



Parangon
P a r t n e r s
BOARD ADVISORY & EXECUTIVE SEARCH
30 Years

Cómo la IA está cambiando el liderazgo de la empresa:

Desde el Consejo de Administración
hasta el Comité de Dirección

**José Ramón
Pin Arboledas**
Director Académico
Profesor del IESE Business School

**Antonio
Núñez**
Coordinador
Socio de Parangon Partners

**Francisco
Martín**
Socio de
Parangon Partners

**Nagore
de Ugarte**
Socia de
Parangon Partners

**Fernando
Yarto**
Socio de
Parangon Partners

**Javier
García Prieto**
Socio de
Parangon Partners

**Luigi
Lubelli**
Socio de
Parangon Partners

Contenidos

02 Resumen ejecutivo

05 Introducción

**08 La IA y su impacto en los Consejos de
Administración y los/las Consejeros/as**

**11 La IA y su impacto en la figura del Chief
Executive Officer (CEO)**

14 La IA y su impacto en los Comités de Dirección

**17 Cómo la IA está cambiando la agenda de los
Directores de Recursos Humanos**

22 Conclusiones del impacto de la IA en la empresa

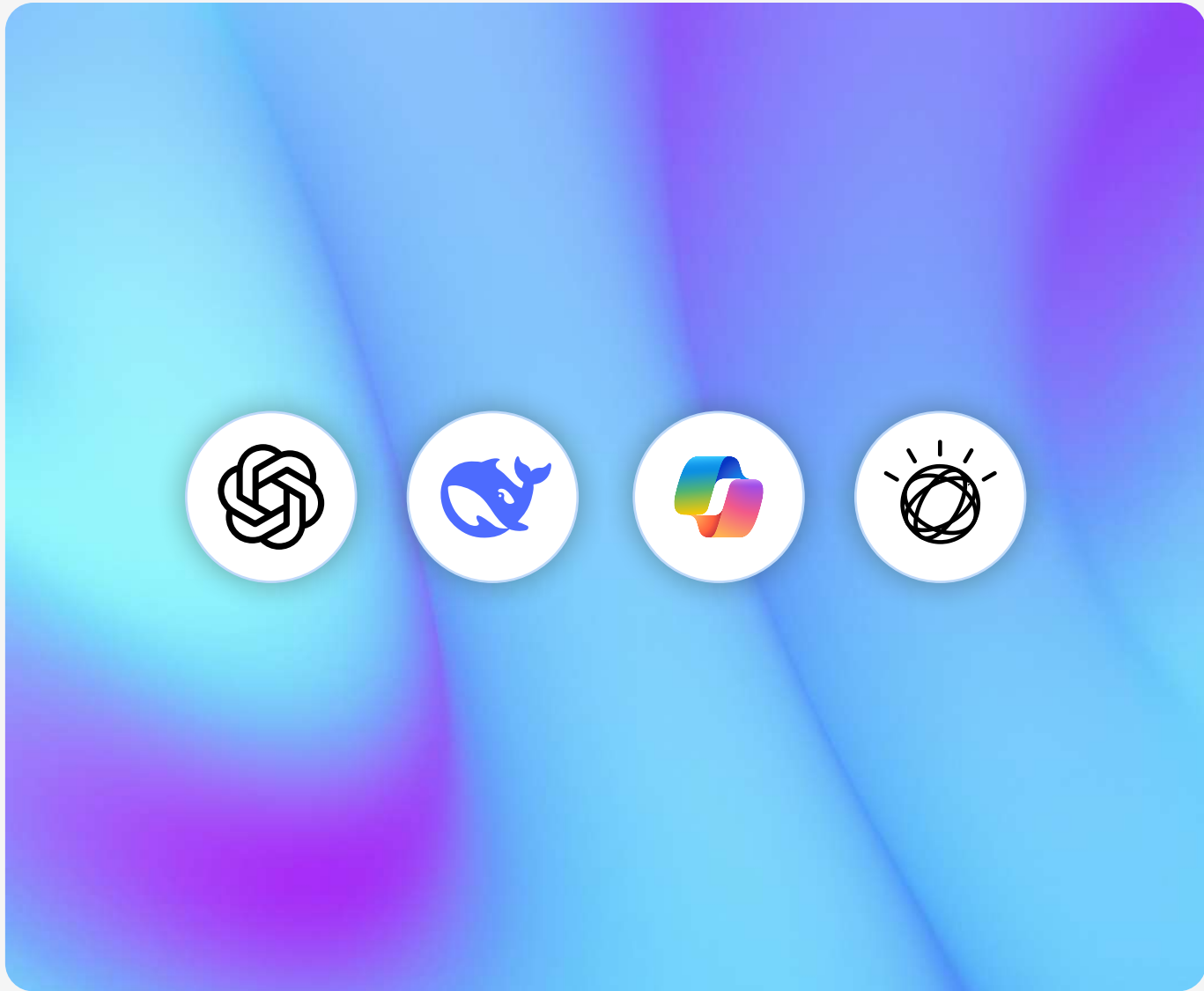
23 Bibliografía

24 Autores

25 Sobre Parangon Partners

Resumen ejecutivo

La Inteligencia Artificial (IA) está reconfigurando el **liderazgo empresarial**, desde los **Consejos de Administración** hasta los **Comités de Dirección** y la gestión de **Recursos Humanos**. Basado en una **encuesta realizada por Paragon Partners**, en colaboración con el profesor **José Ramón Pin Arboledas del IESE**, este estudio examina la **adopción de la IA en las organizaciones** y su impacto en la **toma de decisiones**, la **productividad** y la **planificación estratégica**.



Transformación empresarial con IA

Herramientas como ChatGPT y DeepSeek utilizan **redes neuronales avanzadas** para automatizar procesos, mejorar la generación de contenido y optimizar la eficiencia operativa en diversos sectores. **Microsoft ha integrado la IA en sus productos con herramientas como Office Copilot**, mientras que **IBM, mediante su algoritmo Watson, ha desarrollado soluciones especializadas para Recursos Humanos**.

Según **Goldman Sachs**, la **IA generativa podría aumentar el PIB global en un 7%** en la próxima década y transformar la mitad de los empleos existentes. En sectores como finanzas, seguros y consultoría, su impacto será especialmente significativo. Sin embargo, la falta de talento especializado representa un obstáculo: en 2023, el **20%** de las **ofertas laborales en IA quedaron sin cubrir**, y **se estima que para 2025 se necesitarán 90.000 profesionales en este ámbito**.

El **61%** de los encuestados reconoce que la IA está cambiando la forma en que las empresas se gestionan, aunque de manera progresiva. Sin embargo, el **42%** considera que su **organización aún no está preparada** para aprovechar plenamente sus beneficios, mientras que un **25%** aún no ha **definido un plan concreto** para su implementación. **No obstante, casi el 40% de las empresas ya contemplan su adopción en fases de diseño**.

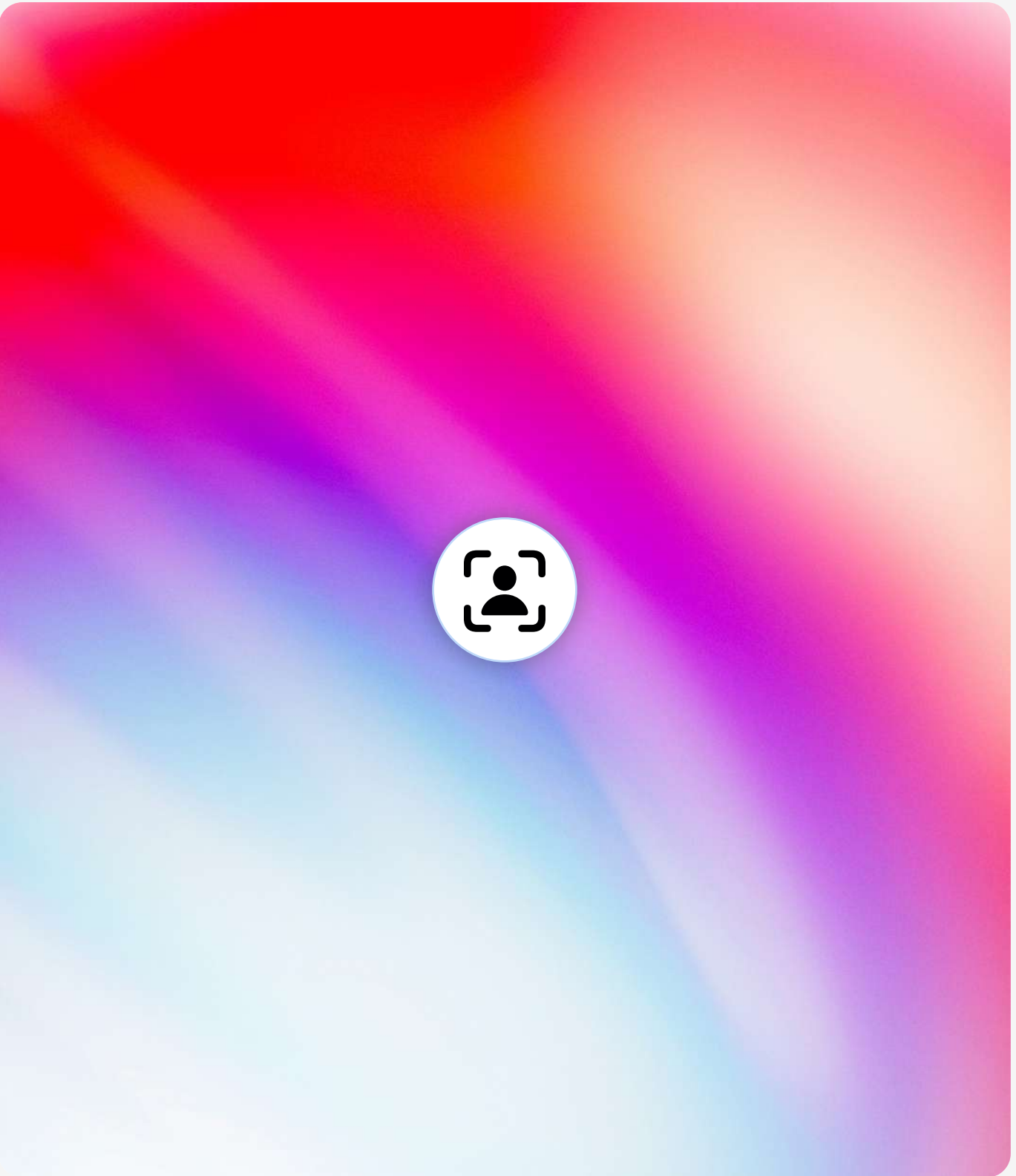


Impacto en los Consejos de Administración

En los Consejos de Administración, la IA está transformando la forma en que se toman decisiones estratégicas. Aunque el **47%** de los encuestados considera la **IA una auténtica revolución**, el **47%** de los consejeros aún **muestra resistencia** debido a la **falta de conocimiento** y a **preocupaciones** sobre su impacto **legal** y **reputacional**. **Actualmente, el 67% de las empresas la usa para análisis de datos y el 52% para automatización de procesos**.

El **54%** de los **Consejos de Administración** aún **no ha desarrollado políticas corporativas** para el uso de IA, aunque un **33%** está trabajando en **herramientas internas**.

Sin embargo, su adopción plantea retos importantes en términos de transparencia, privacidad y sesgos algorítmicos. Los principales riesgos identificados por los consejeros incluyen problemas **éticos** (68%), **ciberseguridad** (64%), **riesgos jurídicos** y de **reputación** (54%), y **responsabilidad por daños** (36%).

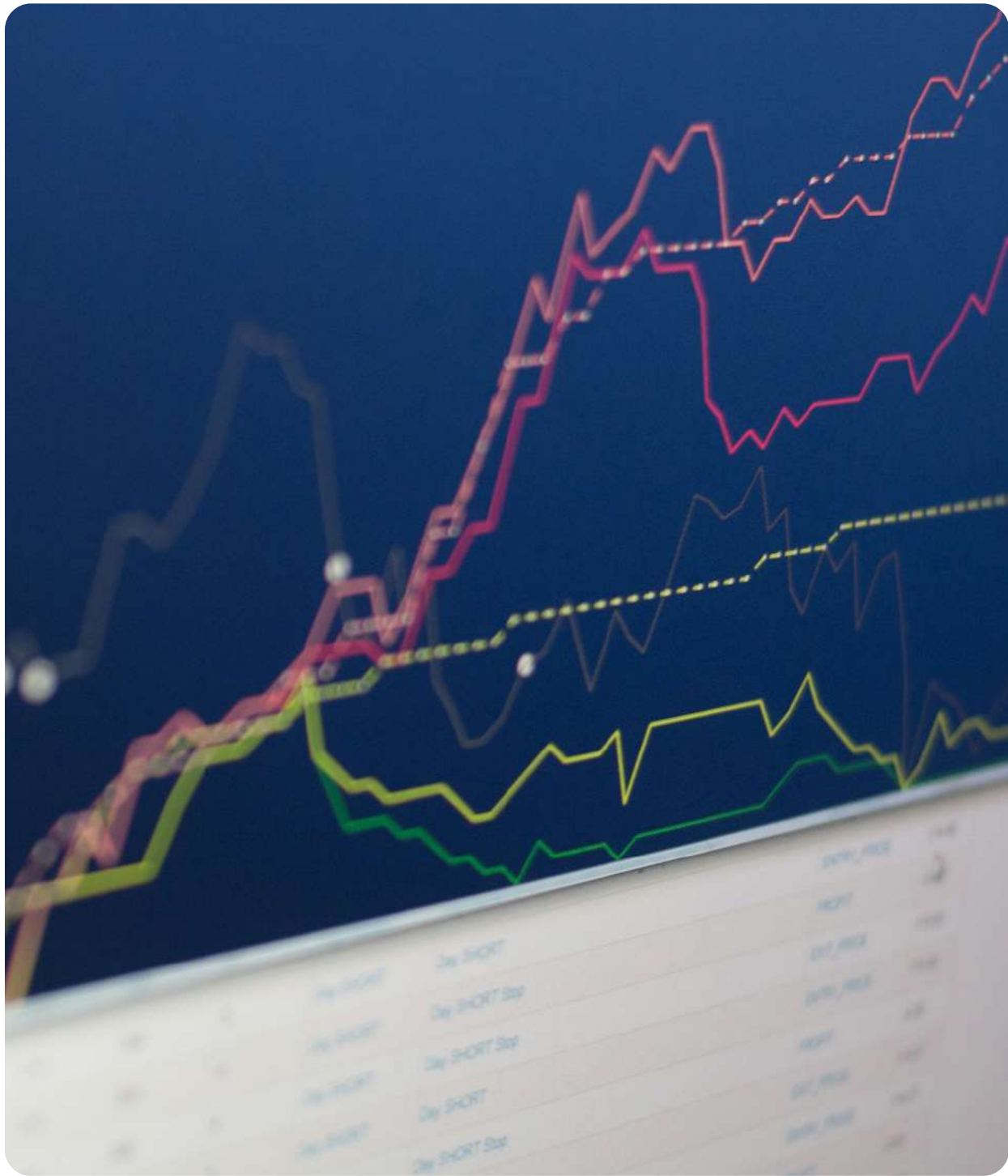


El rol del CEO en la era de la IA

Para los CEOs, la IA es clave en la competitividad y sostenibilidad de las empresas. **Un 85% de los encuestados le asigna un papel estratégico fundamental, mientras que el 80% cree que tendrá un impacto positivo** en los beneficios empresariales. Sin embargo, la implementación de IA enfrenta barreras como la resistencia al cambio, la falta de formación y los riesgos operacionales, entre ellos la seguridad informática y la privacidad de datos.

El liderazgo empresarial en la era de la IA exige una mentalidad de transformación constante. La automatización de procesos y el análisis predictivo permiten mejorar la toma de decisiones, pero también requieren nuevas competencias. La formación en IA es fundamental: **el 45% de las empresas ya ha comenzado a capacitar a sus directivos en esta tecnología**, aunque aún queda un margen importante de mejora.

Impacto en los Comités de Dirección



En los Comités de Dirección, la IA ha demostrado ser una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Un **50%** de los encuestados ha reportado **mejoras en este ámbito** gracias a la **integración de IA**. **Las áreas con mayor impacto incluyen el análisis de datos (76%) y la automatización de procesos (57%).**

A pesar de estos avances, la medición del retorno de inversión (ROI) sigue siendo un reto. **El 40% de las empresas aún no ha establecido métricas para evaluar el impacto financiero de la IA en sus procesos.** Además, la adopción de IA genera preocupaciones en términos de ciberseguridad, transparencia y ética. La falta de regulaciones internas claras puede afectar la efectividad de las estrategias empresariales basadas en IA.

La IA en la gestión de Recursos Humanos



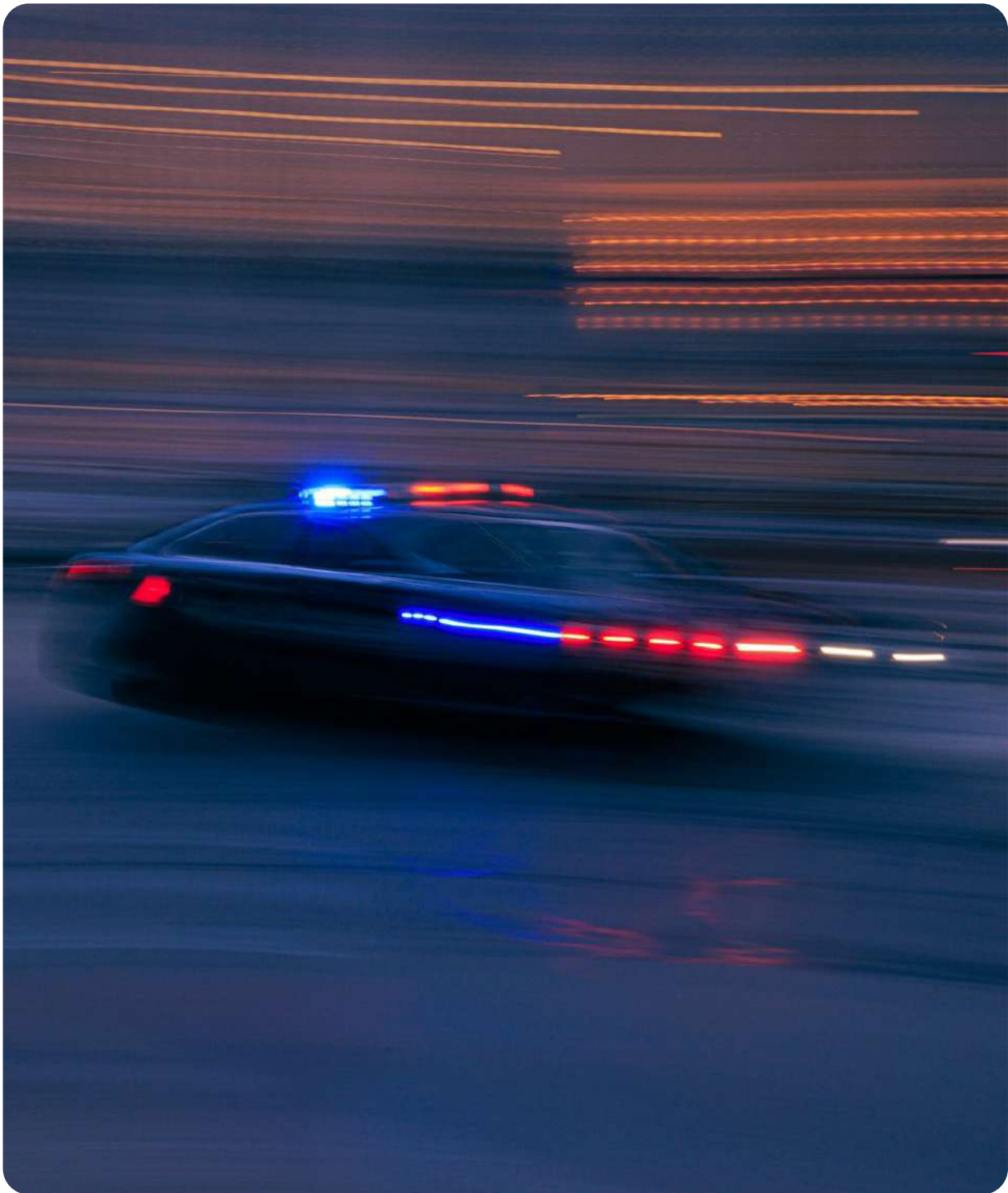
En el ámbito de Recursos Humanos, la IA está revolucionando la selección de talento, la automatización de tareas administrativas y la retención de empleados. No obstante, su adopción enfrenta barreras significativas. **El 77% de los Directores de RRHH considera que la falta de formación es uno de los principales desafíos**, mientras que el **54% teme que la IA rechace candidatos calificados** debido a sesgos en los algoritmos.

El **48%** de los **Directores de RRHH** encuestados reconoce que la IA **ha mejorado la productividad** mediante la automatización de procesos administrativos. Sin embargo, un **51%** aún **no percibe un impacto significativo**. **En términos de selección de personal, la mitad de las empresas ya utiliza IA para agilizar la criba de currículums, aunque solo un 19% la aplica para identificar perfiles ideales mediante análisis predictivo.**

Además, la IA está permitiendo nuevas estrategias para el desarrollo y retención de talento. Los sistemas inteligentes pueden analizar datos de desempeño y encuestas de retroalimentación para identificar oportunidades de formación y crecimiento dentro de la empresa. Sin embargo, el **56%** de las empresas aún **no ha implementado estas soluciones.**

La mejora de la experiencia del empleado es otro aspecto clave. **Herramientas basadas en IA pueden analizar datos en tiempo real para medir el bienestar y compromiso del personal.** No obstante, la confianza en estas tecnologías sigue siendo limitada, y la falta de una estrategia clara de implementación es un obstáculo para su adopción generalizada.

Desafíos éticos y regulatorios



Uno de los principales retos en la adopción de la IA es la ética y la regulación. Las empresas deben equilibrar la innovación con la responsabilidad social y la privacidad de los datos. Según el estudio, el **58%** de los encuestados considera que la **IA plantea riesgos significativos en términos de ética y privacidad**, mientras que el **28%** menciona la **dependencia excesiva de la tecnología como una preocupación clave.**

En el contexto europeo, la **UE ha aprobado una legislación para regular el uso de IA en las empresas, enfocándose en la transparencia y la protección de datos.** No obstante, existe un debate sobre si **una regulación estricta** podría frenar la **innovación y afectar la competitividad** de las empresas europeas frente a las de otras regiones como **EE.UU.** y **China.**

Conclusión

La IA está redefiniendo la **gestión empresarial**, mejorando la **eficiencia operativa** y la **toma de decisiones estratégicas**. Sin embargo, su adopción no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, la **falta de formación y los riesgos éticos y regulatorios** son barreras que las empresas deben superar para aprovechar plenamente el **potencial de la IA.**

A medida que la **automatización y el análisis de datos** se vuelvan más sofisticados, las empresas deberán encontrar un **equilibrio entre la tecnología y el talento humano.** La **formación de directivos y empleados** será clave para garantizar una **integración efectiva de la IA en la gestión empresarial**, promoviendo una **transformación digital sostenible** y alineada con **principios éticos y de transparencia.**

Introducción

La irrupción de la **Inteligencia Artificial (IA)** en el mundo **social y empresarial** exige **repensar la dirección de empresas** y el papel de los **directivos**, así como el de los **consejeros** y del **Consejo de Administración**, en un entorno en el que la **automatización y la analítica predictiva** está empezando a andar y ofrecerá una **ventaja competitiva en el mercado**.

Este estudio basado en un amplio trabajo de campo¹ presenta los resultados de una **encuesta realizada por Paragon Partners respecto de la importancia estratégica y el nivel de adopción de soluciones basadas** en la IA por ellas.

El **61%** de los encuestados considera que la Inteligencia Artificial ya **está transformando la forma en que lideramos nuestras organizaciones**, pero de manera gradual. Es llamativo que el **26%** de ellos opine que **apenas se está explorando su potencial**.

Después de que, en 2019, **Microsoft realizara una inversión de 1.000 millones en Open AI** en el marco de un acuerdo para desarrollar conjuntamente tecnologías avanzadas de Inteligencia Artificial, su producto estrella, Chat GPT, se ha vuelto muy popular.

¹La encuesta fue enviada a una muestra representativa de directivos de los cuales el 21% son Consejeros, el 36 % son CEOs, el 11 % son Directores corporativos de personas y el 32 % miembros del Comité de Dirección. La muestra, con más de 12.600 respuestas, asegura la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

Tanto que **desde China han res-pondido con una nueva herra-mienta** similar **DeepSeek**, anun-ciada en 2025.

Estas herramientas utilizan un tipo de IA llamado **“Generative Pre-trained Transformer (GPT)”**, capaz de crear contenido nuevo en texto, voz, imágenes, video o código, de manera similar a un ser humano. La IA se encuentra en muchos aspectos de nuestra vida diaria, desde recomendaciones de compras en línea hasta la de-tección de fraude con tarjetas de crédito.

Aunque parezca moderna, la idea de IA se remonta a 1956, creada, entre otros, por John McCarthy.

La IA se enfoca en desarrollar sis-temas que puedan funcionar de manera autónoma en situaciones complejas, realizando tareas que normalmente requerirían la ca-pacidad cognitiva humana, como pensar o entender.

La IA abarca una variedad de tec-nologías, desde **algoritmos de aprendizaje automático** hasta sistemas de **procesamiento del lenguaje natural y redes neuro-nales profundas** y requiere de equipos informáticos específicos para ejecutar el procesamiento.

Dentro de los algoritmos, hay ti-pos específicos como el apren-dizaje automático, que identifica patrones a través de técnicas de clasificación y agrupación. Es-tos algoritmos incluyen árboles de decisión y redes neuronales, siendo estas últimas fundamen-

tales para el aprendizaje profundo (Deep Learning), especialmente cuando tienen múltiples capas. Estas tecnologías permiten a las organizaciones obtener estudios, también llamados insights (pers-pectivas) más profundos y actuar con mayor agilidad y precisión en la toma de decisiones y en el tra-bajo diario.

Chat GPT y **DeepSeek**, en parti-cular, **utilizan el aprendizaje pro-fundo** para procesar **lenguaje natural mediante redes neurona-les**, funcionando con una capa de entrada que recibe información y capas ocultas que la procesan, culminando en una capa de salida que proporciona respuestas co-herentes y comprensibles.

Cuando hemos preguntado so-bre si la Inteligencia Artificial es una revolución real o simplemen-te una moda pasajera, el **47% lo considera una auténtica revo-lución empresarial** y el **51% una evolución más en la transforma-ción tecnológica**).

Adopción

De la misma manera que la **App Store** revolucionó la **disponibilidad de aplicaciones**, veremos cómo la Inteligencia Artificial generativa se **integrará en prácticamente todos los aspectos de la vida cotidiana**. Esta innovación transformará sig-nificativamente los entornos labo-rales, ya que incorporaremos asis-tentes basados en IA generativa en nuestras herramientas de trabajo cotidianas. Por ejemplo:

- **Zoom** ya incluye un **"AI Com-panion"** que ayuda a organizar reuniones y puede sintetizar lo discutido en ellas.
- Microsoft Office ofrece el **"Office Copilot"**, capaz de **ge-nerar documentos, hojas de cálculo y presentaciones** si-guiendo nuestras directrices.
- Plataformas como **copy.ai** se especializan en crear conteni-do para **redes sociales y artí-culos de noticias**.
- El **"Generative Design"** de **Au-todesk** asiste en el **diseño de proyectos de ingeniería**.

- En el campo de la **“Dirección de Personas”, “Recursos Hu-manos”** o **“Gestión del Ta-lento”** se están desarrollan-do algoritmos para todos los procesos del ciclo de vida del empleado en la empresa, así como de reclutamiento, se-lección, desarrollo, mentoring, coaching, evaluación, retribu-ción y consultas personales. Por ejemplo, **IBM a través de su algoritmo Watson**, ya está comercializando servicios de este tipo.

Estos asistentes analizan y pro-cesan grandes cantidades de in-formación procedentes de múl-tiples fuentes para producir una variedad de contenidos, inclu-yendo informes, traducciones, actas de reuniones, resúmenes financieros, o de información cuantiosa, análisis de compor-tamientos, desempeño de per-sonas o equipos y contenidos creativos como poesía y prosa.

También están capacitados para programar software, realizar



¿Será la Inteligencia Artificial una revolución real o simplemente una moda pasajera?

50%

Una evolución más en la transformación tecnológica

47%

Una auténtica revolución empresarial

2%

Es demasiado pronto para saberlo

1%

Solo una tendencia temporal

análisis científicos, crear imáge-nes y videos, e incluso compo-ner música. Su **capacidad inte-ractiva les permite responder a consultas diversas**, ofreciendo soporte a clientes, pacientes o estudiantes de manera más rá-pida que los humanos.

Pero, en este proceso de adop-ción, nos encontramos que el **42% de los encuestados cree que su empresa no está prepa-rada** para aprovechar las opor-tunidades que ofrece la Inteli-gencia Artificial y que necesita adaptarse mucho más.

En concreto un **25%** de las em-presas **no tiene un plan concre-to para implementar** la Inteli-gencia Artificial en los próximos 3 años, aunque casi el **40%**, lo tiene **contemplado aún en fase de diseño**.

¿La Inteligencia Artificial ya está transformando la forma en que lideramos nuestras organizaciones?

62%

Sí, pero de manera gradual

25%

No, apenas se está explorando su potencial

12%

Sí, está revolucionando completamente los procesos

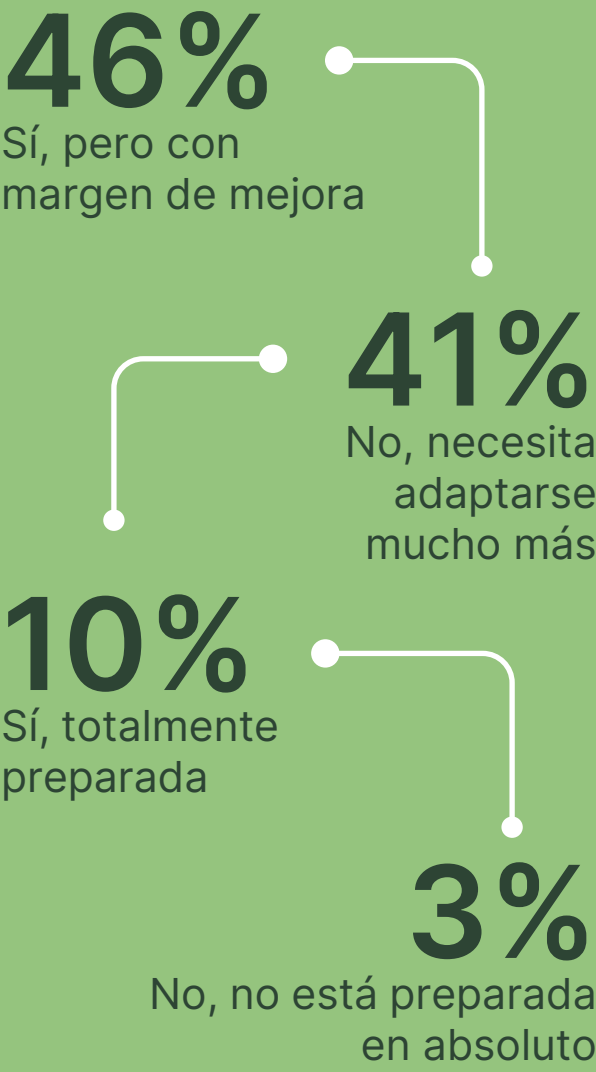
3%

No, no se utiliza en absoluto

Cifras

Goldman Sachs proyecta que la Inteligencia Artificial generativa podría impulsar el PIB global en

¿Cree que su empresa está preparada para aprovechar las oportunidades que ofrece la Inteligencia Artificial?



un **7%** en la próxima década, **aumentando la eficiencia laboral** entre un **0,1%** y un **0,6%**, especialmente en áreas como **ventas, marketing, investigación y desarrollo, desarrollo de software, gestión de personas o talento y servicio al cliente**. Este avance podría transformar el **50%** de los trabajos, **creando un superávit de trabajadores altamente cualificados** y afectando principalmente a profesiones que dependen de cualidades como la escucha activa que no requiera



habilidades interpersonales, la comprensión lectora, la escritura y la programación. En España, los sectores de finanzas y seguros, junto con los servicios de consultoría e información y comunicaciones, serán los más impactados, según análisis de AFI.

El FMI en agosto de 2024 señaló que el **40%** de **los puestos de trabajo de todo el mundo están siendo afectados, reemplazados, complementados o creados por la IA**. En 2023, un **20%** de las ofertas de trabajo relacionadas con datos e IA, no se cubrió por falta de profesionales.

Indesia prevé que España necesitará 90.000 profesionales para estas especialidades en **2025**. En el sector público, según una encuesta de SAS de 2023, el **44%** de **1.600 organizaciones consultadas ya estaban utilizando IA generativa** y el **41%** **tenían intención de usarla**. Aunque estas cifras sólo son unos pequeños apuntes si indican la

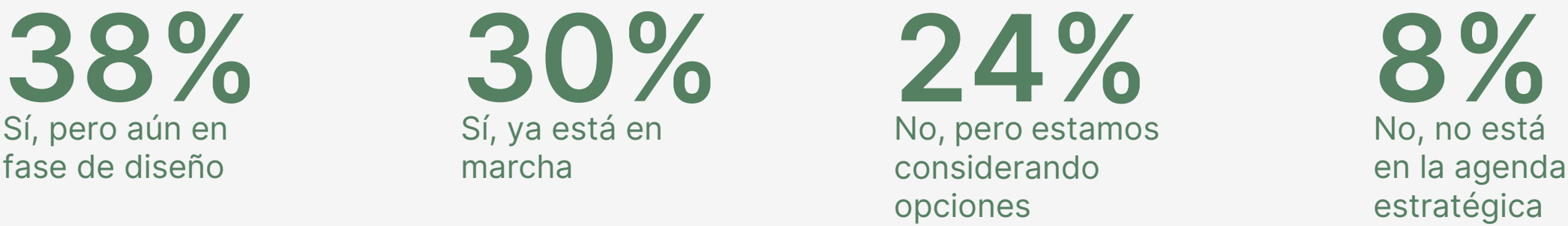
profundidad del cambio en todos los sectores de la actividad.

Un **73% de los directivos y consejeros** encuestados es tajante al afirmar que **la Inteligencia Artificial sustituirá puestos de trabajo, aunque creará otros nuevos**.

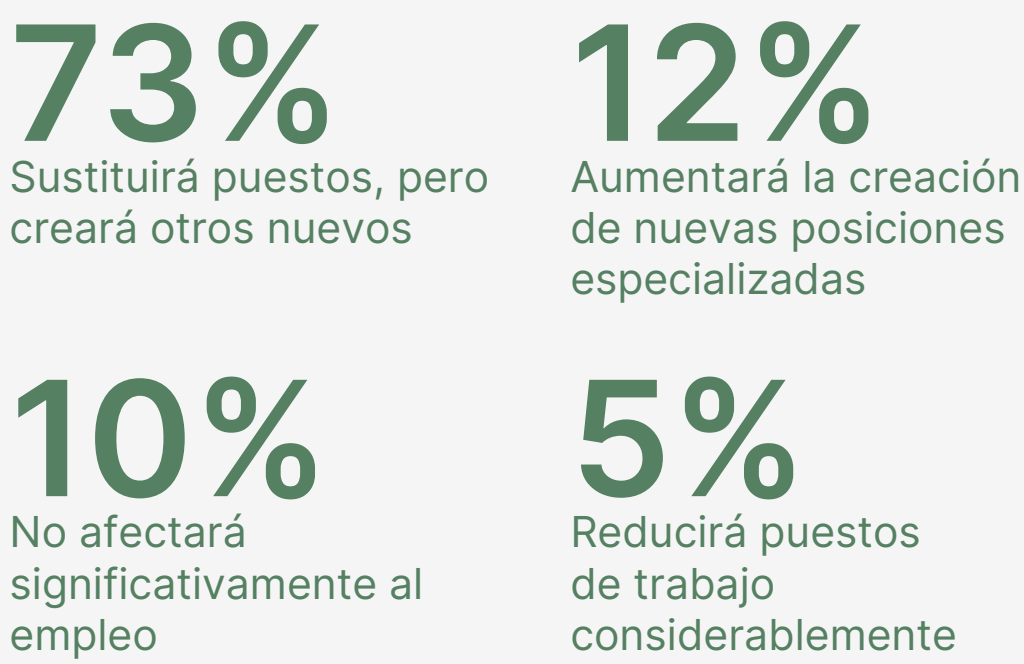
Donde encontramos casi unanimidad es en la confianza en que **la Inteligencia Artificial aumentará la productividad de su organización, aunque el 50%** considera que tendrá algunos desafíos por superar.

Por lo contrario, **la mitad de la población desconfía de la IA** según estudios recientes. ¿Podría ser **esta desconfianza una de las barreras más importantes** en la implementación de la IA en las empresas, en particular en la **gestión relacionada con las personas?**

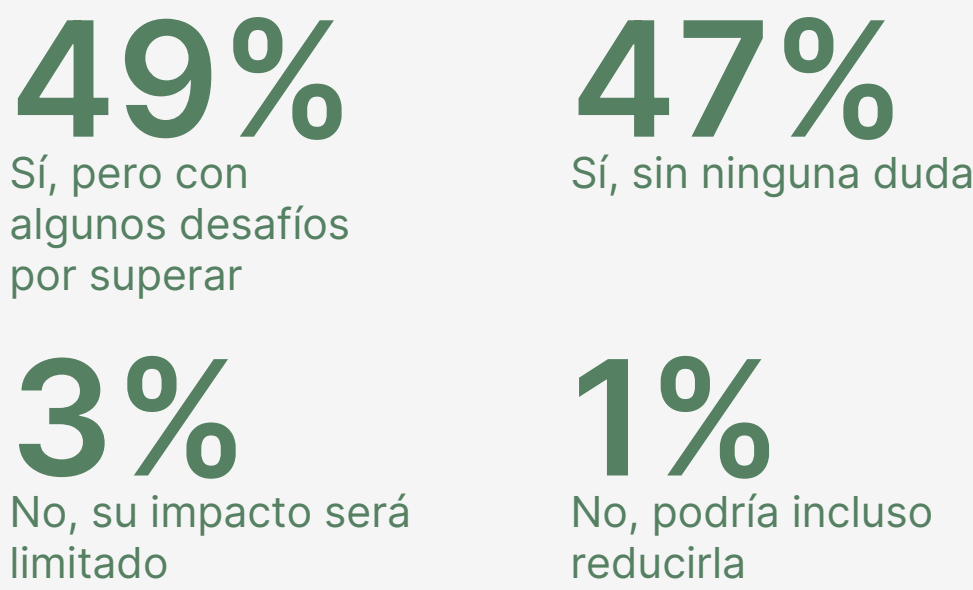
¿Tiene su empresa un plan concreto para implementar la Inteligencia Artificial en los próximos 3 años?



¿La Inteligencia Artificial sustituirá puestos de trabajo o creará nuevas oportunidades?



¿Confía en que la Inteligencia Artificial aumentará la productividad de su organización?



Algunas preguntas para el management

Estamos ante el comienzo de una nueva era digital en la que los **estudios, el trabajo, la sanidad y el ocio cambiarán radicalmente** adoptando la Inteligencia Artificial generativa, sobre todo al responder a consultas que normalmente haríamos a un profesional.

En el mundo empresarial el impacto es profundo y un **64% consideran un moderado nivel de impacto positivo** de la Inteligencia Artificial en los resultados económicos de su empresa mientras que para el **22%** será **muy alto**, clave en su rentabilidad.

El **desconocimiento de la Inteligencia Artificial es un freno** para la toma de **decisiones estratégicas en la organización** para el **52%** de los directivos participantes en nuestro Estudio, aunque el **31% son más optimistas** considerados que cuentan con conocimiento suficiente.

La Inteligencia Artificial afectará a muchas áreas de la realidad empresarial, siendo destacable que el **58% de las empresas considera que la IA** les está ayudando a mejorar la **experiencia del cliente** (con mucha área de mejora), aunque todavía el **20%** no la ha implementado en esta importante área. Ante este panorama es **inevitable prepararse para un futuro** que, en realidad, **ya está aquí**. Por eso resulta necesario responder a algunas preguntas.

Para ello hemos analizado el **“estado de la cuestión”** en la opinión de quienes están **al frente de las**

empresas y tienen la **responsabilidad de su gobierno**. Analizando su impacto en el **Consejo de Administración, el CEO, los Comités de Dirección y los Directores de RRHH**, hemos analizado algunas de estas preguntas:

- ¿Cómo de preparadas están las empresas para este impacto?
- ¿Cómo influirá en la gestión de talentos y equipos?
- ¿Cómo afectará a su cuenta de resultados?
- ¿Cómo podrán adoptar esta tecnología en las empresas?
- ¿Qué riesgos conlleva el uso del Chat GPT y la IA en general?
- ¿Cuál será la mayor resistencia para la aplicación de la IA en las empresas?

Retos. Confianza y transparencia

Los desafíos que presentan las **herramientas de Inteligencia Artificial** incluyen mantener un equilibrio entre la **innovación** y la **protección de la privacidad** de las personas, asegurar la **transparencia** cuando se emplea en la **toma de decisiones**, mantener altos **estándares éticos** y controlar adecuadamente los potenciales **riesgos operacionales** a los que exponen.

Estas tecnologías necesitan interpretar elementos complejos como las intenciones de los usuarios, sus estados emocionales y las diferencias culturales,

y para ello, a menudo recopilan y analizan datos personales para entender mejor el contexto en el que se usan.

Sin embargo, los algoritmos que impulsan estas herramientas no siempre dejan claro cómo llegan a sus conclusiones o decisiones. Además, existe el **riesgo de que los datos sean manipulados** para generar información engañosa, lo cual podría tener un impacto negativo en la opinión pública y plantear serios dilemas éticos.

Dilemas éticos que, en particular, se refieren a decisiones sobre personas utilizando la IA como soporte o fuente fundamental de datos y criterios. Casos en los que la sensación de equidad es muy importante.

Respecto a los mayores riesgos que ve en el uso de la Inteligencia Artificial en su sector el **58%** identifica problemas éticos y de privacidad, el **28% la dependencia excesiva de la tecnología** y sólo una minoría la pérdida de empleo.

Por otra parte, los **algoritmos como las máquinas** que aprenden (**Learning Machine**) reformulan sus criterios en base a la **programación inicial y las experiencias posteriores**. Como todo proceso de aprendizaje, tanto en un caso como en otro pueden incorporar sesgos, que pueden originar consecuencias positivas y negativas para sus decisiones. Por tanto, pueden tener problemas de confiabilidad, lo mismo que los seres humanos en sus decisiones. En particular los que se refieren a los sesgos que pueden incorporar estas herramientas en su aprendizaje por experiencias anteriores.

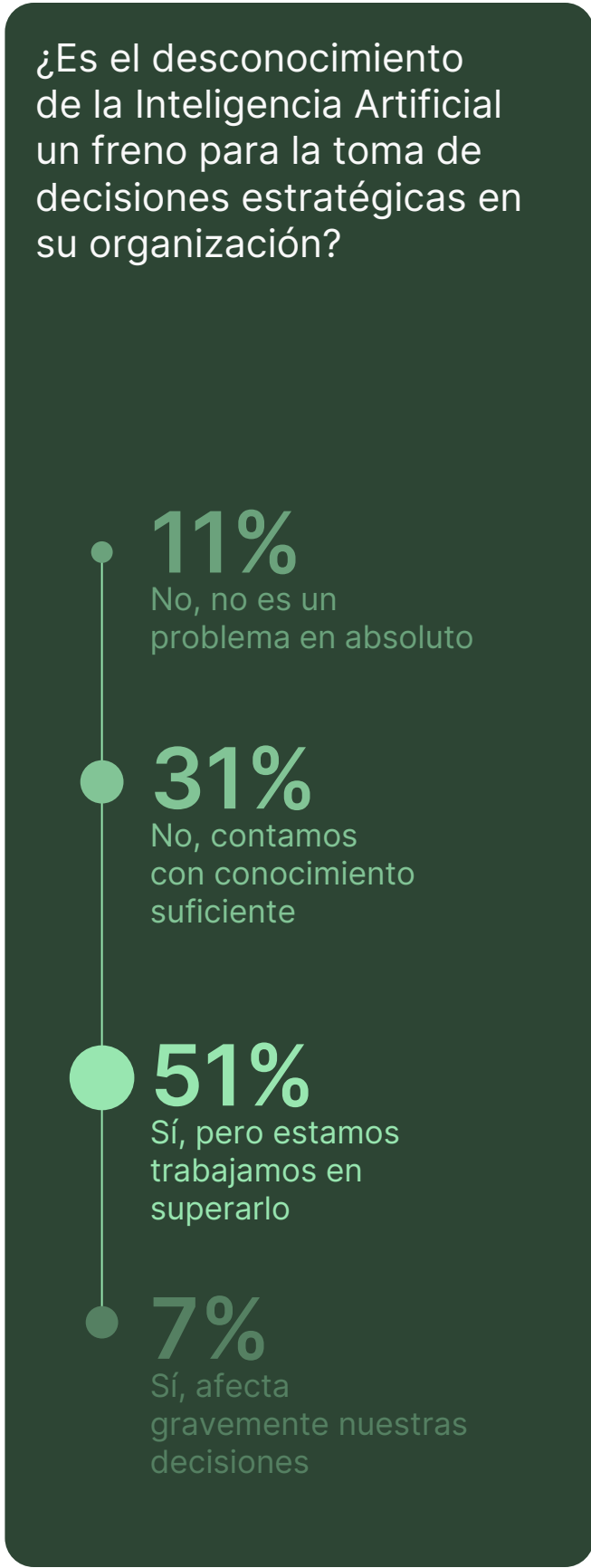
Sobre estos temas de la confiabilidad de los Algoritmos, la UE, el 13 de marzo de 2024, ya ha aprobado una Ley que debe transponerse a las legislaciones de los estados miembros. **Su objetivo es evitar riesgos y mantener la defensa de los Derechos Humanos**. Con posterioridad el 28 de agosto de 2024 el Consejo de la Unión Europea autorizó a la Comisión a la firma del **“Convenio Marco del Consejo de Europa sobre Inteligencia Artificial, Derechos Humanos, Democracia y Estado de Derecho”** (Decisión EU 2024/2218).



En España ya existe un organismo para su regulación: AESIA (Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial).

De hecho, la gran discusión en Europa es si el **exceso de regulación** no puede **producir un retraso en el desarrollo de la IA en la UE** frente a **EE UU o China**. **Confianza** y **transparencia** versus avances **técnicos y de investigación**.

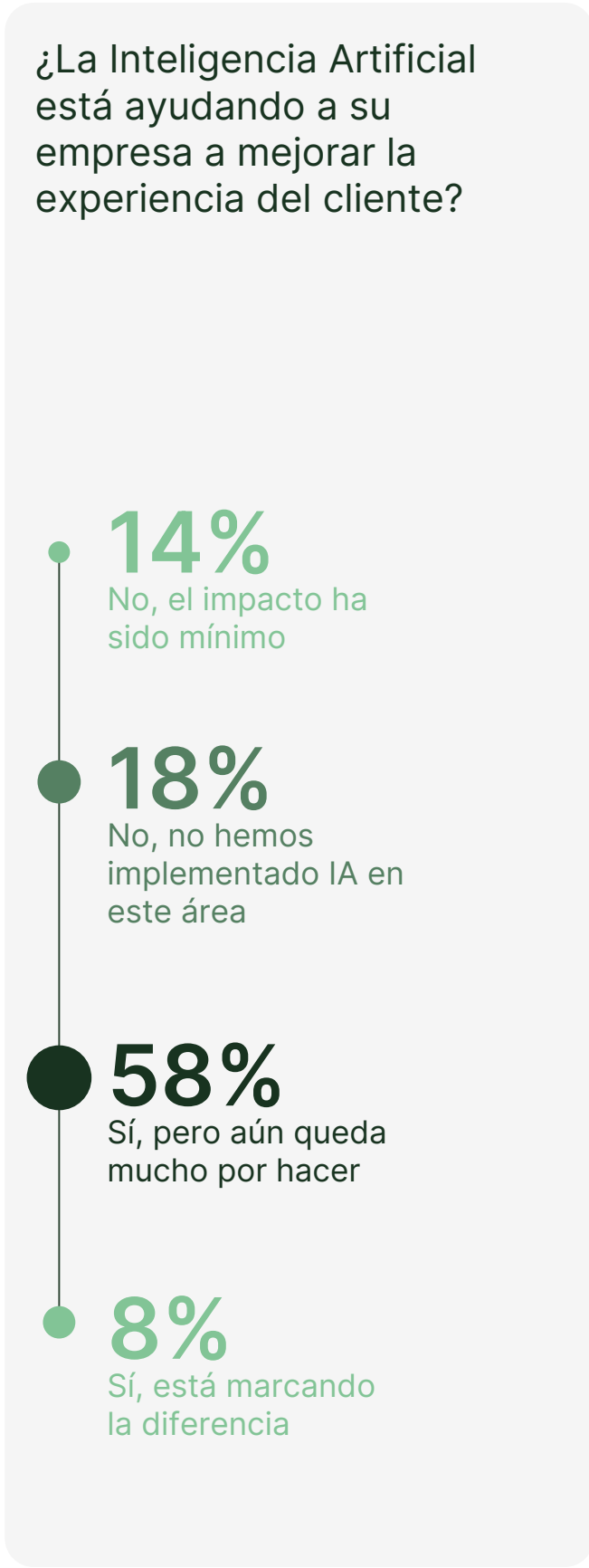
Este dilema es especialmente importante en lo que toca a la regulación de personas, de ahí que creamos que es el momento en



el que abordar el tema desde la perspectiva de los **“Órganos de Gobierno”** de las empresas y su **“Alta Dirección”**.

Complejidad

Una de las dificultades clave con los algoritmos es la necesidad de estandarizar los datos para su análisis y uso en la creación de modelos que identifiquen patrones, realicen clasificaciones y efectúen predicciones.



Estos modelos se perfeccionan mediante entrenamientos regulares, y para mejorar su aprendizaje, es crucial incorporar nuevos datos o aumentar la interacción humana. Para optimizar el uso de herramientas como Chat GPT, **será esencial dominar el "prompt-engineering", que implica aprender a formular preguntas de manera efectiva** para guiar al sistema hacia la búsqueda de información específica, posiblemente almacenada en grandes bases de datos externas.

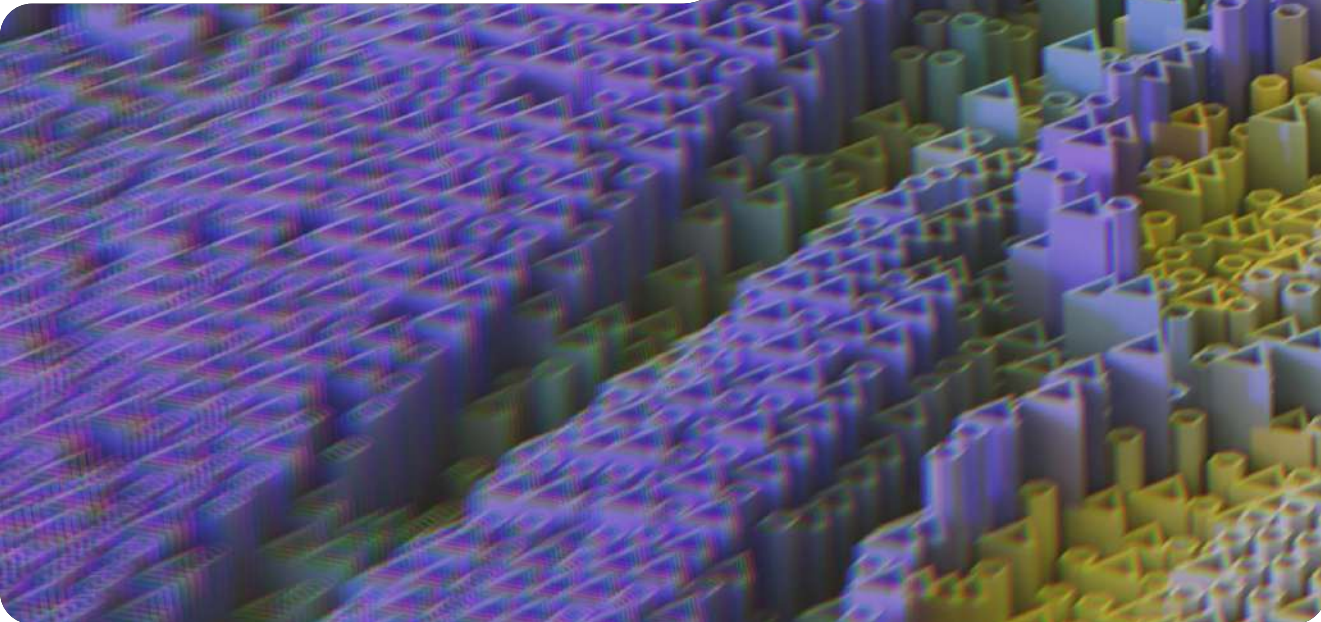


La IA y su impacto en los Consejos de Administración y los/las Consejeros/as



Introducción

La Inteligencia Artificial (IA) está abriendo las puertas a una revolución en la manera en la que las organizaciones operan, incluyendo la forma en que los **Consejos de Administración** llevan a cabo sus **toma de decisiones** tratando de mitigar los riesgos de desinformación al Consejero/a y por lo tanto conseguir una mitigación de la responsabilidad jurídica por contar con mayores fuentes de información para realizar las tareas encomendadas al Consejero/a. Tradicionalmente, los consejeros/as han dependido de informes financieros, análisis de mercado y su propio juicio profesional para tomar decisiones estratégicas. De ahí que un **47% de los/as Consejeros/as aún declaran que se resisten a la utilización de la IA** por **falta de conocimientos** del uso, o por **preocupación** por las **implicaciones en términos reputacionales** en la vertiente jurídica en su mala utilización o sin todas las **garantías jurídicas** a su alcance **(29%)**.



Sin embargo, con la incorporación de la IA, estos procesos se verán transformados por tecnologías que pueden analizar en un espacio temporal corto grandes volúmenes de datos, **identificar patrones**

complejos y predecir tendencias futuras con una precisión sin precedentes, viendo el interés de un **23% de los Consejeros/as en utilizarla en un futuro más cercano**.

¿Cree que hay resistencia al uso de la IA en los Consejos de Administración?

46%

Sí, por falta de conocimientos sobre sus potencialidades

29%

Sí, porque desconfían de su uso por diferentes motivos, ej. riesgos jurídicos, éticos, etc

23%

No, están preparados para su uso pero si tienen intención de utilizarla

2%

Sí, porque creen que su uso puede reducir la utilidad de las personas y sustituirlas

Para los Consejos de Administración, esto significa no solo **tener acceso a datos resumidos en tiempo limitado y escaso**, sino también la capacidad de abordar problemas estratégicos y operativos de maneras nuevas e innovadoras.

De esta manera, únicamente el **20% de los encuestados/as declara que sí ha tenido impacto la IA** en cierta medida en su toma de decisiones, mientras que hay **una abrumadora mayoría del 41%** que dice que ha tenido **poco impacto** y un **24% que declara la ausencia total de impacto**.

También, la **utilización de la Inteligencia Artificial**, supone la posibilidad de **analizar con más profundidad** sus propios comportamientos y los **resultados de su propia gestión**, tanto para su **autoevaluación**, como para la de los **accionistas, entidades analistas** o, por ejemplo, los **“proxy advisors”**.

La transición hacia una gobernanza influenciada por la IA no está exenta de desafíos, incluyendo, el **“permiso de uso o utilización permitida por las compañías”** en seno de Consejos de Administración, **“aunque el/la directivo/a del futuro tendrá**

que integrar estas fuerzas disruptivas con una visión ética y orientada al bien común para construir empresas y organizaciones con un impacto positivo en el mundo”, como señala Esteve Almirall en su artículo publicado por Harvard Deusto³. **Los consejeros deben estar preparados para entender los límites y capacidades de la IA** y así manejar adecuadamente las cuestiones éticas, implicaciones jurídicas y de privacidad, así como los riesgos que se pueden derivar de la integración de estas tecnologías en la estructura organizacional y los procesos operativos existentes.

Dentro de las implicaciones jurídicas de uso, hemos comprobado cómo no existen políticas corporativas que permitan o se refieran a la utilización de la IA en los **Consejos de Administración** en un **54%** de casos, permitiéndose el uso abierto en un pequeño porcentaje que no llega al **10%**, (en concreto, un **9%**), mientras que se desarrollan sistemas propios de IA para el uso interno en sede de Consejos en un **33%**, cifra no desdeñable, y que vislumbra el interés que suscita en las empresas.

Sin embargo, el potencial de la IA para mejorar la eficiencia, la

¿Considera que la IA ha mejorado la capacidad de toma de decisiones del Consejo de Administración en su organización?

40%

No, ha tenido poco impacto

24%

No, no ha tenido ningún impacto

20%

Sí, en cierta medida

10%

No tengo una opinión al respecto

6%

Sí, significativamente

efectividad y la competitividad de las organizaciones hace que su adopción sea una consideración crucial para los/las líderes empresariales y los consejeros/as de hoy, sin perder de vista los riesgos que les preocupan a los Consejeros/as y al Consejo, como son, los **éticos (68%)**, los de **seguridad informática (64%)**, los **jurídicos** y de **reputación** (ambos en el **54%**), los de **responsabilidad por daños (36%)**, los **estratégicos (29%)** y, por último, los **financieros (22%)**.

³“Como la tecnología redefinirá el liderazgo y la dirección de empresas”, Esteve Almirall, Harvard Deusto, diciembre 2024.

Principales cambios en los Consejos de Administración

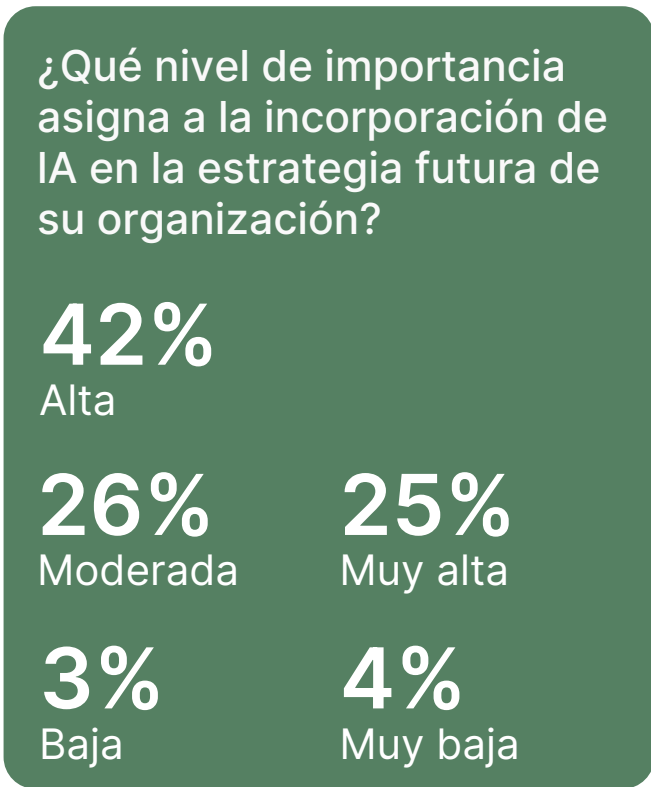
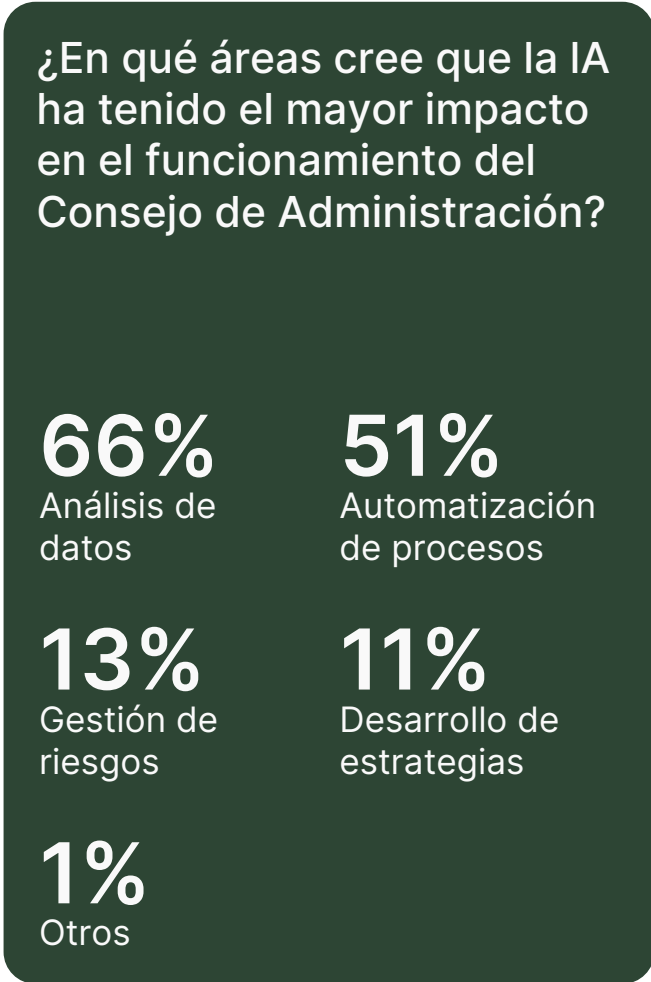
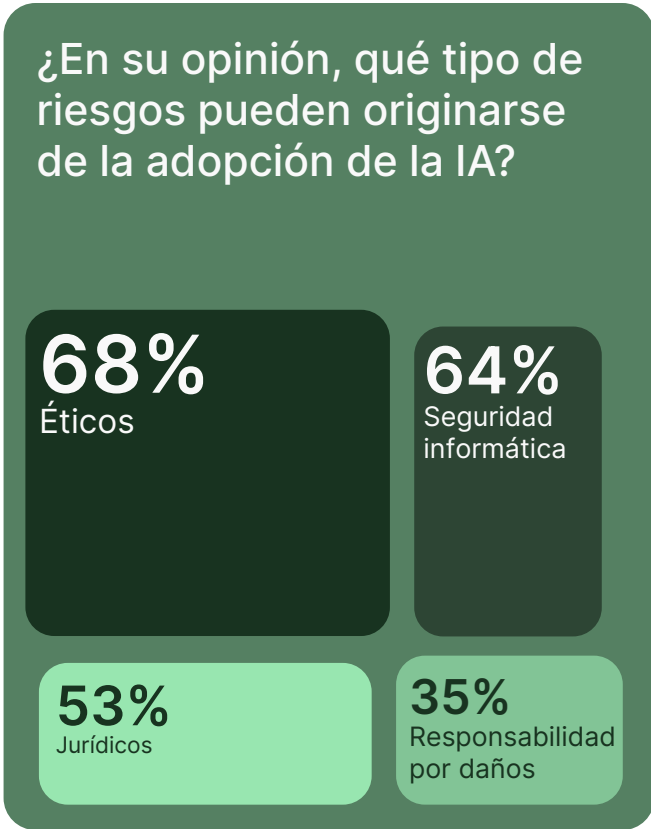
En cuanto a las áreas en las que **la IA ha tenido más relevancia e impacto** en el funcionamiento en sede de Consejos, nos encontramos que el **impacto mayor** del uso se traslada a un **67% de uso en análisis de datos** y un **52% en automatización de procesos** siendo minoritaria la importancia para la **gestión de**



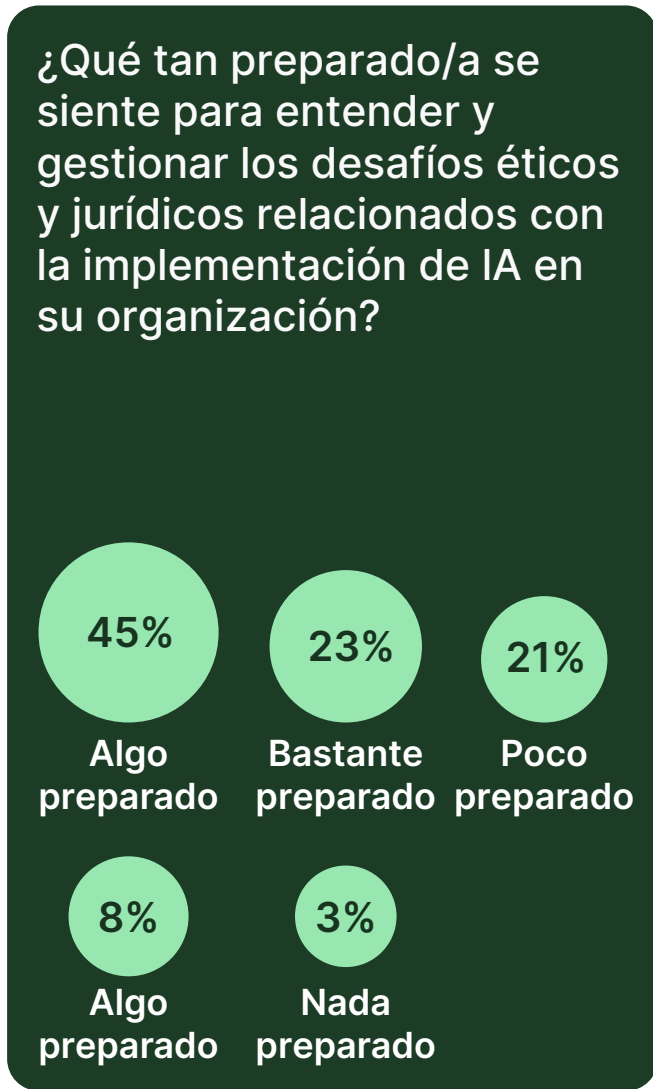
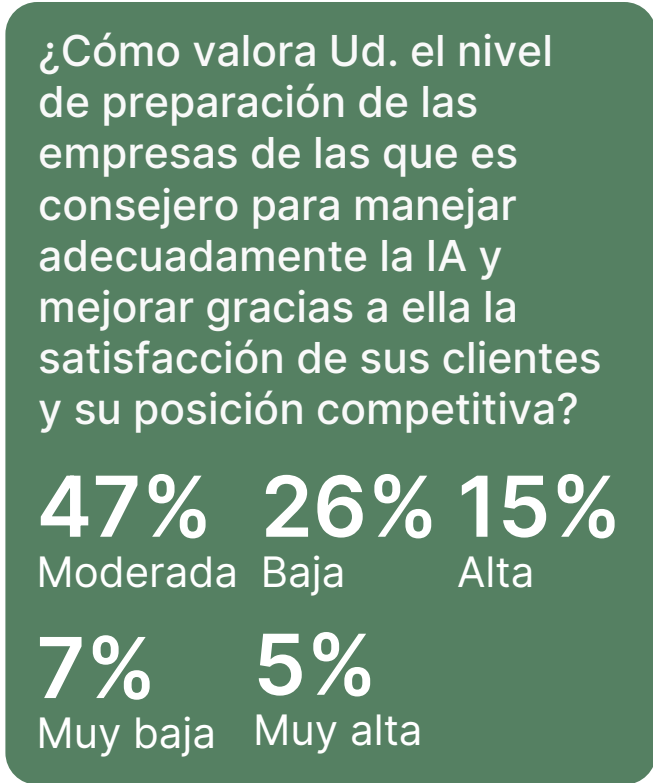
- riesgos (14%)** y el **desarrollo de estrategias (11%)**.
- Del porcentaje de la utilización de la IA en los Consejos se sitúan de mayor a menor en los siguientes aspectos:
- Mejora en la Toma de Decisiones (58%):**
 - Análisis de Datos en Tiempo Real:** La IA permite a los consejeros acceder a análisis de datos en tiempo real, facilitando decisiones basadas en información actualizada y precisa. Esto incluye el análisis de tendencias de mercado, comportamiento del consumidor, y desempeño financiero.
 - Modelos Predictivos:** Los algoritmos de aprendizaje automático pueden predecir resultados futuros basados en datos históricos, ayudando a los Consejos a anticiparse a eventos y tendencias importantes.
 - Optimización de Operaciones (35%):**
 - Automatización de Tareas Rutinarias:** La IA puede automatizar procesos administrativos como la preparación de informes, la auditoría, el control de riesgos y el seguimiento de cumplimiento normativo, permitiendo a los consejeros concentrarse en asuntos estratégicos.
 - Eficiencia Operativa:** Al optimizar procesos internos, la IA puede reducir costos y mejorar la eficiencia operativa de la organización, lo cual es crucial para la sostenibilidad a largo plazo.

- Nuevas Perspectivas Estratégicas (36%), en cuanto a la:**
 - Identificación de Oportunidades de Mercado:** La IA puede analizar vastas cantidades de datos para identificar nuevas oportunidades de mercado y áreas de crecimiento potencial que podrían no ser evidentes a través de métodos tradicionales.
 - Innovación en Productos y Servicios:** Al entender mejor las necesidades y comportamientos de los clientes, los consejeros pueden guiar el desarrollo de productos y servicios innovadores que satisfagan estas demandas.

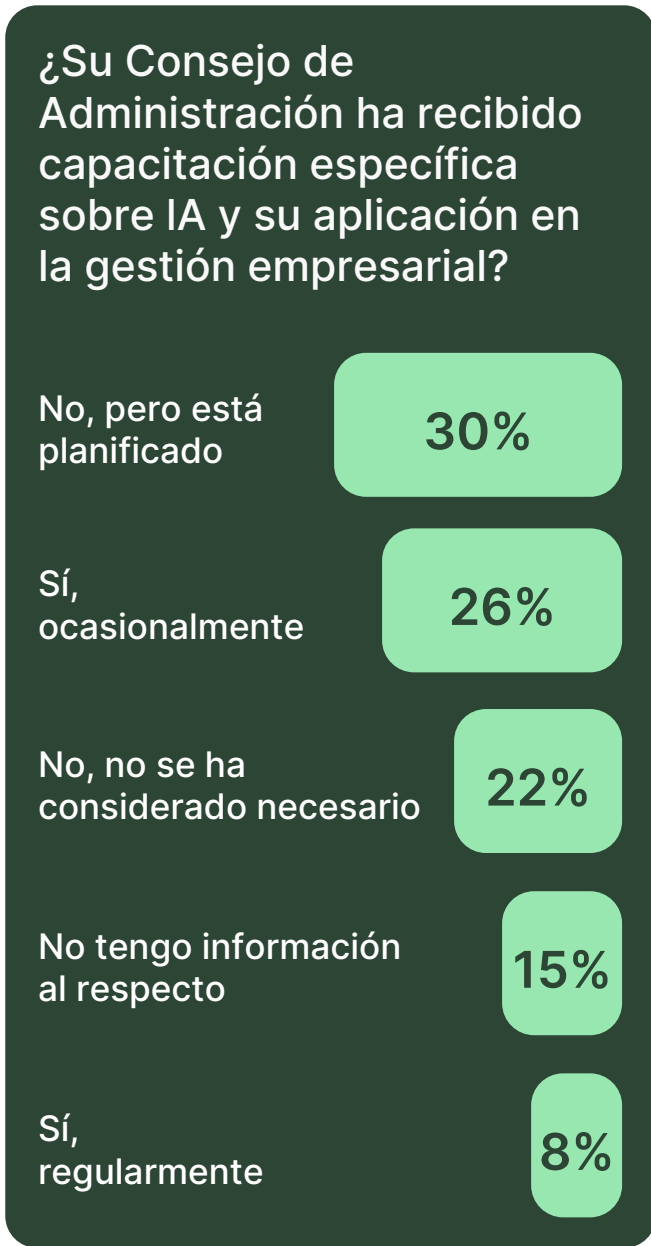
- En esta materia el recurso a la **IA es primordial**, asignando un **más de un 60%** de los encuestados/as una **importancia alta, o muy alta** en cuanto a la **estrategia de las compañías**.
- Gestión de Riesgos Mejorada (26%):**
 - Detección de Anomalías:** Los sistemas de IA pueden **identificar anomalías en los datos** que podrían indicar **problemas potenciales**, permitiendo a los consejeros **tomar medidas preventivas**. En algunos casos, podría **mejorarse la satisfacción a los clientes** o la posición competitiva, algo que está en clara línea de mejora en las compañías, con **deficiencia en la preparación** de las compañías para manejar estos aspectos, véase el gráfico 7 en el que únicamente un **porcentaje bajísimo** de las compañías **16%** se encuentra preparada para gestionar estos **inputs**.



- Análisis Predictivo de Riesgos:** La IA puede evaluar riesgos financieros, operativos y de cumplimiento normativo con mayor precisión, ayudando a los Consejos a diseñar estrategias de mitigación más efectivas.
- Desafíos Éticos y de Gobernanza (68%):**
 - Transparencia y Accountability:** Los/las consejeros/as

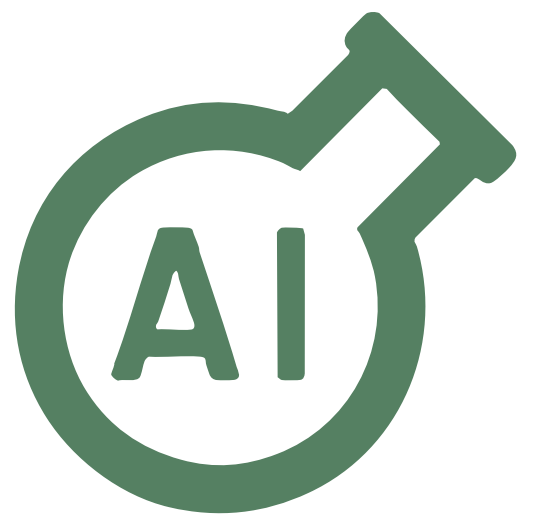


- deben asegurarse de que los sistemas de IA utilizados sean confiables, seguros y sus decisiones explicables, para evitar problemas de confianza y cumplimiento jurídico. En este sentido, sólo aproximadamente un **21% se consideran poco preparados** ante este reto mientras que casi la mayoría de los encuestados, con un **8% que confía en si mismos con total seguridad**, un **23% y un 45%, se consideran, bastante preparados y algo preparados**, respectivamente, para entender y gestionar los desafíos éticos y jurídicos en la implementación de la IA en sus compañías.
- Privacidad y Seguridad de la información:** La protección de los datos personales, secretos de empresa e información confidencial es crucial, y los Consejos deben esta-



- blecer políticas robustas para asegurar la privacidad y la seguridad de la información.
- Gestión del Sesgo Algorítmico:** Es fundamental que los consejeros comprendan, sean conscientes de su existencia y gestionen el sesgo inherente en los algoritmos de IA, para asegurar decisiones justas y equitativas. En Algunos casos convendrá aportar certificados de que los resultados del algoritmo no tienen determinados sesgos.
 - Autoevaluación de sus comportamientos y resultados:** comparándolos con estándares del mercado y sus propios objetivos.
 - Adelantarse a los análisis externos:** tanto de los analistas financieros, de medios, jurídicos, bursátiles o empresariales, como de los “proxy advisors”. Eso les permitirá mejorar su conocimiento de la imagen en el entorno y tomar mejores decisiones.
 - Vencer las resistencias a su aplicación:** tanto por la desconfianza en la IA, como por la falta de preparación de las personas para su uso y rentabilización.
- En este sentido, como método infalible, nos encontramos con la **formación**, y en cuanto a la **preparación específica en su uso y gestión empresarial**, una **minoría** correspondiente a un **22%** no consideran necesario dicha preparación, mientras que la **inmensa mayoría**, recibe ya sea, regularmente, **ocasionalmente (26%)**, o lo han **planificado a futuro, (30%)**.

La IA y su impacto en la figura del Chief Executive Officer (CEO)



Pasamos ahora a examinar los **efectos de la adopción de la IA** desde el punto de vista del **Consejero Delegado o CEO**. La **irrupción de la IA**, y la **revolución sin precedentes** que supone como **motor del cambio tecnológico transformador**, tienen una **gran relevancia** para los **líderes de nuestras empresas y corporaciones**.

En este contexto, resulta evidente que las **nuevas tecnologías** están **modificando el rol tradicional del CEO**. Este se encuentra ante la necesidad de **liderar su organización**, pero hoy ha de hacerlo **aprovechando estas nuevas oportunidades** para lograr que esta resulte **más competitiva y eficiente**.

En una entrevista concedida tras el encuentro de Davos de 2024, Bob Moritz, Presidente Ejecutivo de PwC, afirmaba que un **70%** de CEOs aseguran que, a largo plazo, **la IA tendrá un efecto significativo en la forma en que las empresas crean y captan valor**,

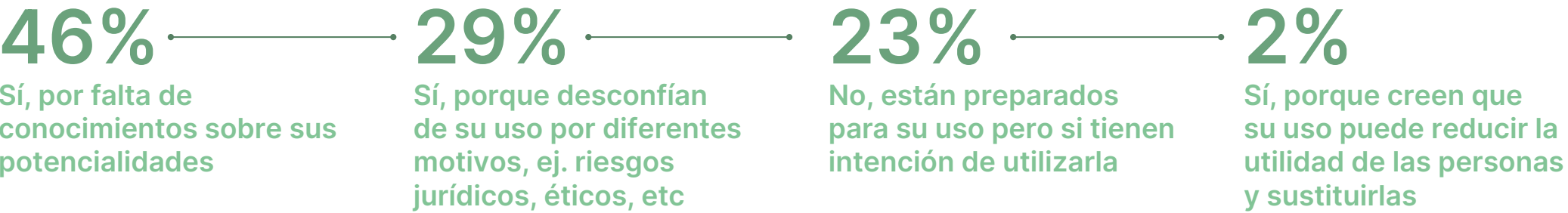
lo que se traducirá en mejoras en su eficiencia y en su oferta de productos y servicios. Incluso, un **30%** de ellos **declaran tener ya en marcha iniciativas de IA generativa**, aunque con un alcance muy distinto. Nuestro estudio muestra resultados alineados con esta afirmación en lo que concierne el grado de adopción, ya que alrededor de un **45% de los encuestados indica que su empresa está muy o bastante preparada** desde el punto de vista de la implementación

En este entorno competitivo tan cambiante en el que coincidimos que las **empresas están obligadas al uso de estas tecnologías** y al **dominio de la ingente cantidad de datos** que generan, resulta evidente que la **IA es, de entre todas ellas, la que mayor valor puede extraer del dato** y la que **mayor aplicación práctica tiene para las compañías**. Como bien señala **Celia Valdeolmillos** en la publicación **MC Pro**, sin ningún género de dudas **la IA es la tec-**

nología con más impacto para las empresas en opinión de los **CEOs** de éstas. Nuestro estudio ha confirmado estas conclusiones, dado que casi un **85%** de los encuestados asigna una importancia estratégica clave a la incorporación del uso de la **IA a la gestión de la empresa**:

Pero más allá, de la necesidad del CEO de “perseguir” la eficiencia de sus operaciones, quizá la responsabilidad más importante que ostente es la de gestionar permanentemente la transformación de su organización para prepararla para el futuro. A este respecto, señala McKinsey⁴, **el proceso de automatización se ha adelantado notablemente en el tiempo**, y ganarán aquellas compañías cuyos CEOs sean capaces de correr más en este proceso de integración de la IA. Alrededor de dos tercios de los encuestados consideran que la IA mejora la capacidad de toma de decisiones y que este efecto se está notando principalmente en los Comités de Dirección.

¿Cómo considera que se encuentra su organización en este proceso de implementación de la IA?



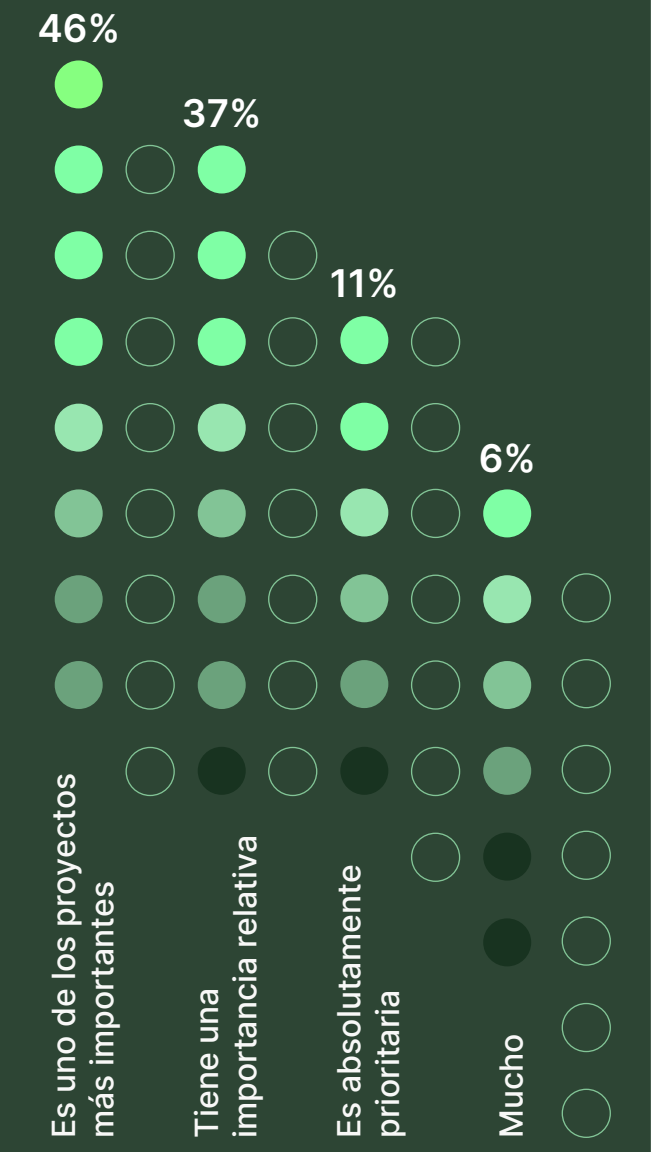
⁴QuantumBlack AI by McKinsey. "The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year".



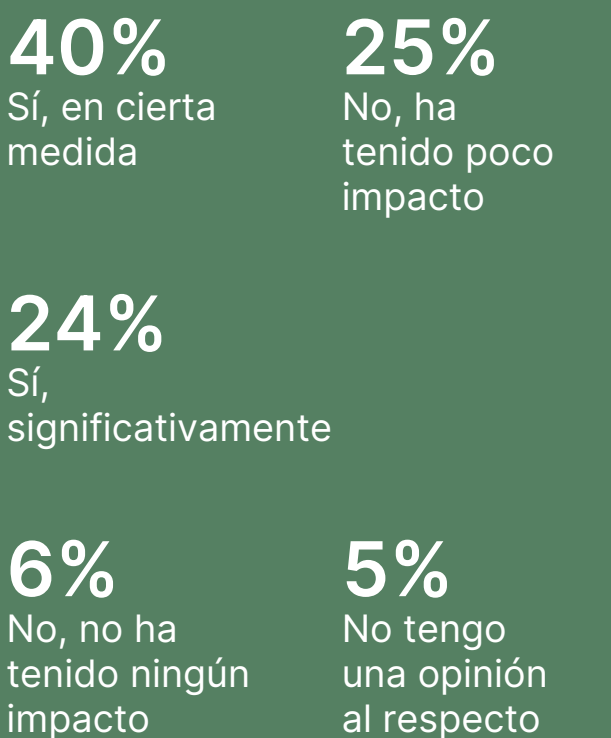
De forma coherente con la importancia que se le reconoce desde un punto de vista estratégico, más de un **80%** de los encuestados considera que la **adopción de la IA** en la gestión tendrá **efectos tangibles en los beneficios de las empresas**

En este marco, los CEOs buscarán perfiles que pongan en valor capacidades también nuevas, o quizá no tanto, y que sean capaces de hacerlo de forma más rápida. Nos referimos no solo a la **capacidad de anticipación a los nuevos negocios**, sino también a la de identificar nuevas oportunidades de transformación y, sobre todo, a la capacidad de gestión de la información y adaptación a estos contextos

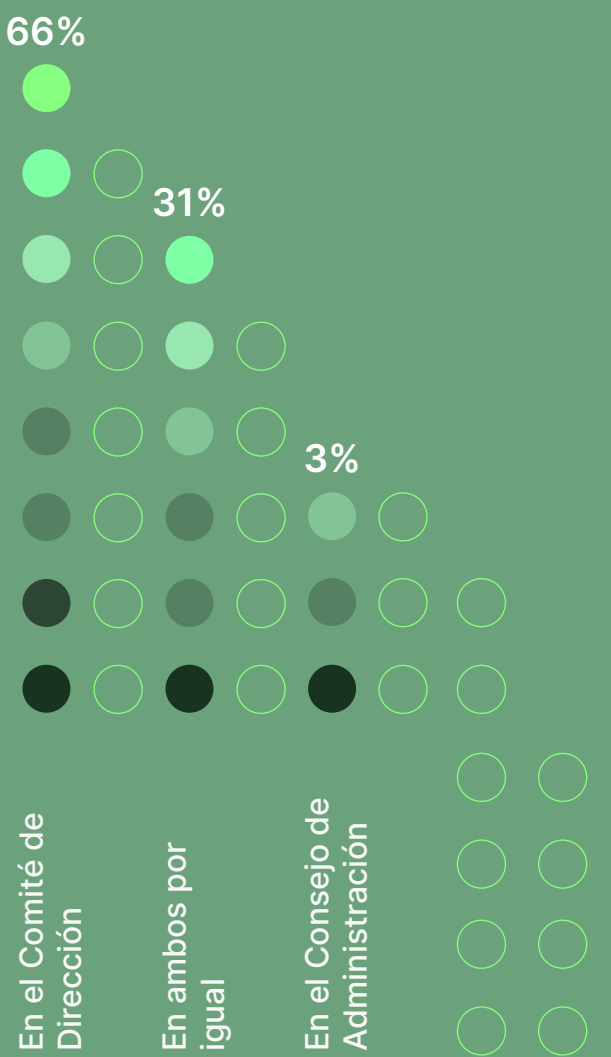
¿Cuál es la importancia que considera debe tener la IA en la gestión de su compañía?



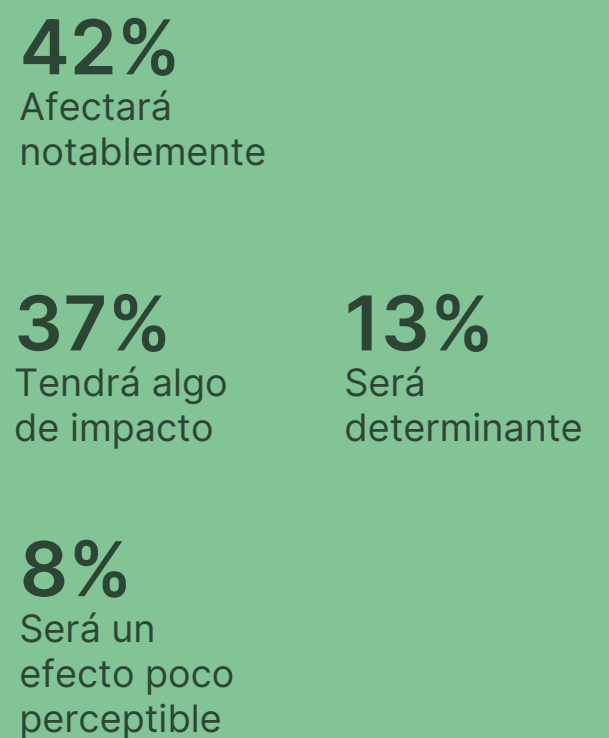
¿Considera que la IA contribuye a la mejora de la capacidad de toma de decisiones de su empresa, en general?



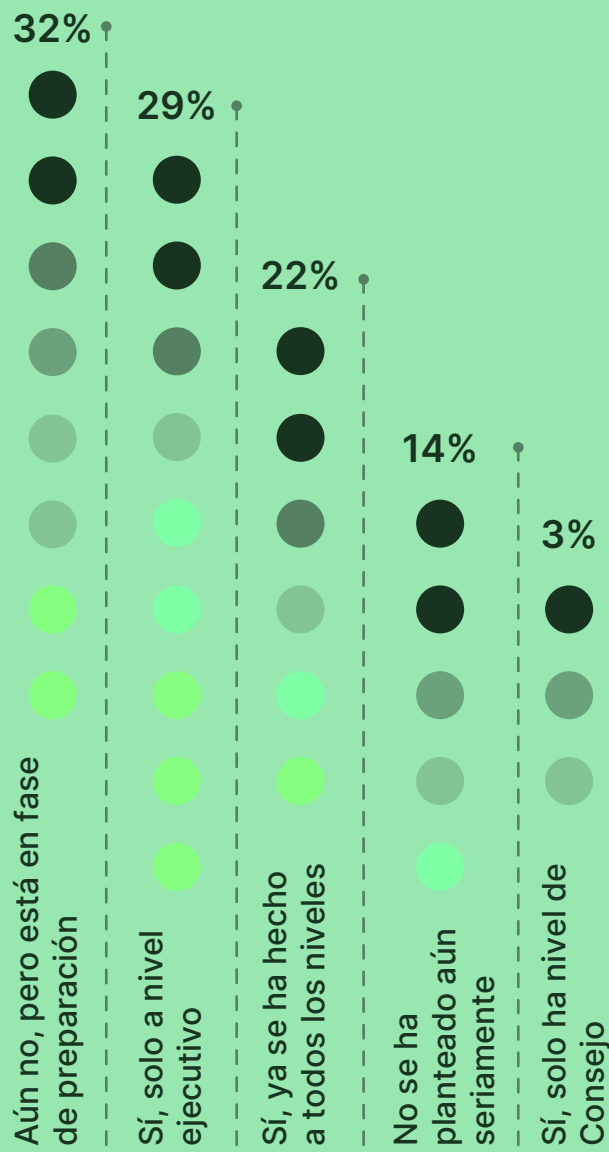
¿Dónde considera que esta mejora ha producido mayor impacto?



¿Qué efecto cree que tendrá a medio y largo plazo la IA en su cuenta de resultados?



¿Se han planteado dotar de mayor preparación a consejeros y/o directivos respecto a la IA?



¿Cuáles considera que serían los principales riesgos que conlleva el uso de la IA?



trepidantes, cuestión que se nos antoja solo posible de la mano de la IA.

Por otra parte, su uso puede estar precedido de **resistencias al cambio** por desconocimiento de los que tienen que emplear la IA, por desconfianza en su utilidad, por falta de competencias para su uso o por esperar efectos indeseables, como la sustitución de personas por algoritmos.

Nuestro estudio confirma el objetivo de proporcionar formación sobre la IA, si bien con bastante variedad entre las respuestas de los encuestados:

Asumida pues por nuestros CEOs la necesidad de compren-

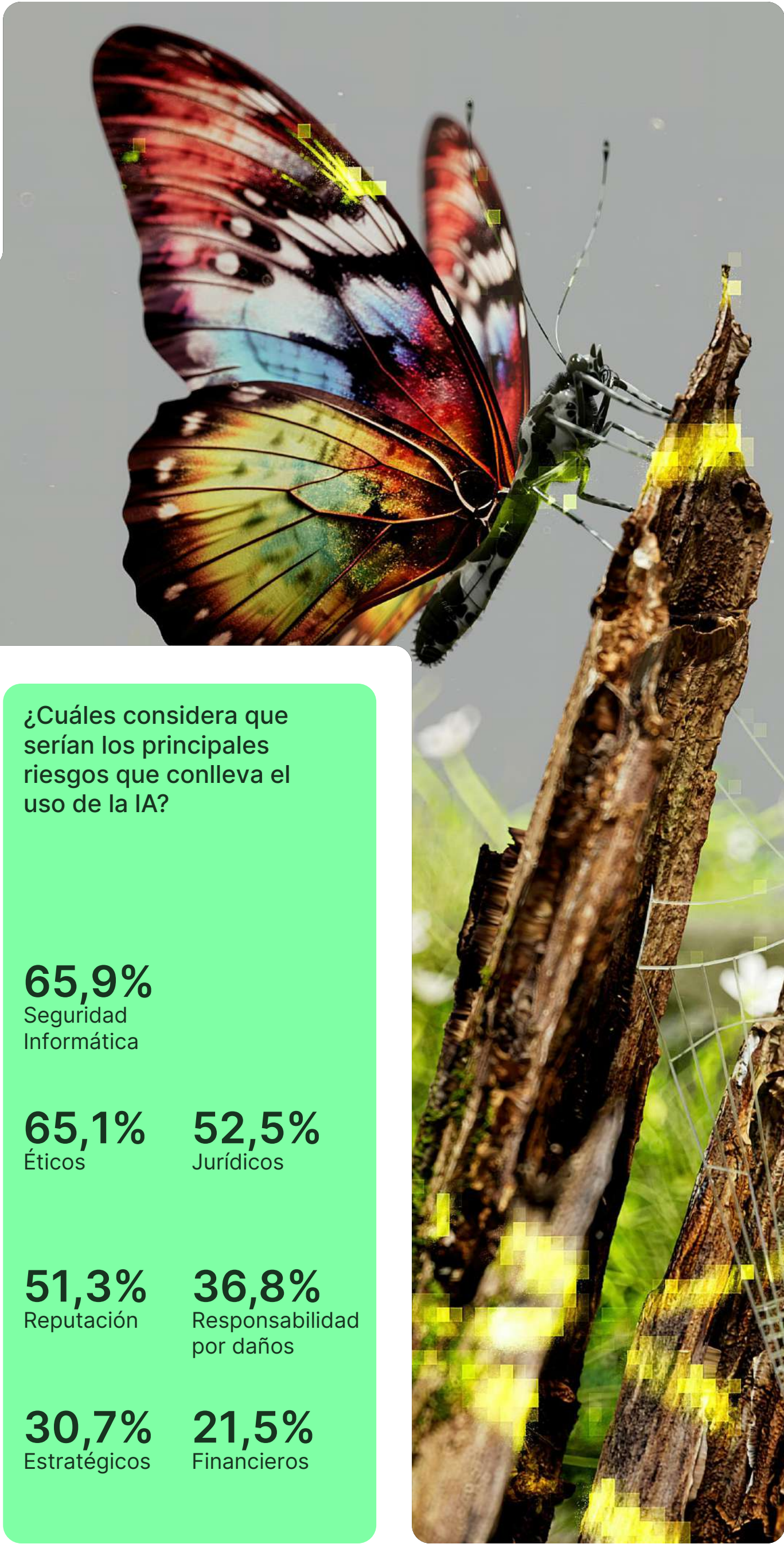
der y aprovechar la potencia de la IA, especialmente la generativa, ya **no cuestionan tanto su funcionamiento** como sus aplicaciones concretas, como, por ejemplo, aprender su manejo lo antes posible, cuáles serían sus **potenciales riesgos** o qué **implicaciones tendría para sus empleados**.

En este sentido, el conjunto de miembros del Consejo, pero quizá con mayor incidencia en su figura, **el CEO se enfrenta ya a una problemática real en la puesta en práctica de la IA**; no solo el alcance o profundidad, sino la velocidad a la que se acomete el proyecto. Este, además de ser caro y muy exigente en términos de la energía que necesita para

funcionar, conlleva importantes riesgos para su correcta implementación y aprovechamiento.

Además de tener que mantener un difícil equilibrio entre innovación y protección de secretos de empresa y seguridad de la información, así como, en su caso, la privacidad de las personas, se deberá asegurar la transparencia en la toma de decisiones y mantener altos estándares éticos. Y se tendrá que gestionar adecuadamente **el tratamiento de los datos, con el fin de asegurar la generación de información correcta** y evitar los problemas de toda índole que acarrearían posible errores. Nuestro estudio evidencia la preocupación de los encuestados por los riesgos

operacionales a la IA, identificándose como más importantes entre ellos el de seguridad informática, pero también aquellos que están relacionados con la responsabilidad civil de la empresa (reputación, jurídicos, éticos y, a mayor distancia, daños).



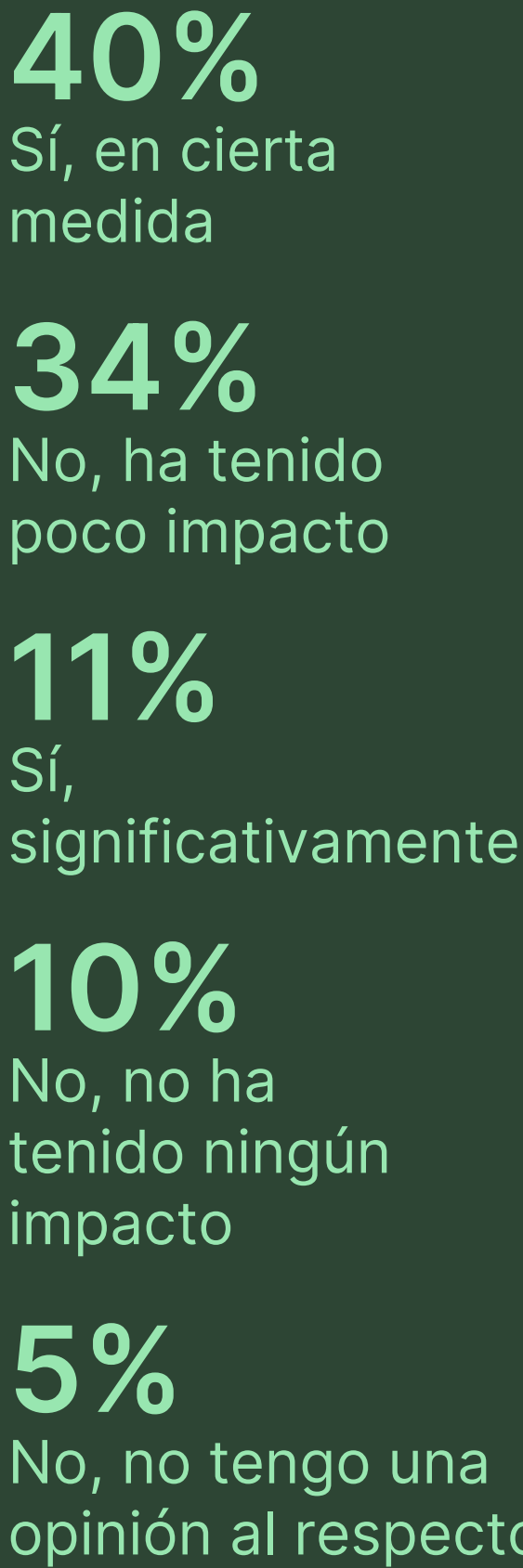
La IA y su impacto en los Comités de Dirección



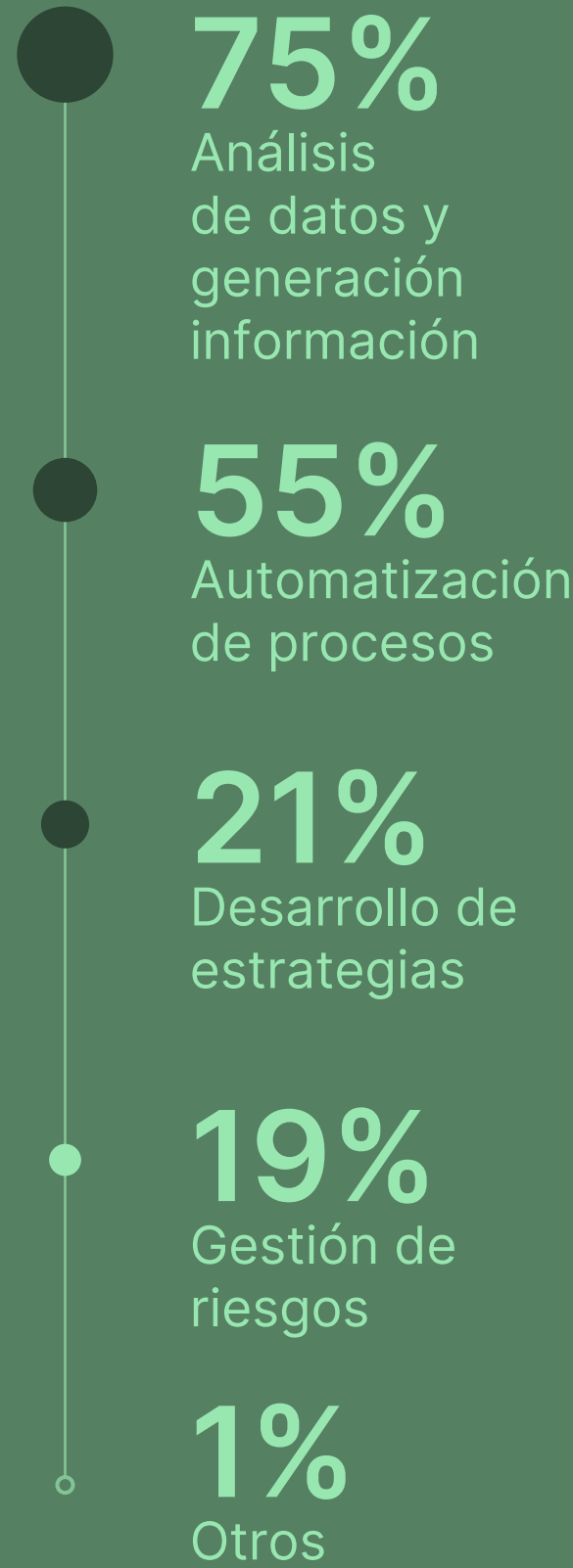
Al igual de lo que hemos observado en los **niveles de gobierno** analizados en los capítulos anteriores, la **IA** está dando lugar a **cambios profundos** también en los **Comités de Dirección de las empresas**, que teniendo la posibilidad de basar sus decisiones

en información más completa y precisa, pueden mejorar la **eficacia y eficiencia** de la gestión empresarial.

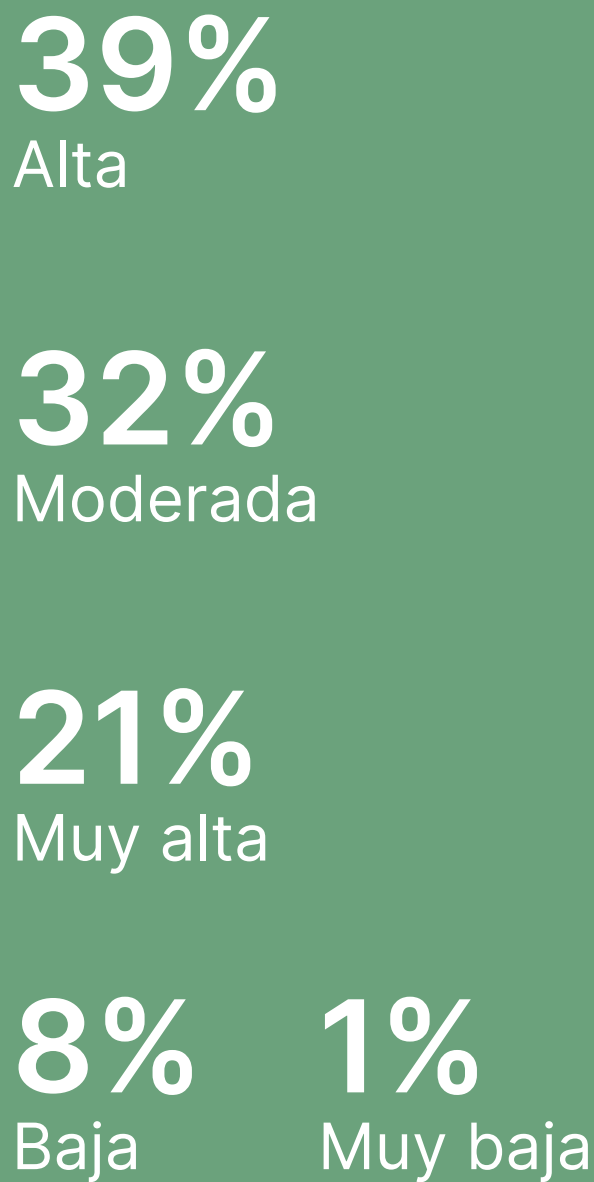
¿Considera que la IA ha mejorado la capacidad de toma de decisiones del Comité de Dirección en su organización?



¿En qué áreas cree que la IA ha tenido el mayor impacto en el funcionamiento del Consejo de Administración?



¿Qué nivel de importancia asigna a la incorporación de IA en la estrategia futura de su organización?



A este respecto, cabe destacar de nuestra encuesta que **la IA ha mejorado la capacidad de toma de decisiones en Comités de Dirección** en más de un **51%** de los casos. También debemos poner de manifiesto que en un **49%** por ciento asume que **no ha mejorado la toma de decisiones**, teniendo aún poco impacto o que no ha tenido ningún impacto.

Continuando con el **impacto de la IA en los Comités de Dirección** las áreas en las que más impacto ha tenido la utilización de la IA son el **análisis de datos** y la **generación de información** con un **75%** y la automatización de procesos con un **55%** de respuestas, destacando también el impacto en el **desarrollo de estrategias** con un **21%** y la **gestión de riesgos** con un **19%**.

Nos gustaría destacar el nivel de importancia que se asigna a la incorporación de la IA en la estrategia futura de la organización en nuestra encuesta, donde un 60% de los encuestados afirman que será muy alta o alta. Tan solo un 9 % le otorga un nivel de importancia baja o muy

baja. Esto es coherente con los puntos de vista expresado por los consejeros y los CEOs.

Otro aspecto que nos gustaría poder remarcar es la **medición y seguimiento de retorno de la inversión (ROI)** de las soluciones de IA aplicadas en el **Comité de Dirección**. La mayoría combina **métricas financieras y cualitativas**, pero un gran porcentaje **no mide el ROI (39%)**, lo que podría ser un área de mejora para **justificar y optimizar** el uso de IA en el **Comité de Dirección**.

Un estudio realizado por IESE Business School⁵ destaca cómo **la IA está ayudando a los directivos a adaptarse al entorno competitivo actual**, garantizando que tanto ellos como sus empleados adquieran las habilidades necesarias para aprovechar al máximo estas tecnologías emergentes. La formación y la preparación se vuelven esenciales, y programas educativos especializados están diseñados para equipar a los líderes empresariales con el conocimiento y las competencias necesarias para gestionar y liderar en un entorno dominado por la IA.

Nuestra encuesta confirma que las compañías se están preocupando en poder ofrecer formación específica a sus Comités de Dirección en IA así como su aplicación en la gestión empresarial.

Un **11%** la recibe regularmente y un **32%** recibe formación ocasionalmente. Destacar que un **34%** aun no la ha recibido, pero sí que esta planificada el desarrollo de la misma.

En nuestro trabajo hemos intentado también profundizar sobre como la IA ha influido en la colaboración y comunicación del Comité de Dirección. Un **64%** de los encuestados responde que no ha tenido impacto y un **31%** cree que ha ayudado a mejorar moderadamente.

Sin embargo, la adopción de la IA también trae consigo **desafíos significativos**, especialmente en términos de **gestión de riesgos y ciberseguridad**. Según un informe de **McKinsey & Company**, muchas empresas todavía no están completamente preparadas para mitigar los riesgos asociados con la IA generativa, incluyendo la imprecisión

y la vulnerabilidad a ciberataques (McKinsey & Company). La **falta de políticas adecuadas** para regular el uso de la IA y la **subestimación de sus riesgos potenciales** pueden llevar a **consecuencias imprevistas**, afectando no solo a las empresas, sino también a la **sociedad en general**.

En el trabajo de investigación realizado hemos tratado de entender cuáles han sido los **principales desafíos al integrar la IA en el Comité de Dirección**. Aunque las organizaciones se están preocupando de ofrecer formación a sus ejecutivos del **Comité de Dirección**, un **58%** afirma que uno de los principales desafíos al integrar la IA ha sido la falta de habilidades y capacitación. Algo más común y que se da en numerosas organizaciones ante nuevas herramientas y desarrollos tecnológicos es la común resistencia al cambio con un **38%**, situándose como la segunda gran dificultad. Como tercer gran desafío aparecen los problemas de **confianza y transparencia**.

¿Cómo se mide el retorno de inversión (ROI) de las soluciones de IA aplicadas en el Comité de Dirección?



⁵IESE Business School. "La Inteligencia Artificial y el futuro de la dirección de empresas".

¿Su Comité de Dirección ha recibido capacitación específica sobre IA y su aplicación en la gestión empresarial?

34%

No, pero está planificado

32%

Sí, ocasionalmente

17%

No, no se ha considerado necesario

11%

Sí, regularmente

6%

No tengo información al respecto

¿Cómo ha influido la IA en la colaboración y comunicación dentro del Comité de Dirección?

64%

No ha tenido impacto

31%

Ha mejorado moderadamente

4%

Ha mejorado significativamente

1%

Ha empeorado

¿Cuáles han sido los principales desafíos al integrar IA en el Comité de Dirección?

58%

Falta de habilidades y capacitación

38%

Resistencia al cambio

29%

Problemas de confianza y transparencia

24%

Ninguno de los anteriores

La implementación ética y responsable de la IA es crucial para su éxito a largo plazo. **Organizaciones como OdiselA trabajan activamente para evaluar y fomentar el uso responsable de la IA**, asegurando que las empresas no solo se beneficien de estas tecnologías, sino que también mitiguen los riesgos sociales y éticos asociados. Este enfoque holístico y deliberado es esencial para equilibrar los beneficios y los riesgos, promoviendo un crecimiento sostenible y responsable.

Nuestra encuesta pone de manifiesto que **aún queda un cierto reto en la preparación** de los ejecutivos del **Comité de Dirección** para sentirse totalmente preparados para entender y gestionar los **desafíos éticos** y **jurídicos** relacionados con la implementación de la IA. Un **45%** se siente algo preparado, un **19%** poco preparado y un **3%** nada preparado.

También hemos querido tratar de entender cuáles son las tendencias futuras en IA como más relevantes para los Comités de Dirección. La encuesta destaca con un **76%** de respuestas el **análisis predictivo** y el **big data** como tendencia más relevante. La segunda mayor tendencia resalta como más relevante es la **IA colaborativa** con un **45%** de respuestas y en tercer lugar con un **41%** de respuestas la **automatización avanzada** de decisiones.

En resumen, la Inteligencia Artificial está transformando los **Comités de Dirección** al mejorar la toma de decisiones, mientras que plantea importantes desafíos en términos de **gestión de riesgos** y **ética**. La preparación adecuada y el compromiso con prácticas

responsables son fundamentales para **maximizar los beneficios de la IA** y **minimizar sus riesgos**, asegurando que esta poderosa herramienta se utilice de manera que beneficie tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto.

Principales consecuencias de la aplicación de la IA en el desempeño de los Comités de Dirección

1. Mejora en la Toma de Decisiones

- La IA proporciona a los Comités de Dirección herramientas avanzadas para analizar grandes volúmenes de datos con rapidez y precisión.
- Esto permite a los líderes empresariales basar sus decisiones en información más detallada y precisa, mejorando la eficacia y la eficiencia en la gestión empresarial. Según un estudio de la IESE Business School, la IA está ayudando a los directivos a adaptarse al entorno competitivo actual, garantizando que tanto ellos como sus empleados adquieran las habilidades necesarias para aprovechar al máximo estas tecnologías emergentes.

2. Optimización de la Gestión de Riesgos

- La adopción de la IA, y en particular de la IA generativa, trae consigo desafíos significativos en términos de gestión de riesgos, como la imprecisión y las vulnerabilidades de ciberseguridad.
- Solo un **21%** de las empresas encuestadas tienen políticas establecidas para **regular el uso de la IA generativa**, y un **32%** está **abordando los riesgos de imprecisión** (McKinsey & Company).
- Esto muestra una necesidad urgente de desarrollar y aplicar políticas de riesgo más robustas para proteger tanto a la empresa como a sus datos y propiedad intelectual.

3. Gobernanza Ética y Responsable

- La implementación ética y responsable de la IA es crucial para que su aplicación en el entorno empresarial conlleve éxito a largo plazo.
- La gobernanza ética de la IA no solo pudiera proteger a las empresas de posibles demandas judiciales y de responsabilidad social corporativa, sino que también asegura un impacto positivo en la sociedad.

4. Adaptación a Nuevas Competencias y Habilidades

- La IA está cambiando las habilidades y competencias necesarias en los Comités de Dirección.
- Los líderes empresariales deben estar bien preparados y formados en el uso de la IA.
- Programas formativos especializados están diseñados para equipar a los directivos con el conocimiento necesario para liderar en un entorno donde la IA juega un papel central en la gestión empresarial. La formación continua es esencial para mantenerse al día con los avances tecnológicos y asegurarse de que las decisiones se basen en una comprensión profunda de las capacidades y limitaciones de la IA (IESE; McKinsey & Company).

5. Innovación y Desarrollo de Productos

- La IA también está impulsando la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Las empresas líderes en el uso de IA están utilizando estas tecnologías para optimizar sus procesos de desarrollo de productos, agregar nuevas características y crear productos basados en IA.
- Este enfoque permite a las empresas mantenerse competitivas y responder rápidamente a las demandas del mercado (McKinsey & Company), así como la obsolescencia de quienes no se apoyen en ella como un recurso útil.

¿Qué tan preparado/a se siente para entender y gestionar los desafíos éticos y jurídicos relacionados con la implementación de IA en su organización?

45%

Algo preparado/a

26%

Bastante preparado/a

19%

Poco preparado/a

7%

Muy preparado/a

3%

Nada preparado/a

¿Qué tendencias futuras en IA considera más relevantes para los Comités de Dirección?

76%

Análisis predictivo y big data

45%

IA colaborativa y aumentada

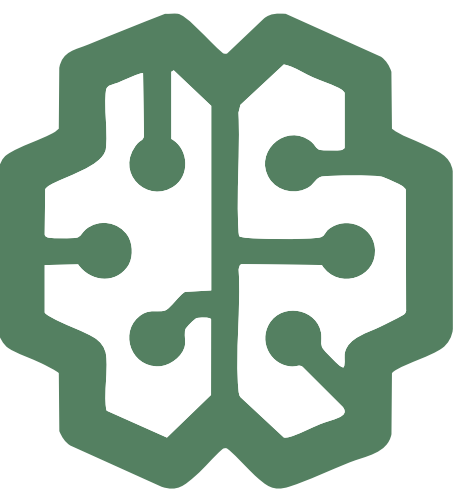
41%

Automatización avanzada de decisiones

10%

No tengo conocimiento sobre tendencias futuras

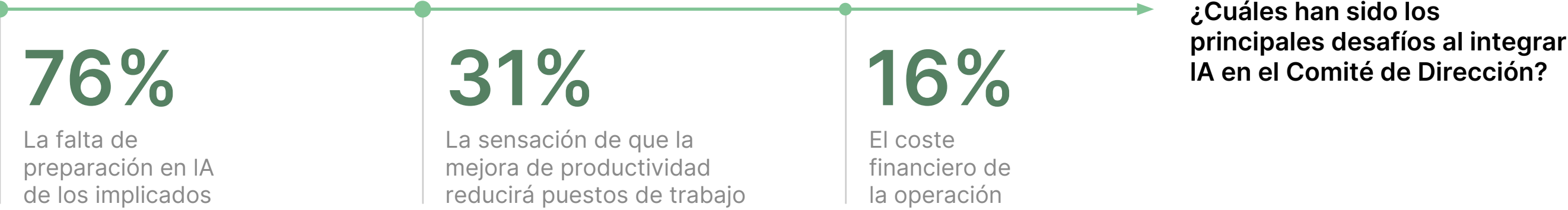
Cómo la IA está cambiando la agenda de los Directores de Recursos Humanos



Como ocurre en el caso de sus homólogos en el **Comité de Dirección**, también los **Directores de Recursos Humanos** (en adelante, los “**Directores de RRHH**”) están **revisando y adaptando sus agendas para integrar las capacidades de la IA, optimizando procesos y mejorando la toma de decisiones.**

Sin embargo, este cambio que se está produciendo no está exento de encontrar cierta resistencia y hemos preguntado a los Directores de RRHH dónde están detectando menor colaboración. Curiosamente, indican que la encuentran en los directivos que tienen que aplicarla, así como en el propio departamento de RR.HH. y en los sindicatos.

Las razones esgrimidas para la lentitud en la implantación son, con un **77%**, la **falta de preparación en IA** de los implicados en su utilización y a cierta distancia, la **sensación de amenaza** que puede suponer la **reducción de puestos de trabajo.**

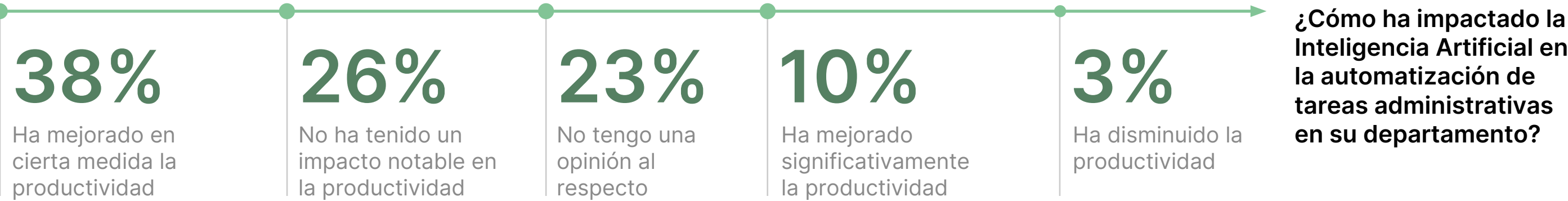


Automatización de procesos administrativos

Tradicionalmente, una **parte significativa del tiempo de los Directores de RRHH** se había dedicado a **tareas administrativas repetitivas**, como la **gestión de nóminas**, la **administración de beneficios** y el **seguimiento del cumplimiento normativo**. Por ejemplo, los **chatbots impulsados por IA** pueden responder a preguntas frecuentes de los empleados, así como guiarles en el desempeño de su día a día, liberando tiempo para que los profesionales de RRHH se centren en tareas de mayor valor para las personas de la organización y estratégicas.

Esta **digitalización** es la tendencia más general y la que **posibilita la consecución del resto de retos** del departamento de RRHH. Contar con un **sistema de Recursos Humanos** es sinónimo de una **mejor comunicación con el empleado** y una **mayor eficiencia en la gestión de tareas** muchas veces rutinarias, pero no por ello menos relevantes para la **operatividad de la empresa.**

Nos interesaba conocer en el Estudio el **impacto de la Inteligencia Artificial en la productividad del departamento** y observamos que este es gradual ya que el **48% de los Directores de RRHH encuestados reconoce cierto avance con la automatización de tareas administrativas.** Sin embargo, todavía queda un **51%** entre los que consideran que **no ha tenido impacto notable** y los que **no tienen opinión al respecto.**



Reclutamiento y selección de personal

Cabe destacar que un **pilar básico** de la función es la **atracción de talento**. Aunque observamos que el **reclutamiento y la selección de personal** se están viendo afectados por la **IA**, se está poniendo en mayor valor si cabe, la **interacción humana**.

El Estudio confirma esta observación ya que la mitad de los **Directores de RRHH utiliza las capacidades de la IA para la selección de personal** y su mayor funcionalidad la aplican principalmente a agilizar la criba de currícula que reciben. Solo un **19%** lo utiliza como **análisis predictivo para identificar candidatos ideales**.

Aunque las herramientas de IA pueden analizar cientos de datos en cuestión de minutos, basándose en una serie de criterios predefinidos, el factor humano permite interpretar las habilidades interpersonales, la narrativa y la detección de inconsistencias, así como la evaluación de aspectos intangibles como son el liderazgo o los valores personales. Por ejemplo, según una encuesta de Harvard Business School, el **88%** de los ejecutivos de RRHH **descubrieron que las herramientas de IA rechazaban candidatos cualificados**. Aunque puede haber beneficios significativos, como suelen argumentar algunas compañías, en cuanto a los tiempos de gestión,

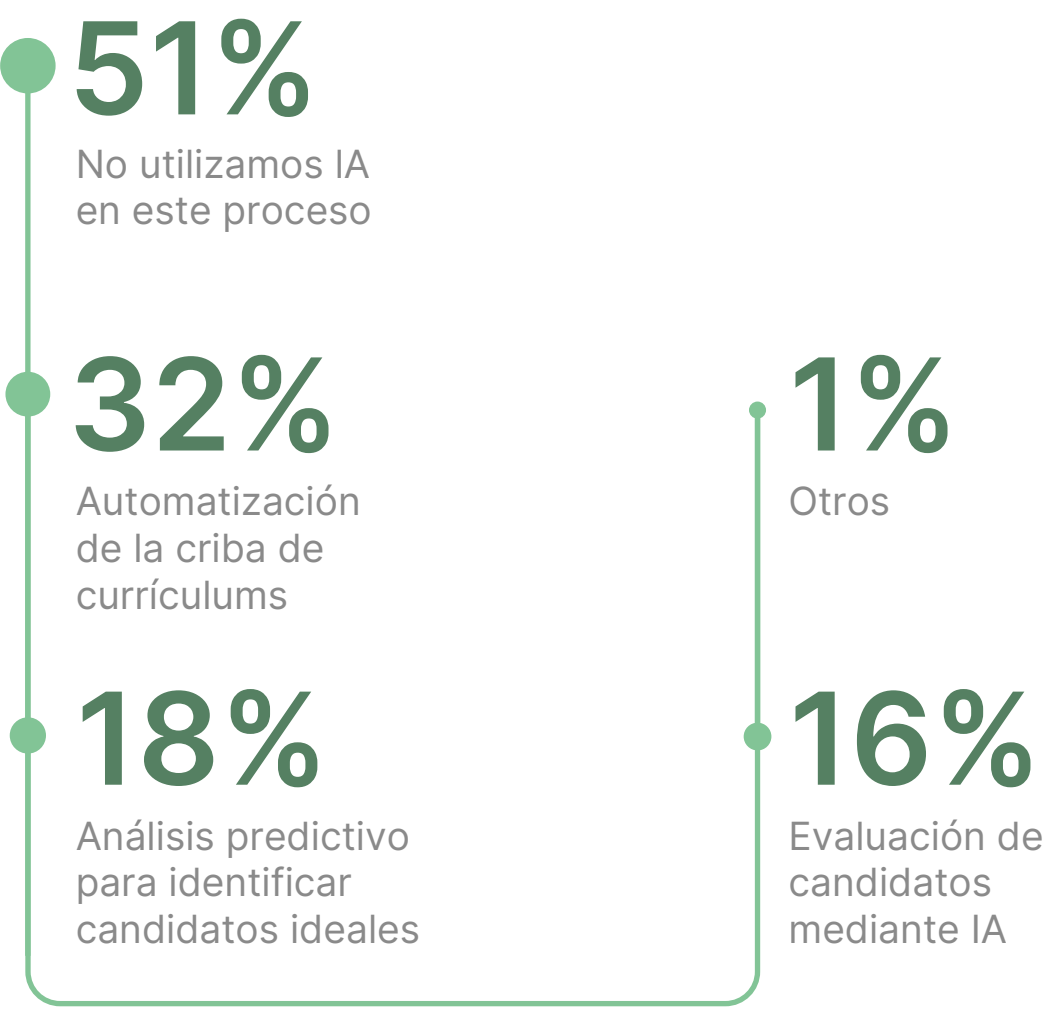
en contra de la pérdida de candidatos aptos y optimos, agiliza las cribas iniciales de candidatos y permite mejorar sus criterios siguiendo el itinerario de carrera posterior a la selección y contratación.

Profundizando en las posibles desventajas que pueden suponer el uso de IA en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se confirma que para un **54%** de los encuestados la mayor **amenaza supone rechazar candidatos** cualificados seguido con un **33%** que comentan la **inconsistencia de los datos**.

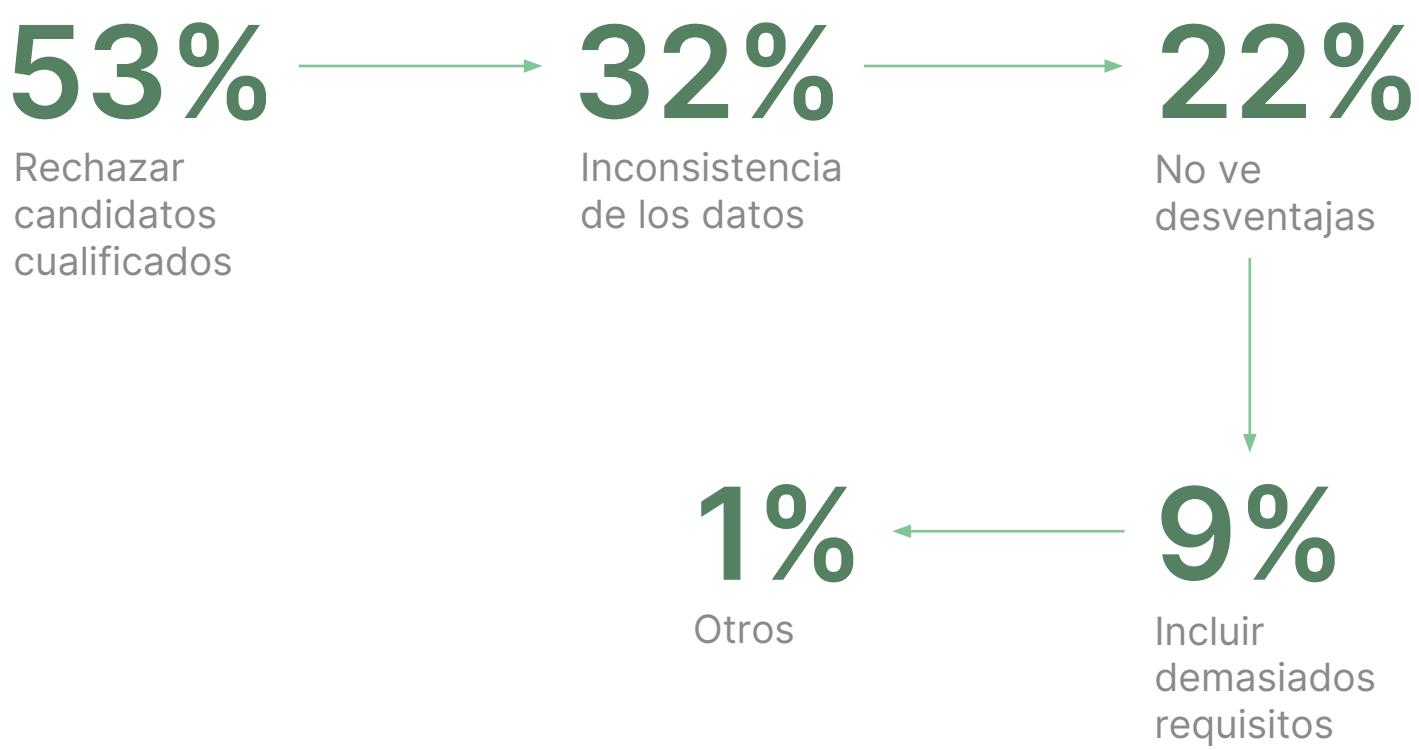
La compañía **Pymetrics** ha introducido en sus algoritmos de selección un sistema de análisis que **permite extraer los perfiles adecuados para las empresas en base al análisis previo de los empleados** que tienen éxito en el desarrollo de sus funciones. Esa misma compañía ha contratado con la Northwestern University para que los investigadores certifiquen la carencia de sesgos en sus algoritmos, cumpliendo así los estándares de la legislación en materia de igualdad de oportunidades. Todo ello hay que considerarlo desde una **perspectiva de la utilización de la IA como mejora en procesos y tiempos**, no exenta de riesgos en cuanto a la pérdida de la valoración humana en la valoración de esas variables.



¿De qué manera está utilizando la Inteligencia Artificial para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

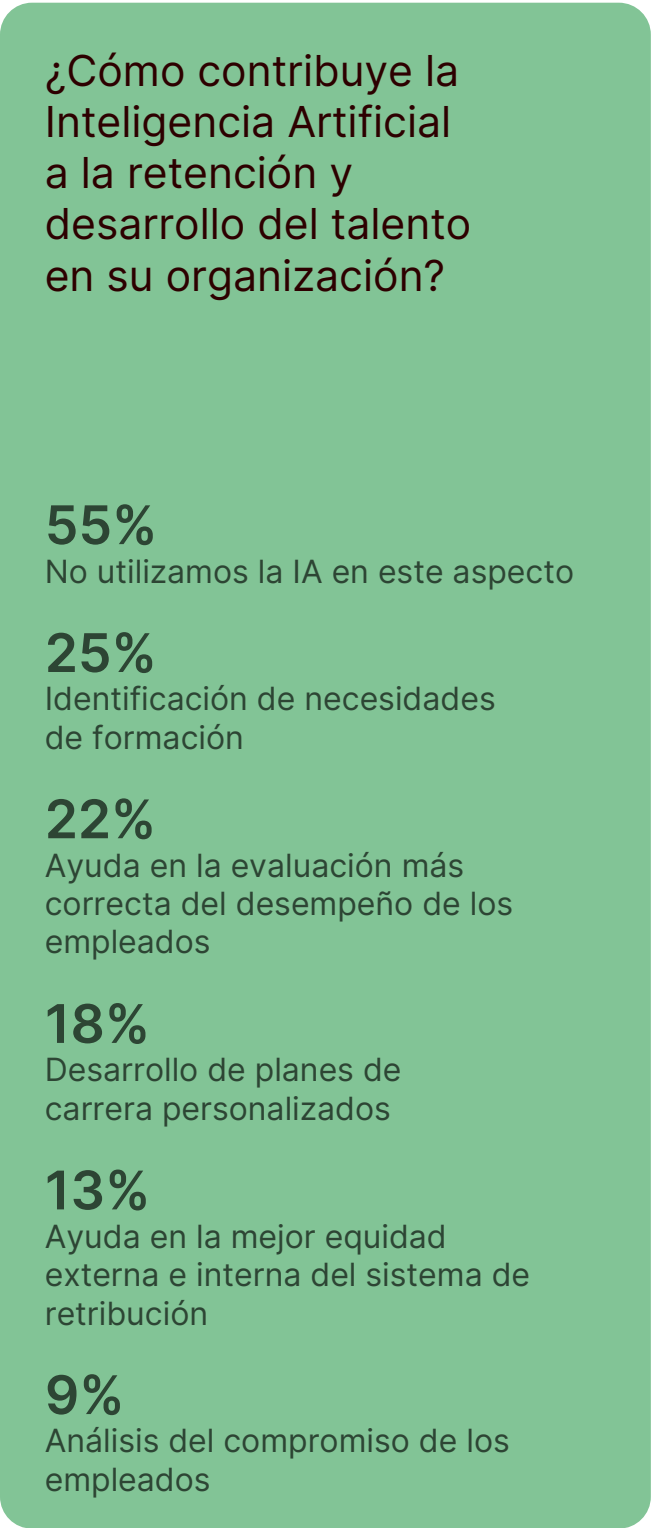


¿Qué desventajas pueden suponer el uso de IA en el proceso de reclutamiento y selección de personal?



Desarrollo, retención de talento

Otro capítulo importante en la gestión de personas es el desarrollo y la retención del talento, aunque desde nuestro trabajo en Parangon Partners, observamos que el reclutamiento, donde la IA también está desempeñando un papel crucial con los sistemas que pueden identificar **necesidades de capacitación o *upskilling*** específicas mediante el **análisis de datos de desempeño y encuestas de retroalimentación**.



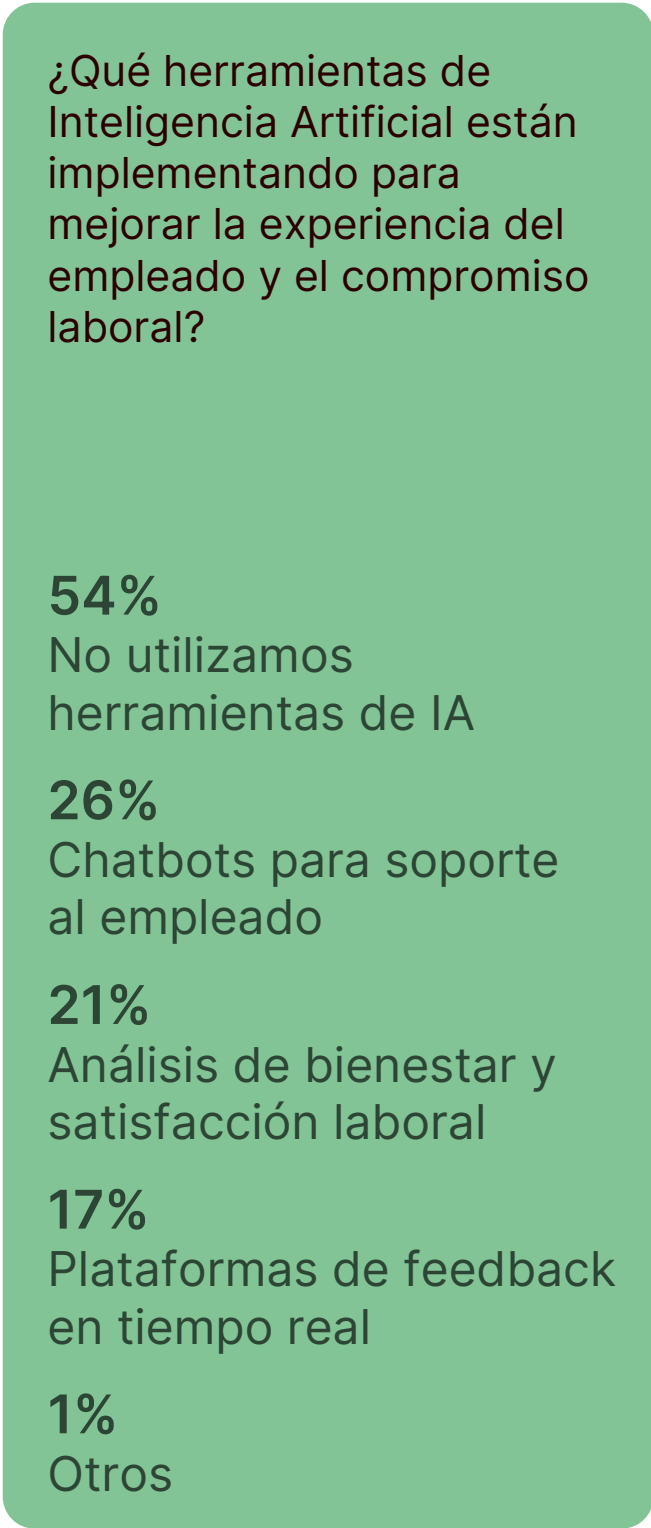
Al proporcionar recomendaciones personalizadas para el desarrollo profesional, la IA ayuda a los empleados a alcanzar su máximo potencial y a alinearse mejor con los objetivos de la organización. Además, mediante el análisis de patrones de comportamiento y satisfacción laboral, unida a la recogida permanente de información, la IA **puede predecir la probabilidad de que un empleado abandone la empresa**, permitiendo a los Directores de RRHH intervenir proactivamente para retener a los mejores talentos.

Aunque todavía estamos lejos de la utilización de esta herramienta, más de un **56% de los encuestados no la está utilizando**. Los que sí lo hacen reparten su uso entre la identificación de necesidades de formación y la ayuda en la evaluación más correcta del desempeño.

Mejora de la experiencia del empleado

Para ello, conocer la experiencia del empleado se ha convertido en un foco central. **Conocida como *consumerización*, se trata de una filosofía de gestión del capital humano** que busca aplicar en el trato con los empleados los mismos criterios que rigen las relaciones con los clientes.

Las plataformas de IA pueden recopilar y analizar datos sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados en tiempo



real, proporcionando a los Directores de RRHH información valiosa sobre áreas que necesitan atención. Con estas herramientas, las **organizaciones pueden implementar iniciativas personalizadas para mejorar el bienestar** y la productividad de los empleados, creando un entorno de trabajo más positivo y atractivo, sin perder de vista la trampa en la que pueden caer dando como ciertas las encuestas online y no la salida de personas o rotación de empleados en una compañía.

De entre los que están aplicando la IA al conocimiento del empleado, destaca la utilización de **chatbots como herramienta de interacción con los empleados**, seguida del **conocimiento del bienestar y satisfacción, así como el uso de plataformas de feedback**, en menor medida.



Planificación estratégica y toma de decisiones

Como hemos visto, la toma de decisiones basada en datos es una tendencia creciente en todas las áreas de la empresa, y RRHH no es una excepción. La IA permite a los Directores de RRHH acceder a análisis predictivos y perspectivas basadas en datos que pueden informar la planificación estratégica. Por ejemplo, mediante el **análisis de datos históricos** y **tendencias actuales**, la IA puede predecir **futuras necesidades de contratación**, identificar habilidades emergentes y evaluar el impacto de las políticas de RRHH en el desem-

peño organizacional. Esto permite a los Directores de RRHH tomar decisiones más informadas y estratégicas que alineen mejor el talento con las metas de la empresa.

Sin embargo, todavía estamos lejos de que estos datos se incorporen a la **planificación estratégica en el departamento de RRHH** ya que más de la mitad afirma el escaso impacto a la hora de tomar decisiones frente a un **25%** que sí lo está aplicando.

¿Cómo ha influido la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones estratégicas en su departamento de Recursos Humanos?

25%
No ha tenido ningún impacto

23%
No tengo una opinión al respecto

7%
Ha tenido un impacto significativo

25%
Ha tenido poco impacto

20%
Ha tenido un impacto moderado

Gestión del desempeño, evaluaciones y retribución

La **gestión del desempeño** es otra área que se ha beneficiado significativamente de la IA. Las herramientas de IA pueden proporcionar **evaluaciones continuas del desempeño** mediante el seguimiento y **análisis de métricas clave en tiempo real**. Esto permite a los Directores de RRHH y gerentes proporcionar **retroalimentación más inmediata y específica**, en lugar de depender de evaluaciones anuales.

Además, la **IA** puede **ayudar a identificar tendencias y patrones en el desempeño de los empleados**, facilitando la identificación de áreas

de mejora y desarrollo, permitiendo a los colaboradores adquirir nuevas habilidades y mantenerse actualizados en un entorno laboral en constante evolución.

También permite a los directivos mejorar la evaluación de sus empleados en relación a su puesto, otros similares dentro de la empresa y el mercado. Con ello puede **afinar incluso el tipo de retribución** que debe aplicar para **evitar la salida de talento** sin incurrir manejando costes salariales competitivos, en algunos niveles de la empresa, y profesionales, **no trasladable al 100% de las entidades**.

Diversidad e inclusión

Y en esta agenda no podían faltar **prioridades crecientes** en la organización como la **promoción de la diversidad y la inclusión**. La IA puede ayudar a los Directores de RRHH a promover una mayor diversidad al eliminar sesgos inconscientes en el proceso de selección y evaluar de manera objetiva a los candidatos (como es el caso de **Pymetrics** que certifica que sus algoritmos **no tienen sesgos de raza**, género, orientación sexual, ...). **Además, las herramientas de IA pueden monitorear** el progreso de las iniciativas de diversidad e inclusión, proporcionando **datos y análisis** que pueden ayudar a **ajustar las estrategias** para lograr un impacto **mayor y más sostenible**.

En relación con la **diversidad e inclusión** está el manejo adecuado de los datos, por eso hemos preguntado en nuestro Estudio qué medidas se están tomando para asegurar un uso **ético y respetuoso**

con la privacidad de los empleados. Más del **80%** han afirmado que se está **formando en ética y privacidad** al personal igual que hay una política clara en el uso de los datos:

¿Qué medidas están tomando para asegurar que el uso de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos sea ético y respetuoso con la privacidad de los empleados?

41%
Formación en ética y privacidad para el personal

40%
Políticas claras de uso de datos

39%
No hemos tomado medidas específicas

10%
Auditorías regulares de IA

1%
Otros

En definitiva, la Inteligencia Artificial está redefiniendo la agenda de los Directores de Recursos Humanos, proporcionando **herramientas y capacidades que mejoran la eficiencia**, la **precisión** y la **efectividad** de las prácticas de **gestión del talento**. Al adoptar y adaptar estas tecnologías, los Directores de RRHH pueden centrarse más en estrategias de valor añadido que impulsan el éxito organizacional a largo plazo. Sin embargo, es esencial que estos profesionales también consideren los **desafíos éticos y de privacidad**, así como que es una solución única para todo tipo de empleados y profesionales, asegurando que la IA se utilice de manera responsable, **consciente de sus riesgos y sesgos**, y transparente. La integración con éxito de la IA en RRHH no solo transformará la función, sino que también fortalecerá el papel estratégico de RRHH en el futuro de las organizaciones.



Conclusiones del impacto de la IA en la empresa

La IA está revolucionando la toma de decisiones estratégicas en los Consejos de Administración. Los **datos en tiempo real** y los **modelos predictivos** permiten una visión más **precisa** y **anticipada** de las tendencias del mercado. Sin embargo, la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre IA siguen siendo obstáculos significativos.

El rol del CEO se ha ampliado, necesitando liderar la integración de la IA para mejorar la **competitividad** y **sostenibilidad**. Aunque la mayoría de los CEOs reconoce la importancia estratégica de la IA, la implementación enfrenta barreras como la **resistencia al cambio** y la **falta de formación**.

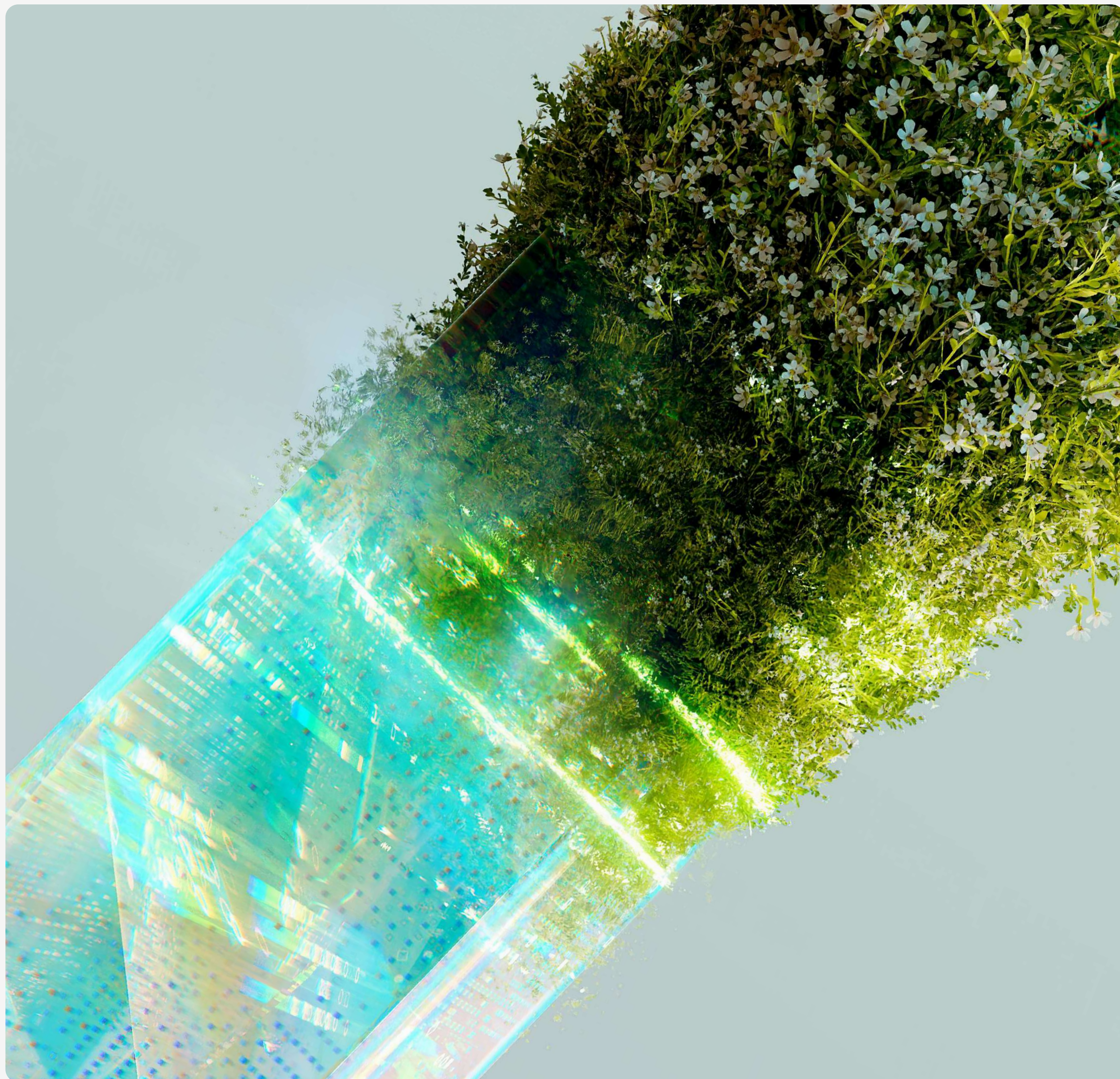
Los Comités de Dirección han experimentado mejoras significativas en la toma de decisiones gracias a la IA, especialmente en el análisis de datos y la automatización de procesos. No obstante, medir el **retorno de inversión (ROI)** sigue siendo un **desafío**.

La IA está transformando la **selección de talento**, la **automatización de tareas administrativas** y la retención de empleados. Sin embargo, la falta de formación y los sesgos en los algoritmos son desafíos importantes. La IA ha mejorado la **productividad**, pero aún se **necesita mayor aceptación y adaptación**.

La adopción de la IA plantea importantes desafíos en términos de ética, **transparencia** y **privacidad**. La legislación europea está regulando su uso para asegurar la **protección de datos** y la **equidad**. Las empresas deben equilibrar la innovación con la responsabilidad social.

Muy pronto, la **automatización de tareas cotidianas** será una realidad, **liberando tiempo para tareas estratégicas**. La formación específica y un enfoque humano serán críticos para integrar la IA en la cultura empresarial de manera sostenible.

En resumen, la IA está transformando todos los niveles de liderazgo empresarial, desde los **Consejos de Administración** hasta los departamentos de **Recursos Humanos**, mejorando la **eficiencia operativa** y la toma de **decisiones estratégicas**. Sin embargo, su adopción no está exenta de desafíos, y las empresas deben prepararse para un **futuro en el que la IA juegue un papel central en la gestión empresarial**.



Bibliografía

A lo largo del texto se han incluido referencias bibliográficas, con su título original de publicación, casi siempre en inglés.

1. Deloitte Insights (2019). "AI and the Board of Directors: Practical Insights and Strategic Advice for Board Members".

— Este informe ofrece una guía práctica para los miembros del Consejo de Administración sobre cómo integrar la IA en la toma de decisiones y la estrategia empresarial.

2. Harvard Business Review (2020). "How AI Will Change the Role of the Board of Directors".

— Un artículo que explora los cambios que la IA puede traer al funcionamiento y las responsabilidades de los Consejos de Administración.

3. McKinsey & Company (2021). "AI Adoption Advances, but Foundational Barriers Remain".

— Este estudio analiza el avance de la adopción de IA en las empresas y los desafíos que enfrentan los Consejos de Administración para su implementación efectiva.

4. World Economic Forum (2022). "The AI Board: AI for Board Members".

— Un recurso que proporciona una visión global sobre cómo los consejeros pueden aprovechar la IA para mejorar la gobernanza y la dirección estratégica.

5. Gartner (2023). "Top 10 Strategic Technology Trends".

— Un informe anual que destaca las tendencias tecnológicas, in-

cludida la IA, y su impacto en la gestión empresarial y la toma de decisiones a nivel de Consejo.

6. QuantumBlack AI by McKinsey. "The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year".

— Un informe sobre el avance y la adopción de la IA generativa en 2023.

7. "Preparing your board for generative AI".

— Un artículo que ofrece estrategias para preparar a los Consejos de Administración para la IA generativa.

8. Mark Raskino, Analysis VP de Gartner.

— Análisis sobre las tendencias tecnológicas y su impacto en la dirección empresarial.

9. Victoria de Corral, Strategic Growth Leader in Solver AI.

— Perspectivas sobre el crecimiento estratégico y la implementación de la IA.

10. Goldman Sachs.

— Informes sobre el impacto económico y estratégico de la IA.

11. PwC. "¿En qué piensan los CEOs?".

— Encuesta sobre las prioridades y preocupaciones de los CEOs respecto a la IA.

12. Diane Brady, "Lo que los CEOs preguntan a McKinsey sobre IA, el talento y el futuro del trabajo".

— Un artículo que resume las principales inquietudes de los CEOs sobre la IA y el futuro del trabajo.

13. IESE Business School. "La Inteligencia Artificial y el futuro de la dirección de empresas".

— Un estudio sobre el impacto de la IA en la dirección empresarial y su futuro.

14. OdiselA, Observatorio de Impacto Social y Ético de la IA. "Iniciativas de evaluación del impacto de la IA en la sociedad y la gobernanza".

— Un recurso que aborda las iniciativas para evaluar el impacto social y ético de la IA.

15. Universidad de Navarra. "La Inteligencia Artificial en la toma de decisiones empresariales".

— Investigación sobre cómo la IA está transformando la toma de decisiones en las empresas.

16. Harvard Business School (2021). "Hidden Workers: Untapped Talent"

— Un estudio de cómo los líderes pueden mejorar las prácticas de contratación para descubrir fuentes de talento no aprovechadas, cerrar brechas de habilidades y mejorar la diversidad.

17. IESE. Liderar personas con Inteligencia Artificial. Pin Arboledas, JR y Stein, G. (2020) Editorial MacGraw Hill Internacional de España S. I.

Autores



**José Ramón
Pin Arboledas**

Director Académico
Profesor del IESE Business School

 JPin@iese.edu

 www.linkedin.com/in/josé-ramón-pin-arboledas-5b9b2237



**Antonio
Núñez**

Coordinador
Socio de Parangon Partners

 anunezm@parangonpartners.com

 www.linkedin.com/in/antonionunezmartin/



**Javier
García Prieto**

Socio de Parangon Partners

 jgarciaprieto@parangonpartners.com

 www.linkedin.com/in/javier-garc%C3%ADa-prieto-43873a3/



**Luigi
Lubelli**

Socio de Parangon Partners

 llubelli@parangonpartners.com

 www.linkedin.com/in/luigilubelli/



**Francisco
Martín**

Socio de Parangon Partners

 fmartin@parangonpartners.com

 www.linkedin.com/in/fmpersonal50/



**Nagore de
Ugarte**

Socia de Parangon Partners

 nugarte@parangonpartners.com

 www.linkedin.com/in/nagoredeugarte/



**Fernando
Yarto**

Socio de Parangon Partners

 fyarto@parangonpartners.com

 www.linkedin.com/in/fernando-yarto-ferr%C3%A1ndez-94a1ab43/

Sobre Parangon Partners

**Luis
de Ugarte**

Presidente

**Antonio
Núñez**

Socio

**Nagore
de Ugarte**

Socia

**Pedro
Gato**

Socio

**Marisol
Martín-Cleto**

Socia

**Fernando
Yarto**

Socio

**Francisco
Martín**

Socio

**Javier
García-Prieto**

Socio

**Luigi
Lubelli**

Socio

Página web:

www.parangonpartners.com

Cómo la IA está cambiando el liderazgo de la empresa:

Desde el Consejo de Administración
hasta el Comité de Dirección