Cómo proteger el sentido del trabajo en la era digital

El potencial de la IA para despojar de sentido al trabajo puede suponer una amenaza mayor que la pérdida de empleo. Así se preserva el compromiso del equipo.

1 de septiembre de 2026

Por Mireia Las Heras

Pablo era repartidor autónomo y lo que más valoraba era precisamente eso: la

©IESE Business School

independencia. Sin escritorio ni horario fijo, podía elegir cuándo y cuánto trabajar, colaborar con varias plataformas a la vez y hacerlo a su manera. En eso encontraba el sentido de su trabajo.

Marta era redactora publicitaria en una agencia de marketing y lo que más le gustaba era la variedad. Contar con encargos y clientes diversos disparaba su creatividad para idear eslóganes y campañas memorables. Su trabajo le resultaba divertido, estimulante y apasionante. En eso encontraba el sentido de su trabajo.

En ambos casos, las tecnologías digitales permitían a Pablo y Marta desempeñar mejor su trabajo, reforzando precisamente aquellos aspectos que más sentido tenía para ellos. Por eso es importante que, a medida que la inteligencia artificial (IA) se despliega en los entornos laborales, los directivos vigilen que las ventajas que promete no acaben convirtiéndose en efectos adversos que despojen de significado al trabajo.

En un artículo que publico junto a mis coautores en *Human Resource Management Journal* repaso la bibliografía sobre el sentido del trabajo e identifico los aspectos que lo dotan de significado en la era digital. La IA, cada vez más extendida, está transformando las profesiones de personas como Pablo y Marta a un ritmo incesante. Pablo, que adoraba su libertad, siente ahora que está a merced del algoritmo. Incluso acepta trabajos a cualquier hora del día por miedo a quedarse sin encargos, algo que jamás habría tolerado antes. Y Marta básicamente se limita a revisar lo que genera una máquina. Sus tareas se han vuelto monótonas y poco estimulantes.

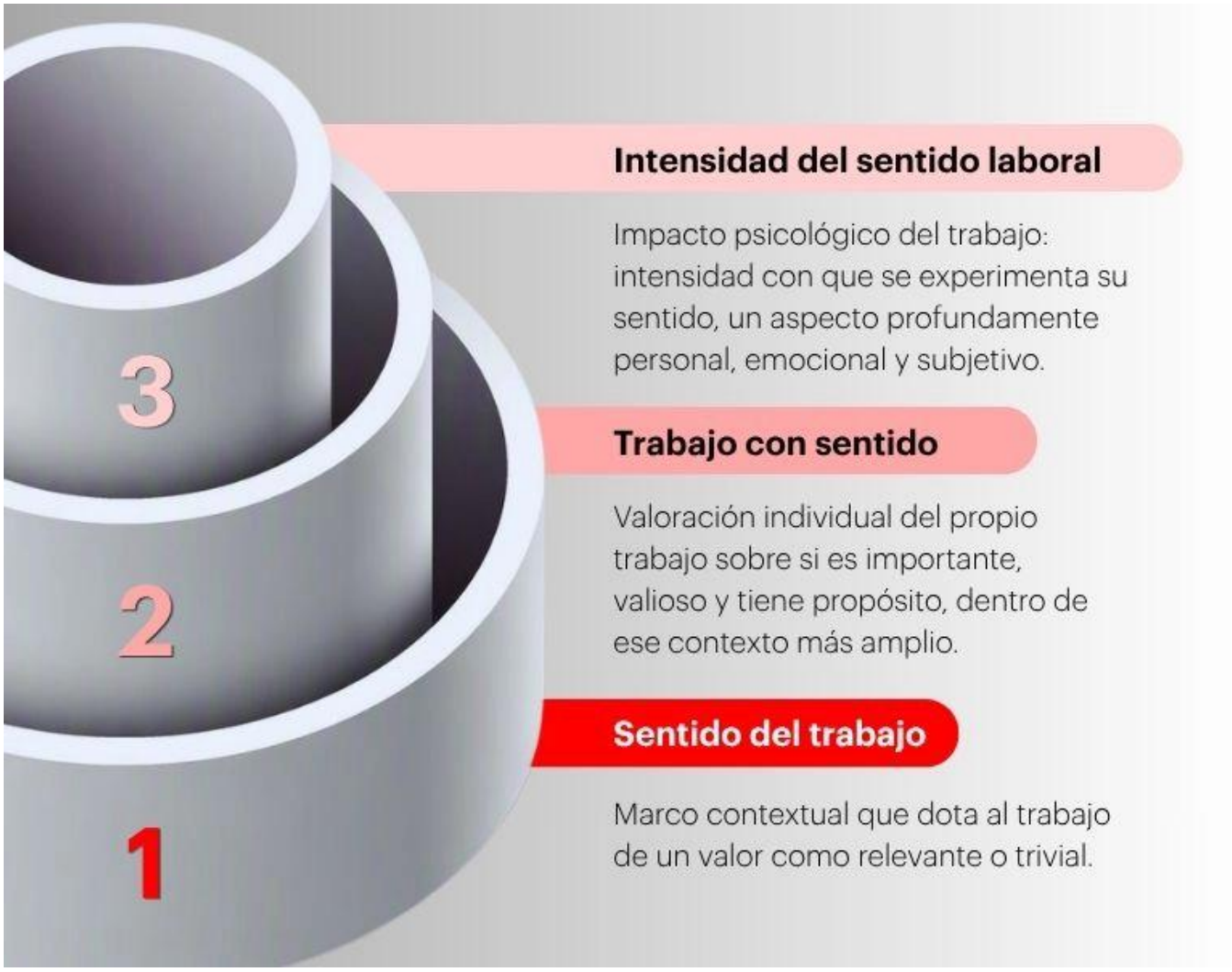
¿No hay otro camino? Nuestra investigación indica que sí. De hecho, identifica cinco acciones que los responsables de Dirección de Personas pueden poner en marcha para garantizar que el trabajo conserve su sentido y su dimensión humana en esta nueva era tecnológica.

¿Qué es el sentido? Conceptos clave y factores contextuales

Aunque los términos “sentido del trabajo”, “trabajo con sentido” e “intensidad del sentido laboral” se usan a menudo indistintamente, mis coautores y yo establecemos distinciones entre ellos. Los concebimos como conceptos anidados: el primero engloba al segundo, y el segundo al tercero. El más amplio –el sentido del trabajo– puede ser positivo, neutral o negativo, pero tiende a positivizarse a medida que los trabajadores interpretan y moldean su experiencia laboral en función de sus valores. Es un proceso fluido en el que interactúan

©IESE Business School

factores contextuales y personales. Esta distinción puede ayudar al departamento de Dirección de Personas a identificar dónde y cómo intervenir con mayor eficacia.



Dado que un trabajo con sentido y, en última instancia, la intensidad del sentido laboral, se construyen o erosionan desde esa base, conviene atender a los siguientes factores contextuales:

Factores sociales

La reacción de Pablo está condicionada por las normas de su cultura. Si procede de un entorno que valora la autonomía, sentirá su pérdida con más intensidad que alguien criado en una sociedad que prima acatar las reglas.

Factores organizativos

©IESE Business School

¿Cómo utiliza la tecnología la organización: como una herramienta que permite el desarrollo de los trabajadores o que les reemplaza? ¿Qué lógica predomina? ¿La dirección apuesta realmente por la inclusión, el propósito social y las prácticas humanistas de gestión? ¿La responsabilidad social corporativa (RSC) se traduce en comportamientos concretos o se queda en una mera declaración de intenciones?

Factores tecnológicos

¿Los sistemas están diseñados para favorecer la interacción humana y fortalecer el sentido de comunidad al servicio del propósito de la organización? ¿O se limitan a generar tareas que acaban alienando o sobrecargando a los trabajadores?

Factores individuales

Las personas con mentalidad abierta y emprendedora –capaces de detectar oportunidades donde otros solo ven obstáculos– y quienes confían en su capacidad de decidir su propio rumbo tienden a encontrar más sentido en lo que hacen. También contribuyen a la estabilidad laboral, un nivel educativo elevado y la ausencia de desigualdades estructurales que recorten las oportunidades, como las relacionadas con el género.

Cómo reforzar el sentido del trabajo

Una vez identificados los factores contextuales, señalamos las cuatro vías principales por las que encontrar sentido en lo que se hace. Cuando cualquiera de ellas se ve alterada, la experiencia laboral se deteriora, de modo que las personas pueden sentirse amenazadas, menos comprometidas y más dispuestas a abandonar la organización. En cambio, cuando se interviene en ellas, se pueden reforzar el compromiso psicológico y el vínculo emocional con el trabajo, recuperar su sentido y reducir la intención de abandono.

Autonomía

Alude a la libertad individual y al control que se tiene sobre las propias tareas. Quienes tienen un alto nivel de confianza en su ámbito de responsabilidad tienden a experimentar mayor satisfacción laboral y a encontrar más sentido en su trabajo. Las tecnologías digitales pueden favorecer la autonomía (como en el caso de Pablo), pero también socavarla si regulan, supervisan y controlan el rendimiento tan intensamente que los trabajadores pierden capacidad de decisión y acaban convirtiéndose en meros ejecutores de órdenes.

©IESE Business School

Uso de las competencias

El caso de Marta ilustra cómo la satisfacción surge de poner en práctica la propia creatividad. Cuando su trabajo pierde ese componente y queda reducido a validar o rechazar lo que genera una máquina, la profesión pierde todo su atractivo. La IA no ha eliminado su puesto, pero sí las competencias que dotaban de sentido a su trabajo, reemplazándolas por otras que no necesariamente lo tienen.

Evaluación

Los sistemas digitales pueden proporcionar al instante información sobre el desempeño de los trabajadores mediante indicadores de productividad, métricas de usuario, niveles de interacción, objetivos alcanzados o encuestas de opinión. A todos nos importa saber que nuestro trabajo cuenta y lo hacemos bien. Ese reconocimiento puede traducirse en recompensas basadas en nuestro mérito. Sin embargo, ningún algoritmo sustituye la interacción humana: una sonrisa, una palabra de aliento, una muestra de agradecimiento... Cuando las métricas se aplican de forma punitiva, sesgada o desconectada de la realidad cotidiana, dejan de reflejar la competencia y aportación de cada persona para convertirse en una fuente de malestar y un mecanismo de control.

Relaciones personales

Los seres humanos somos sociales por naturaleza y prosperamos forjando vínculos con los demás. Esa cualidad es, precisamente, lo que explotan las redes sociales para mantener su prevalencia. Cuando las tecnologías digitales facilitan y refuerzan las relaciones entre compañeros, colegas y clientes, pueden elevar la intensidad del sentido laboral. La telemedicina, por ejemplo, permite a los profesionales sanitarios relacionarse con sus pacientes de formas que antes eran impensables, lo que refuerza su percepción de propósito y significado. No obstante, estas mismas herramientas pueden sustituir el contacto presencial, aislar a los trabajadores y privarlos del apoyo social que necesitan para comprometerse a fondo con su trabajo.

©IESE Business School

Cinco acciones de liderazgo para reforzar el sentido del trabajo

Al igual que en muchos procesos de gestión del cambio, la calidad del liderazgo marca en qué medida estas características del trabajo se mantienen y se promueven al implantar tecnologías digitales como la IA de última generación.

El liderazgo debe ser proactivo. El departamento de Dirección de Personas, en particular, debe velar por que los cambios tecnológicos estén alineados con los derechos y el bienestar de los trabajadores, y ayudarles a encontrar sentido al trabajo digital y a convertirlo en una oportunidad de desarrollo personal. Entender cómo se sienten y actúan los empleados, e implicarlos en un diseño ético y participativo, es indispensable para crear prácticas con las que se identifiquen.

He aquí cinco medidas concretas para lograrlo:

1. Diseña el trabajo digital pensando en el sentido

La eficiencia, por sí sola, no basta. Los directivos deben sentar en la misma mesa a trabajadores y especialistas en tecnología de la información para incorporar la voz de los empleados al proceso de implantación de la IA, y garantizar que valores como la autonomía o el desarrollo de competencias queden integrados en el diseño del trabajo. En los entornos digitales, las relaciones no surgen solas; hay que crearlas. Eso significa diseñar espacios para la interacción humana que favorezcan el apoyo entre compañeros y el aprendizaje compartido, y detectar a tiempo cuándo el trabajo se fragmenta en exceso y los trabajadores comienzan a sentirse profesionalmente aislados.

2. Ofrece formación para que los trabajadores no se queden atrás

La formación y el desarrollo continuo deben estar al alcance de todos. Para que el trabajo conserve su sentido, las personas necesitan ver horizontes de futuro abiertos. Reforzar las competencias digitales y presentar el desarrollo profesional como una garantía de relevancia profesional a largo plazo –y no solo de productividad inmediata– fortalece la convicción de que se sigue siendo necesario y competitivo. Es, además, una cuestión de dignidad humana y justicia social.

©IESE Business School

3. Fomenta el *job crafting*

El *job crafting* consiste en permitir que los trabajadores adapten su trabajo a sus necesidades, preferencias y capacidades. Cuando uno siente que tiene margen de decisión y puede dar al trabajo digital un sentido propio, aumenta de forma tangible la motivación y el compromiso. Sin esa flexibilidad, cualquiera puede acabar sintiéndose como Pablo o Marta: sin autonomía y con ganas de marcharse.

Los líderes deben animar a los empleados a practicar el *job crafting* y decidir cómo integrar la IA y otras herramientas digitales en sus flujos de trabajo. Después, hay que alentarlos a compartir lo aprendido y mostrar los logros obtenidos. Todo ello, antes de que surjan los problemas.

4. Cuida el relato del cambio

La forma de entender la tecnología resulta determinante. Cuando los líderes la describen como una herramienta para el crecimiento y el desarrollo personal, y respaldan ese relato con decisiones coherentes durante la implantación, es mucho más probable que los empleados perciban el cambio como algo significativo.

Dirección de Personas puede ayudar a los directivos a alinear el relato corporativo desde la experiencia de los trabajadores. Una política solo funciona cuando quienes forman parte de la organización creen en ella y están dispuestos a llevarla a la práctica. Entender a los empleados es esencial para desarrollar iniciativas que conecten con sus valores. Si detectan incoherencias entre lo que la organización dice y hace, lo interpretarán como una falta de autenticidad. Cuando eso ocurre, el sentido del trabajo se deteriora y emerge la resistencia al cambio.

5. Colabora con los responsables de políticas públicas

Pueden existir programas de financiación para iniciativas de aprendizaje continuo destinadas a la capacitación o la recualificación, que evitan la exclusión profesional y facilitan la adaptación a las futuras necesidades del mercado de trabajo.

Hay, además, una responsabilidad más amplia: promover políticas públicas que protejan los derechos de los trabajadores conforme se introducen nuevas herramientas digitales. Que la IA se utilice para bien o para mal dependerá, en buena medida, de los marcos regulatorios y de la legislación laboral que se articulen para gobernarla. Dado que esta tecnología

©IESE Business School

evoluciona mucho más deprisa que las leyes, los directivos desempeñan un papel clave en la fijación de límites y salvaguardas. Cada día surgen nuevos desafíos: desde la vigilancia intrusiva y la toma de decisiones automatizada que merma la autonomía humana hasta la opacidad sobre el funcionamiento de los algoritmos −la conocida "caja negra"− y los sesgos que pueden incorporar. A ello se suma el derecho a la desconexión digital, esencial para proteger la frontera entre la vida laboral y la personal y preservar la salud mental y el bienestar.

Las empresas privadas, en colaboración con el sector público, pueden impulsar el desarrollo de tecnologías centradas en las personas, donde la dignidad de los trabajadores y las relaciones humanas ocupen un lugar prioritario.

Entre todos podemos construir entornos de trabajo en los que las herramientas digitales contribuyan a enriquecer la vivencia del sentido del trabajo, en vez de erosionarla.

+INFO: "The meaning of work in the digital era: a systematic review and research agenda," de Yukun Liu, Qi Fang, Yasin Rofcanin, Mireia Las Heras y Xiao-Yun Xie, publicado en *Human Resource Management Journal* (2026).

El profesor del IESE Sampsa Samila ha firmado junto con casi 200 personas más una petición para que los responsables de políticas y las instituciones velen por que la IA vaya en una dirección que complemente a las personas y beneficie a la sociedad.

El capítulo "Work Design and Identity", de Giverny De Boeck, Mailys George and Ausrine Vysniauskaite, está publicado en el libro *Transformative Work Design*, editado por Sharon Parker et al. (Oxford University Press 2025).

Un informe con las principales conclusiones de la conferencia Dignity at Work, titulado "Dignity at work in the age of AI: Rethinking work, meaning and human flourishing", de Carlos Rodríguez-Lluesma y Mireia Las Heras, puede descargarse gratuitamente aquí.

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight n.º 173 (sept.-dic. 2026).

Guía para implementar la IA respetando el sentido del

©IESE Business School

trabajo

Los directivos que implantan la IA no siempre tienen claro para qué sirve, y eso tiene consecuencias para el sentido del trabajo. El profesor del IESE Sebastian Hafenbrädl ha elaborado una guía práctica que organiza las cuestiones relevantes en tres categorías:

1. **Cuestiones de verdad:** ¿qué puede hacer el sistema y qué no?
2. **Cuestiones de utilidad:** ¿cómo afectará la IA, con el tiempo, a los flujos de trabajo, la toma de decisiones, los procesos organizativos, etc.?
3. **Cuestiones de sentido:** ¿cómo influye la IA en las relaciones humanas y en el propósito que las personas encuentran en su trabajo?

Cada ámbito plantea preguntas distintas y exige un tipo de razonamiento diferente. Confundirlos puede generar errores o malentendidos.

Las siguientes preguntas son solo un punto de partida. Lo esencial es analizarlas por separado antes de entender cómo se relacionan entre sí.

Qué es cierto: evalúa la realidad

¿Qué sabemos sobre cómo reaccionan las personas cuando el sistema falla o es poco fiable? ¿Cómo pueden esas reacciones condicionar los resultados que produce la IA?

Qué es útil: evalúa la estrategia

Si vamos a depender más de este sistema, ¿qué capacidades humanas podrían quedar en desuso o, por el contrario, ganar valor? ¿Esta evolución reforzará o debilitará la estrategia y el propósito de la organización?

Qué tiene sentido: evalúa la legitimidad

¿Esta IA altera lo que da sentido al trabajo de las personas implicadas? ¿De qué manera? ¿Limita las aportaciones o el juicio humano? ¿Quién asumirá la responsabilidad de las decisiones tomadas y sus consecuencias?

+INFO: "What is true, useful and meaningful? A leadership lens for AI". Nota técnica del profesor del IESE Sebastian Hafenbrädl, disponible en IESE Publishing.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

La conciliación laboral empieza en el directivo

¿Estrés por cambios en el trabajo? Conviértelo en un detonante para el éxito

©IESE Business School

[Así es el propósito corporativo que enlaza valores con resultados]

[El bienestar de los empleados empieza en la alta dirección]

Mireia Las Heras

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones. Sus investigaciones se centran en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, liderazgo, teletrabajo, motivación y estados emocionales en el trabajo.

©IESE Business School