Liderar la IA sin perder lo humano

1 de septiembre de 2026

Abre la puerta a la dignidad y al sentido en el trabajo

Por Carlos Rodríguez-Lluesma

De América a Europa, pasando por Asia, asoma una tendencia similar: mercados laborales

©IESE Business School

cautelosos, ante la incertidumbre geopolítica y, según muchos indicadores, la adopción de la IA para complementar el trabajo humano o sustituirlo en tareas que antes hacían personas. Delegar en una máquina lo que hace mejor que un ser humano puede tener sentido empresarial, pero la pregunta clave del directivo debería ser: ¿cómo preservar y promover lo que es genuinamente humano en este entorno cambiante?

Sobre esta cuestión el IESE ha indagado en el último año, especialmente durante la conferencia Dignity at Work. Este *report* recoge sus principales conclusiones.

Giulio Maspero e Ilaria Vigorelli, dos expertos en ontología relacional que participaron en la conferencia, propusieron una imagen útil para afrontar estos cambios: la del *limen*, el umbral o la puerta que conduce a una mayor dignidad humana, frente al *limes*, la barrera que limita la agencia y contradice la dignidad y el valor de las personas.

¿Eres un líder que abre o cierra oportunidades para que todos expresen su humanidad en el trabajo? ¿Consideras que tu propia dignidad y el sentido que das a tu trabajo se amplían o se reducen? Este *report* ofrece marcos prácticos para responder a ambas preguntas y actuar en consecuencia.

La tarea de cada uno es orientar nuestras organizaciones hacia la protección de las capacidades humanas. Un *limes* se convierte en *limen* cuando reconocemos la dimensión intrínsecamente relacional del trabajo y lo diseñamos para que favorezca el florecimiento humano.

Esta obligación traspasa el entorno laboral. Las dinámicas que difuminan la frontera entre la vida laboral y la personal –como ocurre a menudo con el teletrabajo- dejan a las personas poco espacio para ser algo más que trabajadores. Sin embargo, el tiempo “improductivo” tiene valor propio, y no solo como inversión en el rendimiento futuro. Un trabajo digno presupone no reducir la vida al trabajo, y velar por ello corresponde a quienes diseñan el trabajo, no solo a quienes lo realizan.

El futuro del trabajo dependerá, en palabras de León XIV, de cuál de los dos proyectos de construcción asumamos. Su encíclica *Magnifica Humanitas*, sobre la custodia de la persona humana en la era de la inteligencia artificial –que también abordamos en este *report*–, contrapone la historia de la Torre de Babel a la reconstrucción de Jerusalén bajo Nehemías en el siglo V a. C. Por un lado, una lengua única, una tecnología única y un propósito único de personas que buscan hacerse un nombre; por el otro, un gobernador que reunió a su pueblo, asignó a cada uno un tramo que reconstruir, escuchó sus preocupaciones,

©IESE Business School

coordinó esfuerzos y plantó cara a las resistencias. Ese es el enfoque que defiende este *report*. Al elegir el “camino de Nehemías”, como recomienda el Papa, ponemos “a la persona en el centro de nuestras decisiones”.

Ese es el deseo compartido del IESE. Nuestra puerta (*limen)* está abierta. Esperamos que este *report* ayude a que la vuestra también lo esté.

¿Puede la IA fortalecer las relaciones en el trabajo?

Cuando se habla de inteligencia artificial, la conversación suele empezar por qué puede automatizarse, acelerarse, predecirse o controlarse. Pero la atención debería centrarse en cómo la IA redistribuye el poder, altera las expectativas y transforma el sentido que damos a nuestro trabajo.

APLICA EL MARCO

5 acciones de liderazgo para preservar el sentido del trabajo al implantar tecnologías digitales:

1. Diseña el trabajo digital pensando en el sentido
2. Ofrece formación para que ningún trabajador se quede atrás
3. Fomenta el "job crafting"
4. Cuida el relato del cambio
5. Colabora con los responsables de políticas públicas

LEER MÁS

©IESE Business School

El derecho a ser improductivos

Nos sentimos culpables si no hacemos nada, pero es vital dejar espacio para esos momentos.

El ocio, el descanso y el derecho a ser improductivos son esenciales para el florecimiento humano. Aunque muchas empresas dicen compartir esta visión y han adoptado medidas de conciliación, la realidad es muy distinta.

En un mundo permanentemente conectado, tal vez sea imposible desconectar del todo. Pero sí podemos conectar mejor.

Lo explican José María Álvarez-Pallete, ex presidente ejecutivo de Telefónica, y R. J. Snell, profesor de filosofía, en esta conversación con el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon, del IESE.

RECUPERA TU TIEMPO >

©IESE Business School

30 %

de las empresas no calcula el coste del absentismo

Atajar el absentismo exige, primero, tener el dato; pero, sobre todo, desgranarlo. Solo así se puede actuar. Por ejemplo, una parte reducida de los empleados concentra la mayoría de las bajas. Eso obliga a profundizar en las causas reales de ese grupo: ¿es una cuestión de bienestar? ¿De falta de liderazgo? ¿De organización del trabajo? Sin esa granularidad, la empresa se limita a gestionar ausencias en lugar de prevenirlas.

10 CLAVES PARA ATAJAR EL ABSENTISMO

Aplica la "humanitas" a tu liderazgo

¿Quién alertó de que el creciente poder de la IA nos obliga a afrontar estas tres cuestiones?

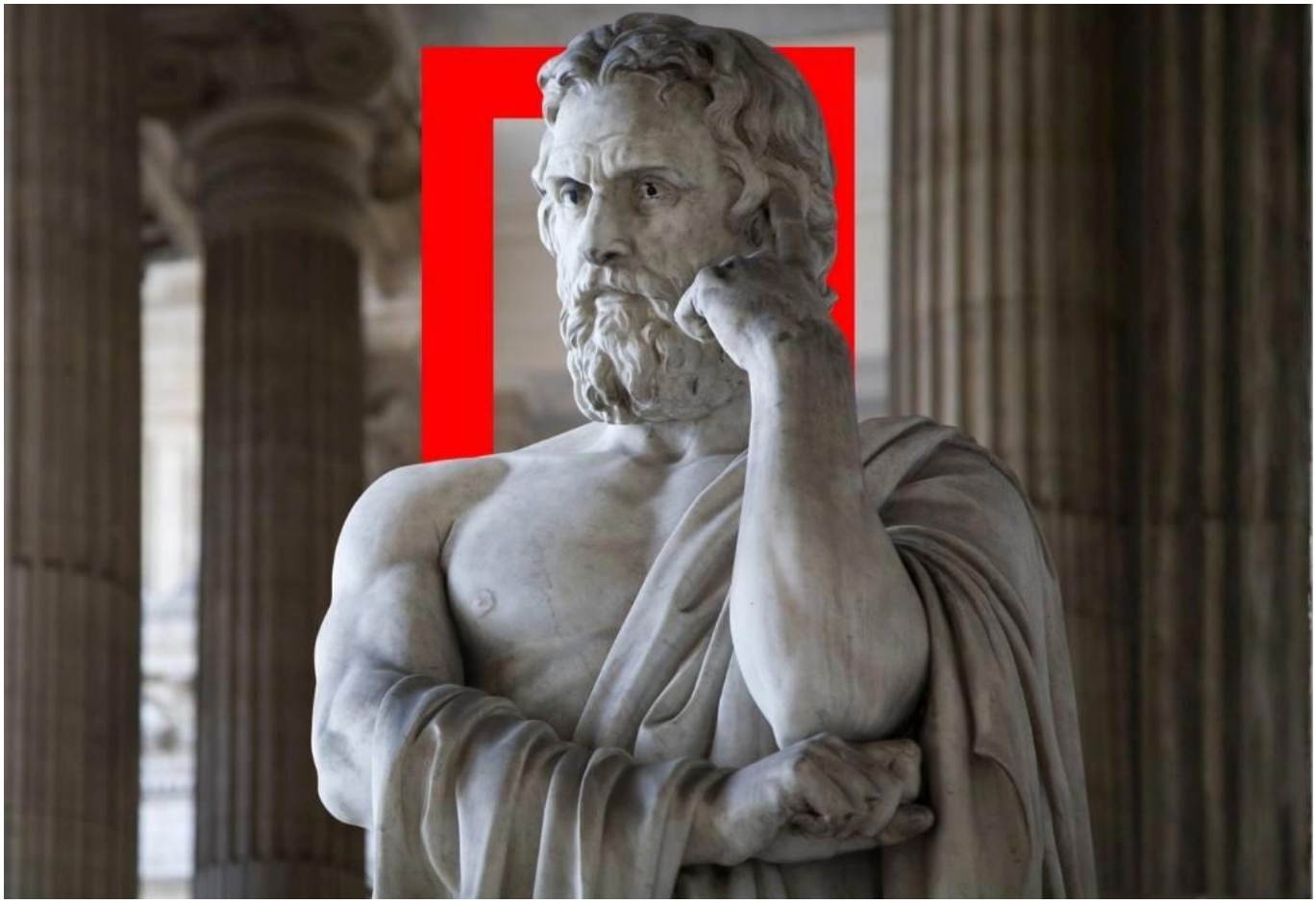
- El deber hacia los más vulnerables
- La necesidad de imaginación moral sobre lo que nos hace más humanos
- La importancia de discernir qué son realmente los modelos de IA

Una pista: no fue el Papa, aunque León XIV eligió precisamente estos temas para su primera encíclica, dedicada a la custodia de la persona humana en la era de la IA.

Aquí analizamos las lecciones empresariales de un documento que ha dado mucho que hablar.

¿ERES UN LÍDER SABIO? >

©IESE Business School



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

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School