

El Futuro del Empleo: Cómo liderar los cambios en los próximos cinco años.

Con más de 1,200 millones de usuarios en menos de 36 meses, la IA se ha convertido en la tecnología de adopción más rápida de la historia. El impacto será profundo: cambiarán la economía, la educación, la política, la vida cotidiana y nuestros valores culturales. El verdadero desafío no es tecnológico, sino humano: cómo respondemos como sociedad.

¿Cómo avanza el mundo empresarial en la adopción de IA?

Algunas empresas aún se encuentran en la etapa de **tecnología básica**: subestiman las repercusiones futuras en costos, eficiencia y competitividad, y no destinan recursos para evaluar su potencial. Muchas de ellas son micro y pequeñas empresas con procesos artesanales, pequeños comercios o negocios que confían en su base de clientes tradicional.

Una encuesta de McKinsey (2025) reveló que dos tercios de las empresas ya están realizando **pruebas piloto** para implementar la IA en pequeña escala en al menos una función de negocio, apoyándose principalmente en sus áreas de TI. Su enfoque principal es hacia la automatización de tareas de control administrativo.

Las compañías que operan desde hace tiempo con procesos automatizados han empezado a utilizar **agentes personalizados de IA**. Los agentes son sistemas capaces de percibir, decidir y actuar de forma autónoma para lograr objetivos específicos, interactuando con personas y aplicaciones como lo haría un asistente humano. Desde el lado positivo, esto multiplicará la productividad y potenciará la capacidad de razonamiento y toma de decisiones; desde el lado negativo, estará sustituyendo actividades humanas complejas y reduciendo personal.

Hay un pequeño grupo de empresas de alto rendimiento y alta tecnología que están avanzando hacia la **integración estratégica de la IA**, usándola para impulsar el crecimiento, la innovación y la reducción de costos. Están rediseñando flujos de trabajo, roles y estructuras organizacionales, con una fuerte inversión en capacitación formal. Esta reinversión generará una alta dependencia de la IA tanto en la operación como en la toma de decisiones creando un nuevo modelo de **empresas híbridas**.

Aún falta ver qué empresas lograrán una **transformación cultural** y del modelo de negocio, especialmente aquellas que no nacieron digitales. Su ventaja competitiva dependerá de sus capacidades digitales y, sobre todo, de una cultura ágil basada en habilidades blandas, innovación y desarrollo del talento.

Tipo de interacciones Personas-IA

La interacción con la IA se basa principalmente en cuatro roles:

A. *Aliado cognitivo*: Enriquecer ideas y actividades, desarrollar habilidades técnicas, participar en diferentes interacciones humanas como un miembro más

- B. *Asistente operativo*: Procesar información, acelerar y simplificar flujos de trabajo, enlazar operaciones, automatizar tareas repetitivas integrando robótica.
- C. *Asesor estratégico*: Realizar análisis predictivo en tiempo real, diseñar rutas estratégicas y alternativas, generar innovaciones, consejero en decisiones clave.
- D. *Coach personal*: Orientador en habilidades suaves, percepciones, emociones, conductas propias y de otros, asesor en salud física y mental.

Las empresas que apenas comienzan con IA utilizan principalmente el rol de aliado cognitivo para realizar consultas y obtener puntos de vista sobre lo que hacen en relación con algunos puestos y contrataciones. Las más experimentadas en tecnología utilizan el rol de asistente operativo para automatizar tareas e interacciones humano-IA.

La transición global

La adopción regional de la IA depende de tres factores: energía, conectividad y capacidad de cómputo, elementos que marcan una profunda diferencia entre el norte y el sur global. Emiratos Árabes Unidos (59.4 %) y Singapur (58.6 %), seguidos de Noruega e Irlanda, lideran el uso de IA en adultos en edad laboral, gracias a su inversión sostenida en conectividad y habilidades digitales. Se estima que 266 millones de empresas (Microsoft, 2025), equivalentes al 82 % de las empresas del mundo, ya usan o exploran esta tecnología.

En contraste, casi cuatro mil millones de personas, la mitad de la población mundial, carecen aún de los recursos básicos para utilizar IA. La transición dependerá fuertemente de la inversión gubernamental. La Unión Europea planea invertir cerca de 500 millones de euros en tecnologías digitales avanzadas. Estados Unidos, junto con AMD, destinará 1,000 millones de dólares para crear supercomputadoras que expandan los límites de la ciencia. México está creando el Centro Mexicano de Supercómputo, que contará con la supercomputadora más grande de América Latina, con asesoría del Centro de Supercómputo de Barcelona.

Según el World Economic Forum, hacia 2030 podrían crearse 170 millones de nuevos empleos frente a 92 millones en declive, una cifra optimista plantea un saldo neto positivo de 78 millones.

Impacto laboral y social

Según la OCDE, factores como el envejecimiento de la población, la transición energética, la desaceleración global y la escasez de talento tecnológico ya están impactando la economía de varios países.

Se estima que 60% de la fuerza laboral global necesitará volver a capacitarse, aproximadamente uno de cada cinco empleos cambiará su forma de operar. Lo que marcará la diferencia no será memorizar ni repetir tareas, sino nuestra capacidad de crear, liderar y conectar. El razonamiento humano cambiará radicalmente al interactuar con la IA: pasaremos del pensamiento lineal al pensamiento conversacional y adaptativo; del cálculo mecánico a la interpretación y la toma de decisiones; de un conocimiento rígido y acumulativo a un conocimiento flexible y

contextual, orientado a cada situación; y de un análisis crítico limitado a hechos pasados hacia un análisis ampliado y predictivo, capaz de anticipar escenarios.”

Los países en vías de desarrollo serán los más afectados: perderán más empleos de los que crearán, profundizando la desigualdad. La IA generará prosperidad en los países que desarrollen talento, infraestructura digital y políticas sólidas de transición laboral. Se requerirán estrategias agresivas de inversión en habilidades tecnológicas y habilidades blandas (upskilling/reskilling).

Habilidades blandas requeridas en una cultura híbrida (Upskilling/Reskilling)

Las universidades deberán actualizar sus planes de estudio para formar profesionistas capaces de desenvolverse en entornos de alta interacción con la IA. Y los profesionistas tendrán que reinventarse continuamente, fortaleciendo no sólo sus competencias técnicas, sino sobre todo sus habilidades blandas. Según el WEF (2023), las habilidades clave para colaborar en entornos impulsados por IA son:

1. Trabajo en entornos híbridos con IA.
2. Pensamiento analítico.
3. Creatividad e Innovación.
4. Resiliencia y agilidad.
5. Autoconciencia y motivación.
6. Empatía y escucha activa.
7. Liderazgo e influencia positiva.
8. Orientación al cliente.

Reconversión vs. despido

En la década de 1990, muchas empresas que adoptaron la reingeniería de procesos con enfoque exclusivo en la reducción de costos comenzaron por recortar a los ejecutivos mejor pagados. Esto las llevó a perder conocimiento crítico y talento, generando crisis por malas decisiones y altos costos que finalmente las obligaron a recontratar personal clave, afectando la cultura por años y su supervivencia. La lección es clara: no se trata de automatizar para reducir personal, sino de incrementar capacidades para competir de forma planeada y equilibrada en un mundo digital y con cambios acelerados. Una de las responsabilidades más importantes de las empresas es la contribución al bien común y el desarrollo de la sociedad a la que sirven, este enfoque ético debe prevalecer sobre cualquier transformación radical.

Cómo transformar la cultura hacia una organización híbrida

La transformación surge cuando las personas piensan, deciden, colaboran y crean valor con ayuda de IA. Utilizan el rol de aliado cognitivo, construyen laboratorios de innovación y estrategias para acelerar el talento.

Las empresas que hoy implementan la IA de forma sistémica consideran seis elementos clave:

1. **Sentido estratégico:** Definir una visión clara sobre la finalidad de la IA y crear un firme soporte de los líderes

2. **Desarrollar talento, roles y competencias de IA.** Definir recursos tecnológicos aplicables.
3. **Integrar una organización basada en principios éticos y gobernanza.**
4. **Impulsar comunicación, interacciones y células de innovación.**
5. **Celebrar innovaciones, transformar procesos y escalar aprendizajes.**

Conclusiones

La adopción de la IA es inevitable y está avanzando rápidamente.

El 82% de las empresas del mundo ya utilizan o están explorando IA, lo que confirma una transición global acelerada que transformará industrias completas en menos de una década.

Las empresas que integren la IA de forma estratégica serán más competitivas.

Las organizaciones que rediseñen procesos, roles y modelos operativos —y que inviertan en talento y capacitación— generarán mayor productividad, innovación y crecimiento que las que piensen en adelgazar estructuras.

La desigualdad entre países aumentará si no se cierran las brechas digitales.

La falta de conectividad, energía y computación en países en desarrollo pone en riesgo millones de empleos y podría profundizar la desigualdad global.

La reconversión laboral es indispensable: 60% de la fuerza laboral necesitará nuevas habilidades humanas y tecnológicas.

La mitad del mundo requerirá nuevas competencias técnicas y, sobre todo, habilidades blandas para trabajar en entornos híbridos humano-IA. El mayor éxito provendrá de la cultura organizacional y del desarrollo del talento

El futuro de la sociedad y del empleo dependerán más de la búsqueda de prosperidad social y económica que de los modelos tecnológicos.

Cada país necesita replantearse el futuro del empleo y crear las condiciones para mantener oportunidades especialmente con las nuevas generaciones. Por otra parte, las empresas que fomenten una cultura de aprendizaje, adaptación, innovación y colaboración, evitarán errores del pasado y aprovecharán al máximo el valor de la IA.

Bibliografía

AscendixTech. (s.f.). *How many AI companies are there?*

<https://ascendixtech.com/how-many-ai-companies-are-there/>

Cvetko, J. (2025, noviembre 11). *AI Diffusion Report: Mapping global AI adoption and innovation*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/>

McKinsey & Company. (2025, noviembre 5). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. <https://www.mckinsey.com/>

McKinsey & Company. (s.f.). *Rewired: The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired>

OECD. (2024). *The adoption of artificial intelligence in firms*. https://www.oecd.org/en/publications/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_f9ef33c3-en.html

OECD, BCG, & INSEAD. (2025). *La adopción de la inteligencia artificial en las empresas: Nuevas evidencias para la formulación de políticas*. Publicaciones de la OCDE. <https://doi.org/10.1787/f9ef33c3-en>

World Economic Forum. (s.f.). *Publicaciones sobre el futuro del trabajo y la adopción de IA*. <https://www.weforum.org/>