



Amparo Moraleda (Airbus): “Si no entendemos el impacto de la IA, el riesgo para nuestras empresas podría ser existencial”

La primera presidenta de Airbus analiza los retos que la IA plantea en el liderazgo, el gobierno corporativo y la toma de decisiones.



1 de septiembre de 2026

[Amparo Moraleda](#) ha presenciado varias revoluciones tecnológicas a lo largo de su carrera y

lo importante, asegura, “nunca ha sido la tecnología, sino el propósito, la gobernanza y la agilidad para adaptar los modelos operativos”.

Moraleda, antigua alumna del IESE, es consejera en varias compañías globales y, desde el 1 de octubre de 2026, la primera mujer presidenta de Airbus. Con décadas de experiencia liderando grandes transformaciones, siempre ha abogado por la ética empresarial y la visión a largo plazo en el gobierno corporativo.

En esta entrevista editada, extraída del podcast del IESE “[Leading in the Age of AI](#)”, Moraleda reflexiona sobre los retos que plantea la IA para quienes gobiernan las organizaciones.

¿Cómo tendrán que cambiar los procesos organizacionales con la IA?

Las empresas han empezado a usar la IA para automatizar procesos rutinarios, lo que no es tan fácil como parece. ¿Qué nos puede decir al respecto?

El sueño de toda organización, especialmente en el sector B2C, es lograr una experiencia del cliente sin fricciones, con interacciones fáciles, ágiles y fluidas. Sin embargo, lo que vemos una y otra vez con la tecnología es que puede facilitarles las cosas a los usuarios, pero complicárselas a las empresas.

Lo vimos con las API, las interfaces de programación de aplicaciones. La intención era añadir una capa de optimización móvil que facilitara el uso de los servicios, pero generó una gran complejidad interna porque los sistemas informáticos de muchas empresas no estaban preparados para ello. Eso exigió una inversión adicional significativa en infraestructura.

Con la IA nos enfrentamos a un desafío parecido. Debemos tener muy claro por qué y cómo la implantamos. ¿Con qué propósito? ¿Cómo tendrán que cambiar los procesos, las dinámicas de trabajo y la infraestructura tecnológica para sacarle el mayor partido? Y aún más importante, ¿cómo podemos ayudar a la organización a asumir esos cambios?

Hace poco estuve con un equipo que desarrolla agentes de IA para determinadas tareas y hablaban de la “integración de los agentes” de la misma manera que solían hablar de la integración de los empleados. ¿Cómo integras los agentes de IA en la organización? ¿Qué sucede cuando en un departamento los agentes gestionan la mayor parte de las actividades y la presencia humana solo se requiere para resolver excepciones o situaciones no previstas?

Se avecinan cambios profundos en los entornos de trabajo. La reingeniería de procesos y la gestión del cambio cultural –factores de éxito en toda transformación digital– ganarán más peso.

¿Qué implicaciones tiene esta transformación para la cultura de la empresa?

Esta transformación exigirá un esfuerzo concertado para contar con el apoyo de todos. Lo que preocupa a las personas no es necesariamente el cambio en sí, sino lo que significará para ellos. Es el temor a perder lo que realmente te importa.

Por tanto, debes marcar la pauta desde la alta dirección, apoyándote en una estrategia claramente definida. Con todo, si los mandos intermedios y líderes de primera línea no visualizan un futuro mejor, tanto para la organización como para ellos mismos, no alcanzarás el ritmo que necesitas para el cambio.

En gran medida, la gestión del cambio se reduce a una buena comunicación, en la que la empatía y la autenticidad son vitales.

Esto decía [David Bowie](#) sobre internet en 1999 en la BBC:

“El potencial de lo que internet hará a la sociedad, tanto lo bueno como lo malo, es inimaginable. Estamos en la cúspide de algo que será tan emocionante como terrorífico. No es una simple herramienta. Es una forma de vida alienígena. Me refiero a que será algo más profundo que un mero sistema de distribución: el contexto real y el estado del contenido serán muy diferentes a cualquier cosa que podamos imaginar en este momento. La interacción entre el usuario y el proveedor será tan íntima e inmediata que va a aplastar nuestro concepto de lo que es un medio”.

¿Qué paralelismos ve con lo que vivimos hoy con la IA?

En las empresas y los negocios industriales con ciclos de inversión largos, la IA no es tan disruptiva, al menos a corto plazo. En las de servicios, B2C y las que presentan un gran volumen de interacciones con el cliente, es probable que lo sea. En el sector servicios, la IA reduce significativamente las barreras de entrada a nuevos actores.

En los grandes entornos corporativos en los que trabajo, lo más importante nunca ha sido la tecnología. El verdadero desafío es cómo integras nuevas tecnologías en sistemas heredados, procesos y herramientas, así como el ritmo al que lo haces.

El reto para los consejeros ejecutivos y no ejecutivos es entender la tecnología lo suficientemente bien como para evaluar su contribución potencial a la creación de valor y, en igual medida, a su destrucción. Si no comprendemos el impacto de la IA en nuestros respectivos sectores, el riesgo para nuestras organizaciones podría ser existencial. De ahí

que sea una responsabilidad central del consejo.

¿Podría desarrollar un poco más por qué esto va más allá de la tecnología?

En la facultad de ingeniería me enseñaron a programar. Hoy, la IA ha eliminado esta necesidad en muchos contextos, lo que supone un ahorro potencial significativo para las organizaciones.

¿Acaso importa que ya no necesitemos saber programar, igual que dejó de importar cuando los trenes hicieron prescindible conducir coches de caballos? ¿Perdió algo esencial la sociedad?

Pensemos en otro ejemplo: los sistemas bancarios centralizados. Los empleados de las sucursales solían cuadrar el balance de sus transacciones diarias registrándolas en hojas de papel que luego enviaban a la central. Con la aparición de los sistemas bancarios centralizados, que conectaban todas las operaciones y transacciones de las sucursales, los empleados ya no tenían que hacerlo ni entender cómo funcionaba el nuevo sistema.

La IA puede ayudar a las organizaciones a interpretar los sistemas heredados, recuperar la lógica de negocio integrada en sistemas desarrollados hace décadas y modernizarlos de manera más eficiente. No es que el conocimiento esté desapareciendo, sino que en muchos casos se está recuperando y transfiriendo a otro repositorio desde donde se puede recuperar, reexaminar y mejorar cuando haga falta.

Estamos en un período de transición: el viejo mundo está desapareciendo, pero no sabemos cómo será el nuevo. Liderar en la ambigüedad genera incomodidad, inquietud e inseguridad, sobre todo en los niveles operativos de la organización.

Por eso esta transformación va más allá de la tecnología. El reto es cómo absorbemos los cambios, reubicamos a las personas cuyas habilidades están perdiendo relevancia y las ayudamos a desarrollar nuevas competencias. ¿Cómo gestionamos esta transición?

¿Se está implantando bien la IA en las empresas?

39 %

de las empresas que ya usan la IA ha registrado una mejora en sus resultados.

Según una [encuesta de McKinsey](#), el 88% de las empresas usa la IA con regularidad en

alguna de sus áreas de negocio, aunque menos de la mitad ha registrado una mejora en sus resultados y la mayor parte todavía no ha logrado desplegarla a gran escala. No son datos sorprendentes: con cualquier tecnología, siempre hay un intervalo entre el piloto y las mejoras operativas a gran escala.

¿Cómo se demuestra liderazgo en ese intervalo entre el piloto y el despliegue de una innovación?

Es una buena pregunta. Escalar la innovación siempre es un reto. Una cosa es capturar datos no estructurados para una acción puntual y otra integrar esa capacidad en los procesos y operaciones del día a día.

Además, el uso de la IA en las organizaciones varía tanto que aún estamos intentando averiguar [la mejor manera de medir su impacto](#).

- ¿Qué KPI son los más adecuados para la IA?
- ¿Cómo afecta la IA a los ingresos?
- ¿Qué impacto tiene en el capex y el opex?
- ¿Cómo contribuye no solo al ahorro directo de costes, sino también a la prevención de costes futuros, por ejemplo, al permitir que una organización siga creciendo sin aumentar su plantilla de forma proporcional?

Crecimiento de los ingresos, ahorro de costes y prevención de costes futuros: medir estas tres dimensiones me parece un buen punto de partida.

La IA también está poniendo a prueba y transformando a los propios consejos, incluso a quienes tenemos un perfil técnico. Nos toca guiar a la organización en esta andadura con una experiencia limitada, ya que todavía es un fenómeno nuevo. Los consejeros suelen llegar al consejo tras una larga carrera directiva. Muchos empezaron a trabajar en la era de los PC o los inicios de internet. Muy pocos son nativos en la nube. ¡Toda una prueba de lo rápido que avanza la tecnología!

Lo decisivo, para ejecutivos y no ejecutivos por igual, es hacer las preguntas correctas. Los consejeros no necesitan ser expertos en IA, pero sí evaluar su impacto en el negocio y garantizar el gobierno corporativo más adecuado.

Los consejos también deben conocer [el origen y la integridad de los datos en los que se apoyan las decisiones con IA](#). Sin datos fiables ni procesos sólidos, incluso los sistemas más sofisticados pueden ofrecer recomendaciones erróneas.

También hay que saber dónde están tus puntos ciegos. En un mundo tan complejo, las

decisiones estratégicas o de asignación de capital exigen que el consejo reúna conocimientos y perspectivas suficientemente diversos para identificarlos y abordarlos.

¿Qué están haciendo los consejos?

Las implicaciones de la IA varían según la empresa. Algunos han optado por incorporar a jóvenes expertos en IA. El problema es que tal vez sus conocimientos sean muy pertinentes cuando el debate se centra en la IA, pero quizá no tengan tanta experiencia con la amplia variedad de asuntos que un consejo debe tratar.

Por eso, estamos organizando formaciones en IA, enfocadas no solo en sus detalles técnicos, sino en cómo podría alterar el modelo de negocio, los procesos operativos y el panorama competitivo. Estamos aprendiendo a reimaginar nuestros modelos de negocio desde la óptica de la IA.

En el caso de Airbus, los retos se centran en la certificación de procesos, pues garantizar la seguridad es la máxima que sustenta la automatización, desde la ingeniería y el diseño hasta el propio sistema de producción. En el sector aeroespacial, los procesos y los componentes deben cumplir requisitos de certificación muy estrictos. La introducción de la IA en entornos de seguridad crítica o certificados puede exigir que los procesos, sistemas o componentes correspondientes se sometan a una validación y recertificación adicional. Y eso lleva su tiempo.

En Vodafone, donde también soy consejera, una de las preguntas clave es cómo la IA puede reforzar –o poner en riesgo– la resiliencia y la ciberseguridad de las infraestructuras críticas. En la banca, el debate gira en torno al cumplimiento de la normativa, la protección de datos de los clientes, la mejora de la experiencia del usuario y la fidelización personalizada.

El impacto de la IA en el empleo

Sin nombrar ninguna empresa en concreto –digamos que es la CEO de una multinacional con 100.000 empleados–, ¿cuántas personas cree que trabajarán en su compañía dentro de diez años?

Es difícil de predecir, en parte por la propia viabilidad económica. Cuando calculamos el coste total de automatizar una tarea con un agente de IA –incluyendo el uso de datos, la potencia de procesamiento, la capacidad en la nube y el consumo energético– y lo comparamos con el coste de que la realice un empleado, vemos que el uso de un agente puede resultar, a veces, más caro.

Aún no conocemos lo suficiente el coste del ecosistema tecnológico de la IA. Aunque los costes informáticos bajen con el tiempo, la viabilidad económica del despliegue a gran escala

de agentes de IA sigue siendo una incógnita. A corto plazo, se ha demostrado que ciertos puestos son más rentables si los desempeñan personas que agentes.

Preguntas clave para reflexionar

Por tanto, pese al evidente impacto de la IA sobre el empleo, la pregunta que deberían hacerse todos los profesionales cualificados no es simplemente si su puesto va a desaparecer, sino:

- ¿Qué áreas de mi función podría automatizar la IA o vaciar de contenido, de mantenerse mi puesto?
- ¿Cómo cambiará la IA mi forma de trabajar?
- ¿Cómo puedo seguir siendo competitivo?
- ¿Sé sacar el mayor partido a la IA?
- ¿Alguien de mi equipo la utiliza mejor que yo?

La confianza es otro activo clave para el futuro. Incluso un sistema con una precisión del 99% aportará muy poco valor si nadie confía en él. La falta de confianza puede desprestigiar con rapidez la organización que lo despliega.

Por eso es necesario comprender cómo se han depurado los datos, cómo se han desarrollado los algoritmos y qué premisas o posibles riesgos llevan implícitos.

Las organizaciones también deben invertir en la recualificación y actualización profesional de sus empleados. A medida que desarrollan e implantan sistemas de IA, han de promover el sentido común y el pensamiento crítico en toda la organización.

Los aviones vuelan con el piloto automático la mayor parte del tiempo. No obstante, los pilotos deben ser capaces de asumir el control cuando el sistema deja de recibir datos fiables de los sensores. Del mismo modo, las organizaciones necesitarán profesionales capaces de intervenir y gestionar las excepciones.

Debemos mantener el criterio necesario para valorar si la recomendación de un sistema es la más adecuada, sobre todo en circunstancias excepcionales o imprevistas. Y ese criterio no es artificial, es humano.

+INFO: Amparo Moraleda conversó con el profesor del IESE [Philip Moscoso](#) en una sesión del podcast “[Leading in the Age of AI](#)”. Versión completa (40 min.) disponible en [YouTube](#).

Esta entrevista forma parte de la revista online [IESE Business School Insight n.º 173 \(sept.-dic. 2026\)](#).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Más de la mitad de los consejos de administración señala que la IA aún no está generando valor](#)

[IA generativa: fácil de usar, difícil de gestionar](#)

[¿Transformará la IA generativa la deslocalización del trabajo del conocimiento?](#)

[Cómo poner la IA a trabajar en tu organización](#)

[Cinco pasos urgentes para lograr que la IA genere empleo en Europa](#)



<https://www.youtube.com/embed/5l6eOul5orM>

www.iese.edu/es/insight