

La IA aumenta la demanda de directivos y redefine sus competencias

El análisis de la evolución de las ofertas de empleo sugiere que el criterio humano es clave para aprovechar la capacidad de la IA para analizar datos, la creatividad y la resolución de problemas.



14 de noviembre de 2024

Por [Mireia Giné](#)

Imagina recortar millones en costes de marketing y, al mismo tiempo, aumentar el volumen de tu campaña y su impacto creativo, todo gracias a la inteligencia artificial (IA). La empresa de *fintech* [Klarna hizo exactamente eso](#), logrando un equilibrio entre cantidad y calidad que hasta entonces se creía imposible.

La antigua disyuntiva entre escala y personalización está desapareciendo a medida que la IA permite a las empresas generar contenido personalizado de alta calidad a una velocidad sin precedentes. Pero esta transformación no es automática: requiere directivos que comprendan el potencial de la IA e ideen estrategias para aprovecharlo con eficacia. La IA no reemplaza al directivo, sino que exige un nuevo tipo de liderazgo, en el que el criterio humano y la visión estratégica son cruciales para lograr el éxito.

Esa es la clave de mi [investigación](#), elaborada junto con [Liudmila Alekseeva](#) (Universidad Católica de Lovaina) y mis colegas [José Azar](#) y [Sampsá Samila](#): la IA está empujando a las empresas a contratar a más directivos. Nuestro análisis de 375 millones de ofertas de empleo en EE. UU. de 2010 a 2022 revela un aumento en la demanda de puestos directivos por parte de las empresas que han adoptado sistemas de IA. Al parecer, los directivos desempeñan un papel crucial a la hora de guiar la integración de la IA en los flujos de trabajo y de elaborar estrategias que maximicen sus beneficios mientras superan sus limitaciones.

Mayor demanda de directivos

Durante años, se ha especulado que la IA reduciría la necesidad de directivos, al automatizar tareas repetitivas. Nuestra investigación muestra lo contrario: por cada aumento de un punto porcentual observado en la adopción de la IA, se producía un aumento del 2,5% al 7,5% de las vacantes de directivos totales y un aumento del 0,4% al 1,4% en la proporción de directivos.

La razón es sencilla: la IA, aunque rápida y potente, sigue necesitando del criterio humano. Esta herramienta permite a los trabajadores realizar tareas más rápido y, a veces, mejor, pero, para sacarle provecho, se necesita un criterio adecuado capaz de determinar qué trabajos deberían realizarse y cuáles no.

El directivo debe gestionar tanto la IA como los equipos humanos. Por ejemplo, en el sector minorista, donde [la IA predice preferencias de clientes](#) y optimiza niveles de inventario, es responsabilidad del directivo [asegurar el uso eficaz de esa información](#), ya sea implementándola, haciendo modificaciones para que se ajuste a la realidad o formando a los

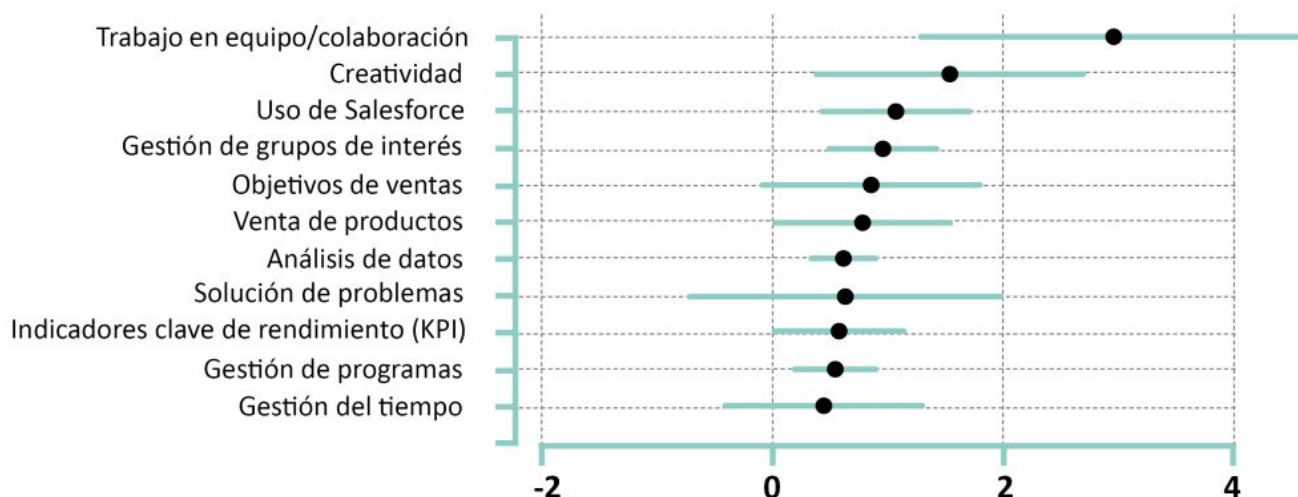
empleados para trabajar con IA.

Cambio de las habilidades requeridas

La capacidad de la IA para analizar grandes cantidades de datos, predecir tendencias y proporcionar información aporta un nuevo nivel de sofisticación –y de riesgo potencial– a los procesos organizacionales. Este cambio supone un desafío: si bien la IA puede acelerar las tareas rutinarias e incluso algunas funciones de alto nivel, aún requiere del criterio humano para garantizar que su uso se alinee con los objetivos organizacionales, los estándares éticos y una toma de decisiones debidamente ponderada. Como resultado, el papel de los directivos está orientándose hacia habilidades cognitivas e interpersonales.

Esto se debe a que los sistemas de IA no son del tipo “configurar y olvidar”. Deben ajustarse, supervisarse y someterse a valoraciones éticas constantemente, lo que añade una nueva complejidad al lugar de trabajo. Los directivos se encuentran en la situación de tener que desenvolverse en este nuevo contexto, donde se espera que sobresalgan en determinadas áreas clave:

Principales cambios en competencias que ha impulsado la adopción de la IA



Análisis de datos. Aunque la IA procesa grandes volúmenes de información, la responsabilidad de interpretar esos datos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas recae sobre los directivos.

Creatividad. Estos mandos se enfrentan a desafíos sin precedentes al coordinar las fuerzas de trabajo humanas y de la IA, lo que exige más creatividad que nunca. Es probable que deban encontrar soluciones innovadoras para que los empleados utilicen las herramientas de IA de forma eficaz, transformando información en bruto en acciones prácticas que impulsen el beneficio empresarial.

Gestión de grupos de interés. La farmacéutica Novartis utilizó la IA no solo para ser más eficiente en sus procesos, sino también para transformarlos por completo. Gracias a la IA, compartió datos por toda la organización a través de una aplicación, proporcionando a las distintas partes interesadas –desde el CEO hasta el equipo de ventas de 50 marcas en 50 países– acceso en tiempo real a detalles para facilitar sus decisiones de presupuesto y previsión. Esto, ya de por sí revolucionario, al eliminar un sinfín de negociaciones tediosas

entre departamentos, también abrió un espacio en el que dar respuesta a complejas preguntas que lleven a la acción.

La experiencia de Novartis muestra cómo, a medida que el proceso se vuelve más complejo y se crean más escenarios, el trabajo de previsión trasciende la venta para incluir inversiones en producción y flujos de caja, entre otras consideraciones. Esto requiere construir y mantener relaciones sólidas con equipos y socios, ya sea internos o externos. Toda esta reconfiguración de procesos amplía las responsabilidades y competencias requeridas en ciertos mandos, exigiendo cualidades como la gestión de múltiples partes interesadas con un enfoque en el crecimiento de los ingresos.

Solución de problemas. Además de garantizar que los sistemas de IA cumplen con los estándares regulatorios, los directivos deberán abordar [los dilemas éticos que plantea la IA](#). Estos incluyen desde asegurar que la IA complementa, pero no reemplaza, a las personas, hasta preocuparse por la privacidad de los datos y sus sesgos.

Nuestro colega del IESE [Eduard Talamàs](#) cuenta, a modo de advertencia, la historia de una empresa que había introducido la IA en su proceso de contratación. La compañía había alimentado la IA con datos sobre personas que había contratado para que el algoritmo predijera a quién debían contratar en el futuro. Con el tiempo, descubrió que el algoritmo discriminaba a las candidatas mujeres. En estos casos puede ser tentador descartar el algoritmo, pero, tal y como insiste Talamàs, existe una mejor alternativa: la misma IA que toma malas decisiones de contratación a gran escala puede tomarlas buenas si se cuenta con directivos capacitados y dispuestos a entender el problema y corregirlo. Cuando se diseña un algoritmo, se le debe dar un objetivo claro. En aquella empresa nadie enseñó al algoritmo a contratar según los principios y parámetros específicos de la organización, los cuales deben determinar los directivos humanos. Errores como este subrayan el papel indispensable del criterio humano para superar tales sesgos.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: [Cómo entender el impacto potencial de la IA en el trabajo](#), de Eduard Talamàs y Enrique Ide, a partir de un marco teórico que tiene en cuenta la autonomía de la IA y la potencia computacional.

Conocimiento más allá de la propia área. Todo lo anterior implica que debemos ampliar nuestras habilidades para aprovechar el impacto transformador de la IA. Como en Novartis,

muchos trabajadores han dejado de enfocar su conocimiento y experiencia solo en la venta para convertirse en expertos en todo el proceso. De hecho, transformaron su quehacer financiero para actuar más como consultores de negocios, proporcionando información valiosa al resto de la organización.

Este cambio en la demanda y las habilidades de los directivos se refleja en la remuneración. Las empresas que adoptan la IA tienden a ofrecer salarios más altos para sus puestos directivos, lo que indica el valor creciente que se les otorga.

¿Qué significa esto para los directivos?

Los efectos de la implementación de la IA en la demanda de directivos dependen de la naturaleza de la empresa y del sector en que opera.

Durante décadas, las tecnologías digitales (como los ordenadores personales, internet o los servicios en la nube) y las aplicaciones de gran tamaño (como los sistemas ERP) han ayudado a las empresas a optimizar la comunicación y automatizar tareas rutinarias. Dichas herramientas proporcionan a los empleados información en tiempo real, agilizando la toma de decisiones y reduciendo la dependencia del criterio directivo. Esto ha permitido descentralizar, bajar costes y ganar agilidad, eliminando la necesidad de ciertos niveles directivos para asegurar la eficiencia operativa. Como resultado, muchas organizaciones han adoptado [estructuras más horizontales](#), donde los directivos gestionan equipos más grandes, lo que plantea nuevos desafíos al sumar la supervisión de la IA.

Las casuísticas varían según el sector. Por ejemplo, la industria manufacturera ha registrado el mayor aumento en la demanda de personal directivo debido a la adopción de la IA, ya que el sector necesita directivos que supervisen los sistemas complejos impulsados por esta tecnología sin dejar de lado los matices necesarios que aporta el criterio humano. En cambio, el sector financiero parece menos proclive a aumentar esta demanda, posiblemente porque sus empresas ya ostentan un alto grado de automatización y toma de decisiones basada en datos.

En cualquier caso, es importante prepararse para un futuro en el que los directivos sean clave [para garantizar que la integración de la IA beneficie a toda la empresa](#).

Es preciso que las empresas inviertan en la formación de los directivos en habilidades blandas como la comunicación, la inteligencia emocional y la creatividad. La IA debería entenderse como una herramienta que mejora -no que reemplaza- el criterio humano. Los

directivos son esenciales para asegurar que esas herramientas se utilicen de manera ética y eficaz.

La clave también estará en fomentar equipos híbridos de humanos e IA. El creciente protagonismo de la IA en las empresas demandará estrategias de dirección flexibles. Será clave coordinar equipos humanos con sistemas de IA, interpretar sus resultados y asegurar su alineación con los objetivos organizacionales.

Nuevas simbiosis

- Integrar los flujos de trabajo entre humanos con los protocolos de IA.
- Desarrollar estrategias para supervisar tanto el trabajo humano como el impulsado por IA.
- Interpretar los resultados de la IA y verificar si realmente se alinean con los objetivos.

+ INFO: “[AI adoption and the demand for managerial expertise](#)”, de Liudmila Alekseeva, José Azar, Mireia Giné y Sampsa Samila.

Mireia Giné habló sobre la adopción de la IA y la demanda de competencias directivas en la reunión anual de antiguos alumnos del IESE celebrada en Madrid en 2024. Su intervención, junto con la de Eduard Talamàs y el resto de los académicos y profesionales participantes en el encuentro están disponibles bajo petición para los miembros de la Asociación de Alumni en [IESE Alumni](#).

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Business School Insight 169](#) (en.-abr. 2025).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Cómo entender el impacto potencial de la IA en el trabajo](#)

[Lidera mejor con la IA](#)

[La IA en Europa: el difícil equilibrio entre regulación e innovación](#)

[5 tendencias clave para tu agenda empresarial de 2025](#)

Gracias por leer **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



<https://www.youtube.com/embed/Pf4Kd-9tzzQ>



José Azar

Profesor de Economía en el IESE y en la Universidad de Navarra. Está especializado en cuestiones de defensa de la competencia, gobierno corporativo y ha investigado sobre la concentración del mercado laboral.



Mireia Giné

Profesora y directora del Departamento de Dirección Financiera del IESE. Está especializada en gobierno corporativo, activismo accionarial, fusiones y adquisiciones, compensación ejecutiva y *fintech*.



Sampsa Samila

Profesor de Dirección Estratégica y director de la iniciativa “[AI and the Future of Management](#)”. Su área de interés se centra en cómo tecnologías como la IA permiten nuevos modelos de negocio, las capacidades necesarias para ofrecer valor y cómo la mentalidad de los ejecutivos debe adaptarse a los cambios.

www.iese.edu/es/insight