: no diriges igual una barca que una flota, ni puedes comportarte siempre como el capitán pirata que estaba en todas las batallas.

Llega un momento en que necesitas actuar más como un almirante: coordinar, elegir responsables y conseguir que barcos distintos avancen con una intención común. Si la empresa cambia de tamaño y tú sigues mandando exactamente igual, te puedes convertir en el problema que impide que funcione. Hay una frase de ese libro que me encantó: «Deja que las cosas ardan». Si ante cada fuego bajas a ver cómo se apaga o intentas apagarlo tú, perderás la perspectiva de la flota.

La resolución de problemas complejos tiene mucho que ver con conectar estas perspectivas. El informe *The Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum destaca el pensamiento analítico, creativo y sistémico entre las capacidades relevantes para el trabajo [22]. A mí me interesa la consecuencia práctica: cada vez que el problema cruza varios departamentos, la respuesta de una sola especialidad se queda corta.

Además, en los sistemas complejos, donde intervienen muchos factores relacionados entre sí, no siempre sabemos cuál es el verdadero problema ni cuál sería su solución. A veces solo podemos «bailar con el sistema»: movemos algo en un sitio y el problema reaparece en otro. Piensa en el tráfico. Añades un carril a una autovía y, al ver menos atasco, más personas se animan a utilizar el coche; el problema puede crecer.

Instalas un semáforo para aliviar una zona y los conductores aprenden un atajo que colapsa otra. Tenemos que aprender ese «baile». Leer fuera de lo tuyo te permite hacer preguntas que antes ni se te ocurrían.

Y si solo pudiera leer un libro en mi vida, leería *El almanaque de Naval Ravikant*, recopilado por Eric Jorgenson [2]. Se lo recomendé también a

mi hija una semana antes de empezar la carrera de emprendimiento, como lectura para prepararse y pensar en lo que quería construir. Reúne ideas sobre riqueza, felicidad, aprendizaje y decisiones sobre cómo vivir.

A mí me han dado mucho que pensar, aunque no todas sus páginas tengan que encajar contigo. En el capítulo siguiente voy a detenerme en algunas y a relacionarlas con mi experiencia de empresa.

Como acordamos al comenzar, una persona puede localizar cada referencia y compartirla. Aquí el esfuerzo interesante viene después: elegir una idea del libro y explicar cómo cambia una decisión de nuestro equipo. Lo más importante de un libro no es terminarlo pronto, sino sacarle el máximo partido aplicando sus conceptos a la vida real.

Hay un dicho que resume bastante bien por qué me interesa esa dinámica: «Si quieres llegar rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado» [24]. Yo quiero que nos acompañemos también para aprender. Cuando alguien descubre meses después una publicación mía y comenta una idea, el conocimiento vuelve a encontrarme, como un hilo invisible; esa persona me está ayudando a recordar algo que yo ya había trabajado y que quizá llevaba tiempo sin utilizar.

Además, te confieso que publicar incrementa mi reputación: cuando alguien ve junto todo el conocimiento que he compartido, suele sorprenderse. Quizá esa persona sepa tanto como yo o más; la diferencia puede estar en que su conocimiento no está organizado ni es público.

Oh, lo siento. Aquí termina la muestra.

Has leído la introducción y el primer capítulo hasta el apartado 1.5. Si quieres seguir evolucionando con nosotros, puedes adquirir la obra completa en [Leanpub y Amazon](#).

Encontrarás más información en www.hardment.com. También puedes buscar en internet Roberto Canales y el libro Creación de equipos de alto rendimiento con metodologías ágiles e inteligencia artificial.

Consulta en hardment.com la disponibilidad de cada edición.

Referencias citadas en esta muestra

[1] **Bertrand Russell.** *The Triumph of Stupidity* (1933). Su reflexión sobre certeza y duda abre la conversación sobre cómo escuchamos a los demás. [Texto del ensayo](#) y [registro del Bertrand Russell Research Centre](#).

[2] **Naval Ravikant y Eric Jorgenson.** *The Almanack of Naval Ravikant* (2020), recopilado y editado por Jorgenson y publicado con Scribe Media. [El editor cuenta su publicación](#). Relaciono las ideas de Naval sobre riqueza, libertad y felicidad con mi experiencia. La riqueza puede darnos libertad y tiempo; qué hacemos con ellos es otra conversación que también recorre su libro. También propone fijar una tarifa horaria aspiracional y delegar tareas que cuesten menos que esa tarifa. [Conversación sobre riqueza y felicidad](#), [aprender a ser feliz](#), [tarifa horaria aspiracional](#), [conocimiento específico](#), [productos y medios como palancas](#), [criterio y consecuencias a largo plazo](#) y [relaciones a largo plazo](#).

[4] **OpenAI.** Documentación sobre controles y protección de datos. En una cuenta personal de ChatGPT se puede desactivar «Mejorar el modelo para todos»; las conversaciones nuevas dejan de usarse para entrenar modelos, aunque permanecen en el historial. Los controles dependen del producto, el plan y la configuración. [Controles de datos de ChatGPT](#), [seguridad y tratamiento de datos en espacios de trabajo](#) y [controles de datos de la plataforma API](#). Las reglas de la API no se extrapolan a una cuenta personal.

[17] **George E. P. Box.** «Robustness in the Strategy of Scientific Model Building», en *Robustness in Statistics*, 1979, pp. 201–236. La máxima sobre modelos incorrectos pero útiles corresponde a Box; recuerdo haberla escuchado a Recuenco y la enlace con mi propósito de construir modelos heurísticos para el éxito. [Referencia original](#).

[18] **Capgemini y Securities and Exchange Commission.** El *World Wealth Report 2026* clasifica como HNWI a quien posee al menos un millón de dólares en activos invertibles, excluyendo vivienda habitual y determinados bienes personales. Es distinto del inversor acreditado estadounidense, cuya vía patrimonial exige patrimonio neto superior a un millón de dólares, excluyendo la vivienda habitual. [Definición de Capgemini](#), [nota 1](#) y [criterios de la SEC](#).

[19] **M. J. DeMarco.** *La vía rápida del millonario*. Sirio, ISBN 9788417399375. La comparación del arcén, la vía lenta y la rápida se recupera desde mi lectura personal. [Ficha editorial](#) y [mi reseña](#).

[20] **Peter Hollins.** *Polimatía: Domina múltiples disciplinas, aprende nuevas habilidades, piensa con flexibilidad y conviértete en un extraordinario autodidacta*. PKCS Media, 2021. Lectura que relaciono con perfiles en T y el desarrollo de varias disciplinas. [Ficha del libro](#) y [mi reseña](#).

[21] **Reid Hoffman y Chris Yeh.** *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. Currency, 2018. Referencia para las distintas etapas de crecimiento y los cambios de liderazgo. Hoffman desarrolla el paso de pirata a marina en «Uber Needs to Transition from “Pirate” to “Navy”», publicado el 10 de octubre de 2017. A partir de esa imagen explico con mis palabras la diferencia entre dirigir una barca y coordinar una flota. [Ficha editorial](#) y [mi reseña](#).

[22] **World Economic Forum.** *The Future of Jobs Report 2025*, capítulo 3. Las respuestas de empleadores destacan el pensamiento analítico, creativo y sistémico y la capacidad de afrontar problemas complejos entre las habilidades relevantes para el trabajo. [Informe](#) y [resultados de la encuesta](#).

[24] **Dichos sobre cooperación y hábitos.** Las frases sobre ir rápido solo o llegar lejos acompañado y sobre acción, hábito, carácter y destino circulan en distintas versiones; no se les adjudica aquí un autor único. [Investigación de Andrew Whitby sobre el primer dicho](#) e [investigación documental de Quote Investigator sobre la cadena de hábitos](#).

[33] **Robert T. Kiyosaki.** *Rich Dad Poor Dad: What the Rich Teach Their Kids About Money That the Poor and Middle Class Do Not!*. Plata Publishing, 20th Anniversary Edition, ISBN 978-1-61268-019-6. Kiyosaki populariza la imagen de la «carrera de la rata»; el PDF oficial incluye la sección «Escape the Rat Race». [Libro en el sitio oficial](#) y [texto del editor](#).

[34] **Plaud, Wispr Flow y las bitácoras de Roberto Canales Mora.** Plaud ofrece grabación y transcripción; Wispr Flow, dictado de voz a texto. Las bitácoras son los proyectos personales que cuento en el capítulo 1; sus direcciones permiten continuar desde el ejemplo hasta el recurso. [Plaud Note](#), [Wispr Flow](#), robertocanales.com/bitacoras y patriciacanales.com.

[41] **Andrej Karpathy.** *LLM Wiki* (2026). Propuesta de mantener una base de conocimiento enlazada con ayuda de modelos de lenguaje, conservando las fuentes originales. Me sirve como patrón de trabajo para conservar y relacionar conocimiento. En el mapa de este libro añadimos una memoria de decisiones y revisamos las relaciones y las síntesis que propone la IA. [Documento del autor](#).

[42] Fabrizio Dell'Acqua y coautores. *The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise*. El trabajo de 2025 estudia retos de innovación de profesionales de Procter & Gamble, individualmente o en parejas interfuncionales, con y sin IA. Comento la calidad media observada en aquella jornada: me interesa como prueba de una capacidad, mientras que el trabajo de sacar adelante un producto durante meses exige otras comprobaciones. [Documento de trabajo NBER, 2025](#) y [publicación en Organization Science, 2026](#), con el título *The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI and Teamwork*.

[43] Fabrizio Dell'Acqua y coautores. *Navigating the Jagged Technological Frontier* (documento de trabajo de 2023). Experimento con consultores de BCG y GPT-4 sobre tareas dentro y fuera de las capacidades del modelo utilizado. De aquí tomo la necesidad de probar tareas concretas: los resultados corresponden al modelo y a los ejercicios de aquel experimento. Nuestro equipo tendrá que repetir las comprobaciones con su propio trabajo y sus herramientas actuales. [Investigación de Harvard Business School](#) y [documento original](#).

[62] Iván Carrillo y Second Brain. [Vídeo sobre su propuesta de organizar y relacionar conocimiento](#) y [hardment.com](#) para ampliar información.

[64] Tiago Forte. *Building a Second Brain: A Proven Method to Organize Your Digital Life and Unlock Your Creative Potential*. Simon Element, 2022. Desarrolla un sistema personal para conservar, organizar y utilizar conocimiento fuera de nuestra memoria. [Ficha del editor](#).