

La dirección, más importante que nunca en la era de la IA

La IA es la nueva TI. En un libro coeditado por Jordi Canals y Franz Heukamp, expertos internacionales apuntan las implicaciones de la revolución de la IA para la dirección de empresas en un momento en el que se están redefiniendo la estrategia, el diseño organizacional, la dirección de personas y el marketing.



22 de septiembre de 2019

¿En qué situaciones es viable sustituir la inteligencia humana por la **inteligencia artificial** (IA)? ¿Cómo afecta la IA a la naturaleza de la empresa? Y en un mundo cada vez más dominado por el **big data** y la **automatización**, ¿qué estilos de **liderazgo** son necesarios?

Un libro editado por [Jordi Canals](#), profesor de IESE, y [Franz Heukamp](#), director general de la escuela, se propone responder a estas y otras preguntas. Los once capítulos escritos por expertos como Darío Gil, director de IBM Research, y prestigiosos teóricos de la dirección de empresas como Jeffrey Pfeffer, Peter Cappelli o Tom Malone avalan su tesis de que, entre tanta máquina, los líderes deben ser más humanos que nunca.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de IA?

En la primera de las cuatro partes en que se estructura el libro, **Darío Gil** y otros cuatro directivos de IBM nos recuerdan la necesidad de contemplar la IA desde una perspectiva más amplia, puesto que "no significa lo mismo para todo el mundo". No solo comprende el aprendizaje automático, las redes neuronales y el aprendizaje profundo, sino que se ha convertido en "un término paraguas que engloba muchos otros temas relacionados con la analítica y los datos".

En el segundo bloque, **Julian Birkinshaw**, de la London Business School, reflexiona sobre cómo la IA puede cambiar las empresas a nivel estratégico y directivo. Y **Jordi Canals** presenta un marco conceptual que incide en la relevancia del propósito de la empresa, el gobierno corporativo, la estrategia, el desarrollo del liderazgo y el papel de los altos directivos para entender mejor todo lo que la IA puede dar de sí. La dirección empresarial no solo consiste en tomar decisiones, puntualiza Canals. Se trata de la estrategia, de definir los valores y los objetivos a largo plazo de la empresa y de gobernarla.

Nuevos liderazgos

Los cuatro capítulos de la tercera parte exploran cómo evolucionarán las capacidades de liderazgo a medida que la IA cobre un mayor protagonismo.

Jeffrey Pfeffer, de Stanford, analiza críticamente el compromiso y la motivación en un entorno laboral dominado por la tecnología. El lugar de trabajo contemporáneo afecta negativamente a la salud y la productividad de los empleados, asegura Pfeffer, una situación que la IA podría agravar aún más si no se adoptan nuevas políticas. Los valores y la presión social serán decisivos para que las empresas tomen las riendas de la IA y la conviertan en una fuerza positiva.

Por su parte, **Peter Cappelli**, **Prasanna Tambe** y **Valery Yakubovich**, de Wharton, abordan la preocupación que despierta el uso de la IA en el reclutamiento y el desarrollo profesional, desde la calidad de los datos y algoritmos hasta el compromiso de los empleados

y su percepción de justicia respecto a las decisiones de la IA que les afectan.

Bernard Yeung, de la Universidad Nacional de Singapur, trasciende esas inquietudes en el campo de la dirección de personas para centrarse en las cualidades personales y profesionales que deben tener los trabajadores de la cuarta revolución industrial. Las habilidades técnicas no lo son todo, advierte, señalando la importancia del pensamiento crítico y la comunicación, así como la capacidad de afrontar el aprendizaje a lo largo de toda la vida con una actitud positiva y proactiva.

Franz Heukamp cierra esta sección hablando sobre los efectos del cambio tecnológico en los modelos de negocio y en nuestra manera de trabajar. A partir de ahí, apunta qué deberán saber, hacer y ser los líderes del futuro.

Casi nada escapa a la IA

Finalmente, la cuarta parte del libro se ocupa de los posibles efectos de la IA en determinadas áreas de negocio.

Para empezar, **Dominique M. Hanssens**, de UCLA, propone un marco conceptual sobre la analítica y su impacto en las ventas y el crecimiento.

En otro capítulo, **Thomas W. Malone**, del MIT, sostiene que históricamente quienes han logrado más cambios no son los individuos, sino grupos de personas que trabajan juntas, a los que llama "supermentes". Este tipo de inteligencia general, defiende, debe distinguirse de la inteligencia más especializada de la que son capaces los ordenadores, los cuales acabarán mejorando nuestra capacidad para planificar de forma estratégica. Así, cuanto más potentes sean, más potenciarán las capacidades humanas.

Los dos últimos capítulos especulan sobre la transformación de los modelos de negocio en la era de la IA. El profesor del IESE [Joan Enric Ricart](#) vaticina que la función del CEO será diseñar y gestionar modelos de negocio, por lo que apela a la creatividad y la disciplina para encarar las disrupciones relacionadas con la IA. Y [Javier Zamora](#) cierra el libro insistiendo en que la innovación tecnológica no es un fenómeno aislado. Se enmarcaría en la creciente densidad digital del lugar de trabajo, un entorno para el que sugiere una guía holística del buen gobierno de la IA.

"La IA no solo destruirá muchos trabajos tradicionales, también cambiará algunas de las tareas de los directores generales", concluyen Canals y Heukamp. "En el nuevo mundo basado en la IA, las empresas deben repensar su propósito, estrategia, diseño

organizacional, desarrollo de personas y procesos de toma de decisiones".

Este libro es un buen punto de partida para esa **reflexión**, con la vista puesta en el futuro y el bienestar de todos.

www.iese.edu/es/insight