



Trabajar y crecer en la era de la IA

10 soft skills para
marcar la diferencia

El Grupo Cegos de un vistazo

Activo en más de
50
países, a través de una red de partners y distribuidores

1,500
empleados y

3,000+
consultores partners

4,000+
contenidos digitales en
más de

30
idiomas

Presencia Global:

Francia, Alemania, España, Italia, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suiza, China, Singapur, Indonesia, Malasia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Estados Unidos.

250,000+
personas formadas cada año en
todo el mundo y

1M
de usuarios de nuestro contenido
digital de Grupo

Formación puntera en numerosas áreas

- Liderazgo y Gestión de Equipos
- IA y Digital
- Comercial y Ventas
- Gestión de Proyectos
- Eficacia y Desarrollo Personal
- Marketing y Comunicación
- Sistemas de Información
- RSC y Sostenibilidad
- Finanzas
- Compras
- Recursos Humanos
- Formación...

€250M
de facturación

20,000
clientes corporativos

2.5M
de alumnos conectados en
Learning@Hub Cegos

Soft skills en la era de la inteligencia artificial:

un nuevo reto para las organizaciones

¿Qué competencias marcarán realmente la diferencia en la era de la inteligencia artificial?

Esta es, sin duda, una de las cuestiones más estratégicas a las que se enfrentan hoy las organizaciones. Mientras la IA ya está transformando la forma en que producimos, aprendemos, comunicamos y tomamos decisiones, también está redefiniendo las competencias que generan valor en el ámbito profesional.

El Barómetro Internacional Cegos sobre Transformación, Competencias y Aprendizaje 2026 lo ilustra de forma muy concreta.

Para los empleados, **la inteligencia artificial y la automatización son las principales transformaciones a las que deben hacer frente las organizaciones.**

Al mismo tiempo, el 91 % de los responsables de RR. HH. y L&D considera las competencias un asunto estratégico, mientras que casi uno de cada cuatro empleados cree que sus competencias podrían quedar obsoletas en los próximos años.

En este contexto, una cosa es segura: las competencias técnicas seguirán siendo esenciales, pero, a medida que las tecnologías evolucionan, **las soft skills se están convirtiendo en el verdadero factor diferencial.** Son las competencias que permiten a las personas ejercer un buen criterio, colaborar de forma eficaz, innovar, aprender de manera continua, fomentar la cohesión de equipo y tomar decisiones responsables en entornos cada vez más complejos.

Los expertos de Cegos han acompañado a numerosas organizaciones en el desarrollo de las competencias de sus equipos. **En este white paper, identifican y recopilan las 10 soft skills que resultan más críticas para el éxito en un mundo donde la inteligencia artificial desempeña ahora un papel dominante.**

Índice

Soft skills: un pilar fundamental y duradero en un mundo en constante cambio	4
Aprovechar las competencias humanas en un mundo transformado por la IA.....	6
Soft Skill #1: Pensamiento crítico y discernimiento	10
Soft Skill #2: Aprender a aprender.....	12
Soft Skill #3: Adaptabilidad y resiliencia.....	14
Soft Skill #4: Inteligencia emocional.....	16
Soft Skill #5: Liderazgo	18
Soft Skill #6: Comunicación.....	20
Soft Skill #7: Creatividad.....	22
Soft Skill #8: Colaboración humano-IA.....	24
Soft Skill #9: Juicio ético y responsabilidad.....	26
Soft Skill #10: Autoliderazgo	28
Las soft skills se pueden aprender. ¿Cómo desarrollarlas de forma sostenible?	30

Soft Skills: un pilar fundamental y duradero en un mundo en constante cambio



Soft skills: ¿Qué son exactamente?

Aunque durante mucho tiempo han quedado a la sombra de las competencias técnicas, las soft skills han desempeñado un papel central en el debate sobre el futuro del trabajo durante varias décadas. Su importancia no ha dejado de crecer, hasta el punto de que hoy se reconocen como factores clave del rendimiento, la empleabilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones.

A partir de los años 80, el crecimiento de la economía de servicios situó las interacciones humanas en el centro del rendimiento. Aunque las competencias técnicas siguen siendo esenciales, las habilidades interpersonales se han convertido progresivamente en una palanca clave de ventaja competitiva.

El auge de la inteligencia artificial está acelerando esta tendencia. A medida que la IA revoluciona la sociedad y el trabajo, la pregunta sobre qué soft skills profundamente humanas hay que desarrollar para vivir y trabajar junto a la IA se ha convertido en una cuestión estratégica.

Términos como competencias conductuales, human skills, competencias transversales o power skills se multiplican, pero todos hacen

referencia a la misma realidad. A diferencia de las hard skills, que corresponden al conocimiento técnico propio de una profesión, las soft skills tienen que ver con la forma en que actuamos, nos relacionamos y nos adaptamos.

En resumen: las competencias técnicas te abren la puerta a una carrera profesional, mientras que las soft skills te permiten avanzar y triunfar en esa carrera, y gestionar el cambio.

El pensamiento crítico, la comunicación, la inteligencia emocional, la creatividad, la cooperación, el liderazgo y la capacidad de aprender de forma continua son competencias que se desarrollan a través de la experiencia, el feedback, la formación y la práctica. Hoy más que nunca, estas competencias son Palancas clave del rendimiento individual y colectivo.

¿Por qué sigue creciendo la importancia de las soft skills?

El creciente peso de las soft skills no está vinculado únicamente a la reciente adopción masiva de la inteligencia artificial generativa. Desde hace varios años, las organizaciones y sus equipos vienen enfrentándose a una aceleración de los cambios tecnológicos, económicos, medioambientales y sociales. Las profesiones evolucionan a un ritmo sin precedentes, lo que provoca que las competencias queden obsoletas más rápidamente. Las trayectorias profesionales se caracterizan cada vez más por la movilidad y la diversidad de experiencias.

“Durante mucho tiempo, las soft skills se consideraron un “plus” frente a las competencias técnicas, vistas como la prioridad. La inteligencia artificial refuerza la importancia de las soft skills en el mundo profesional, porque reflejan nuestras habilidades interpersonales y nuestra humanidad única. Las soft skills no sustituyen ni se limitan a complementar a las hard skills: les dan todo su sentido.”



Christelle Delavaud
Manager de Oferta y Expertise en
Desarrollo Personal Cegos

En este contexto, dominar las competencias técnicas sigue siendo importante, pero ya no basta para garantizar el éxito a largo plazo. Los empleados deben aprender de forma continua y colaborar con un grupo diverso de compañeros para resolver situaciones inéditas y tomar decisiones basadas en información parcial o poco fiable.

La inteligencia artificial generativa marca una nueva etapa fundamental en esta evolución. Al automatizar determinadas tareas cognitivas —como la búsqueda de información, la redacción de documentos, la elaboración de resúmenes, la generación de ideas o el apoyo a la toma de decisiones—, la IA está redistribuyendo poco a poco el valor entre las personas y las máquinas.

Las competencias técnicas son esenciales para comprender y utilizar estas tecnologías de forma eficaz. Sin embargo, a medida que los sistemas de IA ganan potencia, las capacidades propiamente humanas cobran más valor.

La inteligencia artificial puede generar una respuesta. Sin embargo, no puede comprender todos los matices de un contexto determinado. Tampoco puede mediar entre intereses contrapuestos, construir relaciones basadas en la confianza ni asumir la responsabilidad de las decisiones.

Por eso, en lugar de enfrentar la inteligencia artificial a la inteligencia humana, debemos desarrollar ambas de forma complementaria. En un mundo donde la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, las soft skills son esenciales para trabajar, crecer y preservar lo que nos hace humanos.

Aprovechar las competencias humanas en un mundo transformado por la IA

La IA generativa marca un cambio de paradigma en nuestra relación con el trabajo. Por primera vez, una tecnología es capaz de producir contenidos que antes requerían competencias intelectuales relativamente complejas —como buscar información, redactar un texto, resumir un documento, generar ideas, analizar datos y elaborar recomendaciones— en cuestión de segundos.

Esta evolución no significa que las personas seamos menos útiles. Más bien redefine el alcance de nuestra utilidad. En el mundo profesional, a medida que ciertas actividades se automatizan, se espera que los empleados demuestren su capacidad para interpretar situaciones, tomar decisiones, colaborar, diseñar nuevas soluciones y acompañar el cambio organizativo.

Así que todos necesitamos hacer un mayor uso de nuestras «soft skills»... y hacerlo de una forma distinta.

Lo que la IA hace especialmente bien

Gracias a su capacidad para procesar enormes cantidades de datos en tiempo récord, la inteligencia artificial destaca en una serie de tareas cognitivas.

En concreto, permite a los usuarios:

- Producir contenido rápidamente
- Generar ideas, hipótesis o escenarios
- Sintetizar y estructurar grandes volúmenes de información
- Automatizar tareas repetitivas o que consumen mucho tiempo
- Apoyar el análisis y preparar ciertas decisiones

Utilizada con criterio, la IA es, por tanto, una potente palanca de rendimiento. Acelera la ejecución, facilita el acceso al conocimiento y libera tiempo para actividades de mayor valor añadido.

Aunque la potencia y la velocidad de la IA son innegables, la clave está ahora en saber dónde utilizarla para que genere valor, teniendo en cuenta las realidades humanas, organizativas y relacionales que determinan el éxito de un objetivo. Y es precisamente por eso por lo que las soft skills resultan indispensables.



Lo que sigue siendo profundamente humano

Por muy avanzada que llegue a ser la inteligencia artificial, nunca pensará ni comprenderá el mundo como lo hace un ser humano.

La IA no tiene capacidad para percibir emociones, dinámicas relacionales o cuestiones implícitas en juego en una situación. La IA carece de la capacidad de mostrar intención, intuición o responsabilidad.

La IA genera respuestas a partir de la información de la que dispone, sin experimentar las consecuencias de las decisiones que informa.

Estas capacidades siguen siendo un terreno exclusivo del ser humano, capaz de integrarlas en su vida personal y profesional.

Las siguientes capacidades son, por tanto, profundamente humanas:

- Comprender los matices de un contexto concreto
- Detectar señales débiles que los datos disponibles no recogen
- Ejercer un criterio que tenga en cuenta consideraciones humanas, éticas u organizativas
- Construir una relación de confianza
- Movilizar e implicar a un grupo en torno a un objetivo común
- Asumir la responsabilidad de las consecuencias de una decisión

Hacia una nueva sinergia entre las personas y la IA



Como ha señalado Ethan Mollick, profesor de la Wharton School, en su trabajo sobre la co-intelligence, el reto ya no consiste en determinar si la IA supera a las personas, sino en aprender a aprovechar de forma inteligente las fortalezas de cada una.

En Cegos hemos comprobado que esta complementariedad depende de la capacidad de empleados y managers para aplicar las competencias necesarias y usar la IA con criterio, responsabilidad y eficacia.

La aparición de la IA generativa y de los agentes de IA capaces de ejecutar secuencias de acciones de forma autónoma está cambiando el rol de los empleados. Los empleados tendrán que aprender a colaborar con uno o varios sistemas de IA, delegarles determinadas tareas, supervisar los resultados y coordinar sus acciones hacia un objetivo común.

Este cambio ya es visible en las organizaciones más avanzadas. En su Work Trend Index 2025, Microsoft describe la aparición de las Frontier Firms, organizaciones en las que empleados y agentes de IA colaboran en equipos híbridos.

El rol de los profesionales está evolucionando progresivamente: producen menos de forma directa y dedican más tiempo a definir objetivos, coordinar contribuciones, ejercer su criterio y tomar las decisiones finales.



La adopción masiva de la IA representa más una revolución de competencias que una revolución tecnológica.

Las organizaciones que sacan más partido a la IA son aquellas que cuentan con las herramientas más potentes y que, además, invierten en el desarrollo de competencias humanas críticas. La capacidad de aprender, el pensamiento crítico, la adaptabilidad, la inteligencia emocional, el liderazgo y la ética son las verdaderas palancas de una sinergia virtuosa entre las personas y la IA.

Durante más de un siglo, y a través de revoluciones sociales, económicas y tecnológicas, Cegos ha formado a personas y acompañado a organizaciones en la superación de sus retos de desarrollo.

Para abrir camino en el terreno de la inteligencia artificial, los expertos de Cegos han identificado las soft skills que serán más importantes en el futuro.

Estas 10 competencias representan un mundo de posibilidades para cada organización y cada persona. Te invitamos a descubrirlas y a aprender a desarrollarlas.

Soft Skill #1

Pensamiento crítico y discernimiento

“Con la IA, basta con hacer las preguntas correctas.”

Falso.

Para usar la IA de forma eficaz, primero hay que saber hacer las preguntas correctas. La capacidad de «hacer prompts» se ha convertido en una competencia clave que determina en gran medida la calidad de las respuestas que recibes. Sin embargo, a medida que los sistemas de IA se vuelven más potentes, surge un nuevo reto: saber cuándo confiar en ellos y cuándo ejercer el pensamiento crítico.

El valor ya no reside únicamente en obtener una respuesta, sino también en saber evaluar su fiabilidad, sus límites y sus consecuencias.

Un buen prompt genera mejores respuestas. Pero el pensamiento crítico y el discernimiento son necesarios para determinar qué partes de esas respuestas merece la pena conservar.

“La IA nos ofrece respuestas cada vez más eficaces, siempre que sepamos hacerlas preguntas correctas. Sin embargo, el pensamiento crítico es aún más importante, porque es lo que nos permite transformar la respuesta que recibimos en una decisión informada.”



Christelle Delavaud
Manager de Oferta y Expertise en Desarrollo Personal Cegos



Entender el pensamiento crítico

El pensamiento crítico es la capacidad de analizar información, evaluar razonamientos y formarse un juicio informado antes de tomar una decisión o actuar.

Para practicar el pensamiento crítico, hay que saber:

- Analizar hechos y argumentos
- Distinguir opiniones de interpretaciones o evidencias
- Buscar información contradictoria
- Detectar sesgos, tanto humanos como algorítmicos
- Dar un paso atrás antes de sacar conclusiones o tomar decisiones

Para los investigadores Alec Fisher y Michael Scriven, el pensamiento crítico consiste en «conceptualizar, analizar y evaluar información para guiar las propias creencias y acciones.» Por tanto, no se basa únicamente en capacidades analíticas. También requiere apertura mental, humildad, un razonamiento riguroso y la capacidad de cuestionar las propias certezas.



¿Por qué es importante esta soft skill en la era de la IA?

Durante mucho tiempo, el valor residía sobre todo en el acceso a la información y en la capacidad de producirla. Con la llegada de la IA generativa, sin embargo, la información se ha vuelto abundante, inmediatamente accesible y, con frecuencia, muy convincente. La capacidad de ejercer un juicio crítico sobre la información que ofrece la IA es lo que marca hoy la diferencia.

Aunque la IA es una tremenda palanca de productividad, está lejos de ser infalible. La IA puede generar información errónea ("alucinaciones"), reproducir sesgos presentes en sus datos de entrenamiento, ofrecer respuestas inadecuadas al contexto y reforzar el llamado sesgo de automatización, que nos lleva a depositar una confianza excesiva en las recomendaciones de las máquinas.

Por eso, el pensamiento crítico es un verdadero motor de rendimiento. Nos permite dar un paso atrás, ejercer discernimiento y usar la IA como una ayuda a la decisión, y no como una autoridad.

En la era de la IA generativa, el discernimiento es una ventaja competitiva. Ser un profesional de alto rendimiento hoy significa saber ejercer un buen criterio mientras se trabaja con la IA.



¿Cómo desarrollar el pensamiento crítico?

Desarrollar el pensamiento crítico implica:

- Distinguir hechos de interpretaciones
- Verificar sistemáticamente las fuentes utilizadas
- Sopesar varias hipótesis antes de sacar una conclusión
- Pedir a la IA que defienda un punto de vista opuesto
- Explicar los criterios que sustentan una decisión



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar el pensamiento crítico:

- Pensamiento crítico para la resolución eficaz de problemas
- Resolución de problemas y toma de decisiones

cegos.com



En la práctica

Imagina que eres director de ventas. Mientras preparas una reunión del comité de dirección, pides a una IA que resuma varios estudios de mercado para ayudarte a proponer una nueva estrategia de posicionamiento. El resumen parece claro y bien estructurado. Concluye, sin ambigüedades, que hay que priorizar un determinado segmento de clientes. Durante la reunión, todo el mundo se muestra de acuerdo en seguir esta recomendación.

Sin embargo, antes de aprobar la decisión, decides verificar las fuentes y contrastar el análisis con los datos internos de la empresa. Entonces te das cuenta de que varios de los estudios citados están desactualizados y de que algunas de las hipótesis no se ajustan a tu mercado. La IA te ayudó a avanzar más rápido. Sin embargo, tu pensamiento crítico evitó que tomaras una decisión mal fundamentada.



Soft Skill #2

Aprender a aprender

“Con la IA, tendremos que seguir aprendiendo cada vez más.”

Verdadero y Falso

Una cosa es cierta: la inteligencia artificial está acelerando la evolución de los puestos de trabajo, las herramientas y las competencias necesarias. Aprender a lo largo de toda la vida profesional es, por tanto, más necesario que nunca.

Sin embargo, la clave no está en acumular cada vez más conocimientos. La capacidad de aprender, desaprender y reaprender de forma continua es lo que marcará la diferencia, permitiéndonos seguir el ritmo del cambio.

En un mundo en el que el conocimiento es abundante y queda obsoleto con rapidez, la competencia más duradera es la capacidad de seguir aprendiendo de forma continua.

“Dado el ritmo acelerado del cambio, el aprendizaje y la formación ya no pueden entenderse como episodios aislados en la vida profesional. El aprendizaje se está convirtiendo en un proceso continuo, integrado en la propia profesión. Los empleados que saben aprender de sus experiencias, buscar feedback, colaborar y perfeccionar sus prácticas estarán mejor preparados para adaptarse. Las organizaciones también deben crear las condiciones necesarias —tiempo, recursos, apoyo y seguridad psicológica— para garantizar un verdadero derecho a experimentar.”



Laurence Ballereaud
Directora de Proyectos de Formación a Medida Cegos



Entender la capacidad de aprender

Aprender a aprender significa adquirir nuevos conocimientos, cuestionar los propios hábitos y aplicar lo aprendido en nuevas situaciones.

Aprender a aprender significa:

- Saber identificar las propias necesidades de aprendizaje
- Mostrar curiosidad y apertura
- Estar dispuesto/a a salir de la propia zona de confort
- Aprender tanto de los éxitos como de los errores
- Convertir el feedback en oportunidades de crecimiento

El trabajo de Carol Dweck, profesora de Psicología en la Universidad de Stanford, demuestra que esta capacidad depende en gran medida de lo que se conoce como growth mindset.

A diferencia del fixed mindset, que entiende las competencias como algo fijo, el growth mindset se basa en la creencia de que cualquier persona puede mejorar mediante el esfuerzo, la experimentación y el aprendizaje. Fomenta la curiosidad, la perseverancia, la adaptabilidad y la disposición a intentarlo, en lugar del miedo al fracaso.



¿Por qué es importante esta soft skill en la era de la IA?

En la era de la IA, aprender a aprender es esencial para seguir siendo relevante a largo plazo. En concreto, aprender a aprender te permite:

- Adoptar rápidamente nuevas herramientas o prácticas relacionadas con la IA
- Cuestionar prácticas que han perdido relevancia
- Desarrollar nuevas competencias a lo largo de tu carrera
- Experimentar sin miedo a equivocarte
- Adaptar tus prácticas a medida que surgen innovaciones

Además, la inteligencia artificial puede facilitar el aprendizaje al ofrecer itinerarios personalizados, explicaciones adaptadas y escenarios interactivos.

La voluntad de crecer, experimentar y actualizar periódicamente tus conocimientos es lo que marca la diferencia.



¿Cómo desarrollar tu capacidad de aprender?

Hay varias formas de fortalecer tu growth mindset:

- Identificar regularmente tus fortalezas y tus áreas de mejora
- Ver los errores como oportunidades de aprendizaje
- Acoger el feedback como una oportunidad de crecimiento
- Salir deliberadamente de tu zona de confort
- Inspirarte en los éxitos de otras personas, en lugar de compararte con ellas

En Cegos hemos comprobado que los empleados que adoptan esta mentalidad aprenden de forma más eficaz y refuerzan su capacidad de adaptación, su confianza ante el cambio y su capacidad para prosperar en entornos cambiantes a largo plazo.



Descubre los cursos de Cegos para aprender a aprender:

- Growth Mindset: reinventarte profesionalmente
- Las 5 claves del éxito

cegos.com



En la práctica

Imagina que llevas quince años gestionando equipos y dominas tus métodos de trabajo. Cuando tu empresa implanta un asistente de IA, tus primeros intentos son decepcionantes. A veces sientes que serías más eficaz trabajando como lo hacías antes.

En lugar de concluir que la IA no es para ti, perseveras. Analizas qué no ha funcionado, pruebas nuevos enfoques, comentas las prácticas de tus compañeros y aprendes de cada dificultad. Entiendes que estos pasos son normales dentro del proceso de aprendizaje y que, con el tiempo, te permitirán usar la IA de formas que nunca habías imaginado.



Soft Skill #3

Adaptabilidad y Resiliencia

“Una vez que nos acostumbremos a la IA, recuperaremos nuestra estabilidad.”

Falso.

La inteligencia artificial no introduce un cambio puntual: instaura una transformación constante

Los avances tecnológicos, las nuevas prácticas profesionales, la reorganización de los puestos y la aparición de los agentes de IA están moviendo continuamente los puntos de referencia. El objetivo no es superar un periodo de cambio hasta encontrar un nuevo equilibrio, sino adaptarse de forma constante para prosperar en un entorno en permanente movimiento.

“Durante mucho tiempo, las empresas gestionaron el cambio por etapas, como una serie de proyectos. Hoy, en cambio, el cambio es el contexto en el que operan. Los empleados con más éxito son quienes desarrollan la capacidad de adaptar sus prácticas a lo largo de toda su carrera. La adaptabilidad y la resiliencia se están convirtiendo en competencias esenciales a largo plazo.”

Los empleados deben adaptarse y desarrollar su capacidad de crecer, a medida que el cambio se convierte en la norma.



Christophe Perilhou
Director de Soluciones a Medida Cegos



Entender la adaptabilidad y la resiliencia

La adaptabilidad es la capacidad de ajustar los propios comportamientos, prácticas y formas de trabajar ante nuevas situaciones.

La resiliencia es la capacidad de recuperar el equilibrio tras una dificultad, de sobreponerse y de seguir creciendo a pesar de la incertidumbre.

La adaptabilidad te permite cambiar de rumbo. La resiliencia te permite seguir avanzando cuando ese cambio resulta difícil.

Desarrollar tu adaptabilidad y tu resiliencia implica:

- Aceptar que los puntos de referencia cambian
- Ajustar rápidamente tus prácticas
- Gestionar la incertidumbre sin quedar paralizado/a
- Aprender de tus experiencias, incluidas las dificultades encontradas
- Mantener tu compromiso en contextos cambiantes

En el mundo profesional, la adaptabilidad y la resiliencia no consisten únicamente en soportar el estrés, los imprevistos o las situaciones difíciles: también dependen de la capacidad de dar sentido a los cambios y de adaptarse a ellos de forma progresiva.



¿Por qué son importantes estas soft skills en la era de la IA?

La inteligencia artificial está acelerando el ritmo de transformación en todos los niveles de la organización. Los puestos de trabajo evolucionan y los procesos se reinventan constantemente.

Este ritmo de cambio pone a menudo en cuestión prácticas, referencias e incluso conocimientos consolidados durante muchos años.

Lo que ayer era eficaz o valorado puede que hoy ya no lo sea.

En este contexto, la adaptabilidad se convierte en una competencia profesional real, y no solo en una cualidad personal. Permite:

- Integrar con fluidez nuevas herramientas o métodos de trabajo
- Adaptar las propias prácticas al ritmo del cambio tecnológico
- Seguir siendo eficaz a pesar de la incertidumbre
- Convertir los cambios en oportunidades de crecimiento

La resiliencia, por su parte, ayuda a preservar la energía, superar las resistencias, recuperar el equilibrio con rapidez y mantener el compromiso a medida que una transformación sucede a otra.



¿Cómo desarrollar más adaptabilidad y resiliencia?

Hay varias formas de fortalecer estas cualidades:

- Experimentar regularmente nuevas formas de trabajar
- Salir gradualmente de tu zona de confort
- Ver los retos como oportunidades de aprendizaje
- Dar un paso atrás para distinguir lo que puedes controlar de lo que no
- Apoyarte en el grupo para compartir experiencias y buenas prácticas

En Cegos hemos comprobado que las organizaciones que mejor se adaptan son las que fomentan una cultura de experimentación, feedback y aprendizaje continuo.

La adaptabilidad te permite hacer frente al cambio. La resiliencia te permite convertir el cambio en una palanca de progreso.



Descubre los programas de Cegos para desarrollar tu adaptabilidad y tu resiliencia:

- MyStory: triunfar en situaciones de cambio
- Gestión del cambio
- Las 4 claves de la gestión del cambio

cegos.com



En la práctica

Imagina que tu empresa está implantando un nuevo asistente de IA que automatizará algunas de las tareas que solías realizar. Sientes inquietud. ¿Perderás tu valor?

En lugar de resistirte al cambio, decides abordarlo con una mentalidad abierta y flexible. Identificas aquellas tareas en las que tu experiencia, tu criterio y tus habilidades interpersonales son indispensables. Pruebas nuevos enfoques y eliges convertir la IA en una aliada en tu trabajo. Este cambio se transforma en una oportunidad de reflexión y crecimiento.



Soft Skill #4

Inteligencia Emocional

“Las emociones no tienen cabida en las decisiones empresariales. Son un obstáculo para el rendimiento.”

Falso.

La toma de decisiones nunca es completamente racional. Ocurre dentro de un contexto concreto, implica a personas y provoca reacciones que ningún algoritmo puede predecir por completo.

La inteligencia artificial puede analizar datos, identificar tendencias y ofrecer recomendaciones. Sin embargo, no experimenta emociones ni tensiones, y no percibe las señales relacionales. Aun así, a medida que la IA avanza, la capacidad de comprender a los demás, generar confianza e implicar a los equipos se está convirtiendo en un factor diferencial clave.

“Cuanto más se extiende la tecnología en nuestras vidas, más cruciales se vuelven las habilidades interpersonales. La inteligencia emocional nos permite captar lo que los datos no pueden mostrarnos: las emociones, las dudas, las resistencias y las necesidades que influyen en las decisiones. La IA puede arrojar luz sobre una situación, pero nunca sustituirá la confianza, la empatía ni la calidad de las relaciones humanas.”

Las emociones no dificultan la toma de decisiones. Cuando se comprenden y se gestionan, mejoran la calidad de las decisiones.



Christelle Delavaud
Manager de Oferta y Expertise en Desarrollo Personal Cegos



Entender la inteligencia emocional

Popularizada por **Daniel Goleman**, la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, comprender, expresar y regular las propias emociones, teniendo en cuenta también las de los demás.

Desarrollar la inteligencia emocional implica lo siguiente:

- Identificar y comprender las propias emociones
- Regular las reacciones ante situaciones complejas
- Percibir las emociones y necesidades de los demás
- Mostrar empatía
- Construir relaciones de confianza

La inteligencia emocional también se apoya en la intuición, entendida —según el psicólogo Gary Klein— como la capacidad de reconocer rápidamente situaciones ya vividas y de recurrir a la experiencia acumulada.



¿Por qué es estratégica esta soft skill en la era de la IA?

La IA ofrece análisis cada vez más sofisticados, pero no percibe la duda de un empleado, el cansancio de un equipo ni las tensiones que pueden frenar un proyecto. Sin embargo, estos factores influyen directamente en la calidad de las decisiones y en el rendimiento colectivo.

La inteligencia emocional te permite:

- Comprender las reacciones humanas más allá de los hechos
- Adaptar tu comunicación
- Generar confianza
- Prevenir o desactivar tensiones
- Recurrir a tu intuición cuando varias opciones parecen viables

La IA, por su parte, fundamenta las decisiones en datos. La inteligencia emocional te permite comprender a las personas, el contexto y las dinámicas relacionales.



¿Cómo desarrollar tu inteligencia emocional?

Se fortalece a través de la observación, la reflexión y la experimentación. También implica conocerte mejor a ti mismo/a para comprender mejor a los demás.

Algunas estrategias son:

- Desarrollar el autoconocimiento
- Identificar las situaciones que te generan estrés
- Practicar la escucha activa
- Reconocer las emociones antes de intentar resolverlas
- Buscar feedback de forma regular



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar tu inteligencia emocional:

- Inteligencia emocional
- Desarrollar la empatía en un mundo cambiante

cegos.com



En la práctica

Imagina que estás a punto de cerrar un acuerdo importante. Antes de la reunión, has utilizado la inteligencia artificial para identificar los principales retos del cliente y preparar tu presentación. Todo parece ir sobre ruedas. Sin embargo, percibes una ligera vacilación en la actitud del cliente. Te tomas el tiempo de hacer preguntas y descubres que su principal preocupación no es el precio, sino la capacidad de sus equipos para apropiarse del proyecto. Esta conversación te permite ajustar tu propuesta y reforzar la relación de confianza.



Soft Skill #5

Liderazgo

“No hace falta liderazgo para gestionar agentes de IA.”

Falso.

Los agentes de IA pueden ejecutar tareas, coordinar acciones y apoyar los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, no pueden aportar visión, dirección ni sentido a la acción colectiva.

A medida que las organizaciones integran cada vez más inteligencia artificial, las transformaciones se aceleran y los entornos de trabajo se vuelven más complejos. En este contexto, un liderazgo eficaz resulta esencial. El propósito del liderazgo no cambia: dar dirección, generar sentido, unir esfuerzos y permitir que cada persona entienda su contribución a un objetivo común.

A medida que la IA transforma las organizaciones, las dimensiones más profundamente humanas del liderazgo cobran más valor que nunca.

“A medida que las organizaciones evolucionan a un ritmo cada vez más rápido, los empleados necesitan, más que nunca, una dirección clara y un marco de confianza. El papel del líder no es tener todas las respuestas, sino aportar sentido, crear las condiciones que favorezcan el compromiso y permitir que todo el mundo contribuya plenamente al éxito colectivo. Son todas ellas competencias y responsabilidades que la IA no puede asumir.”



Laurence Ballereaud
Directora de Proyectos de Formación a Medida Cegos



Entender el liderazgo

En una era de cambio constante y acelerado, un liderazgo eficaz resulta esencial para mantener una dirección colectiva a medida que evolucionan las organizaciones, las líneas de negocio y las formas de trabajar.

En particular, el liderazgo se apoya en la inteligencia emocional para generar confianza, fomentar la cooperación y permitir que cada persona contribuya plenamente.

Ejercer el liderazgo significa:

- Aportar una visión clara y con sentido
- Generar confianza
- Reunir perfiles y áreas de expertise complementarias
- Dar sentido al cambio
- Promover decisiones responsables, informadas e inclusivas

La investigación de **Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School**, demuestra que los equipos con mejor rendimiento no son los que cometen menos errores. Al contrario: son aquellos en los que todo el mundo se siente lo bastante seguro/a como para compartir ideas, hacer preguntas y aprender de forma colectiva. Esta seguridad psicológica es hoy una de las piedras angulares de un liderazgo capaz de guiar las transformaciones de forma sostenible.



¿Por qué es estratégica esta soft skill en la era de la IA?

La IA acelera el cambio, multiplica las fuentes de información y aumenta la complejidad de los procesos de toma de decisiones. Por eso, el rendimiento colectivo ya no depende únicamente del expertise individual, sino también de la capacidad de mantener una visión compartida y garantizar la coherencia.

El liderazgo nos permite:

- Compartir prioridades con regularidad
- Explicar las decisiones y el razonamiento que hay detrás de ellas
- Fomentar el diálogo y las perspectivas complementarias
- Impulsar iniciativas y reconocer la contribución de cada persona
- Desarrollar una cultura de feedback y aprendizaje colectivo



¿Cómo desarrollar tu liderazgo?

El liderazgo se construye a través de la acción. No depende únicamente de la posición jerárquica, sino de la capacidad de guiar a un grupo, generar confianza y mantener una dirección compartida incluso cuando las circunstancias cambian.

Para desarrollar o fortalecer tu liderazgo, resulta útil:

- Compartir con regularidad una visión clara y sus prioridades asociadas
- Explicar las decisiones y el razonamiento que hay detrás de ellas
- Fomentar el diálogo y las perspectivas complementarias
- Impulsar iniciativas y reconocer la contribución de cada persona
- Desarrollar una cultura de feedback y aprendizaje colectivo



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar tu liderazgo:

- Liderazgo: generar sinergia y confianza en el equipo
- Un líder y un mentor
- Un líder y un aliado

cegos.com



En la práctica

Imagina que dos equipos trabajan en un proyecto estratégico. Aunque los recursos necesarios están disponibles, las prioridades diferentes y los malentendidos crecientes están generando problemas. Reúnes a las partes implicadas, clarificas el objetivo común, redefines las responsabilidades y explicitas los criterios de decisión. En pocas semanas, la comunicación mejora y el proyecto recupera su impulso colectivo. Tu liderazgo ha creado las condiciones que han permitido a todo el mundo avanzar en la misma dirección.



Comunicación

“Con la IA, comunicar es más fácil”

Verdadero... pero no necesariamente mejor..

En cuestión de segundos, la inteligencia artificial puede generar contenido claro, estructurado y adaptado a diferentes audiencias. Nunca había sido tan fácil ni tan rápido producir un correo, una presentación, un informe o un resumen.

Sin embargo, producir más contenido no significa necesariamente comunicar mejor.

A medida que la información se vuelve abundante, accesible al instante y fácil de generar, el verdadero reto ya no es simplemente transmitir un mensaje, sino captar la atención, crear una comprensión compartida, aportar sentido e impulsar la acción.

El gran reto de la comunicación es ayudar a que todo el mundo se oriente en un entorno donde la información abruma y la línea entre la verdad y lo falso se vuelve difusa.

“La inteligencia artificial nos ayuda a producir contenido más rápido y en mayor cantidad. Sin embargo, el verdadero reto de la comunicación dentro de las organizaciones en la era de la IA es permitir que todo el mundo comprenda una situación, distinga los hechos de la ficción, capte las cuestiones clave y sepa cómo actuar. El verdadero valor reside en la capacidad de aportar claridad, sentido y diálogo.”



Christelle Delavaud
Manager de Oferta y Expertise en
Desarrollo Personal Cegos



Entender la comunicación

La comunicación es la capacidad de establecer una comprensión compartida. Nos permite ir más allá de transmitir información: nos permite explicar, persuadir, fomentar el diálogo y crear las condiciones para la acción colectiva.

Comunicar de forma eficaz significa:

- Escuchar antes de responder
- Adaptar tu mensaje a la audiencia
- Explicar temas complejos de forma sencilla
- Persuadir sin imponer tu punto de vista
- Fomentar el diálogo en lugar del monólogo

Como señala el sociólogo y profesor emérito del MIT Edgar Schein, la calidad de la comunicación depende tanto de la capacidad de escuchar y preguntar como de la de transmitir un mensaje. La comunicación eficaz hace algo más que informar: construye relaciones que favorecen la comprensión y la cooperación.



¿Por qué es estratégica esta soft skill en la era de la IA?

La inteligencia artificial reduce de forma notable el coste de producir contenido. Esta aceleración está transformando profundamente nuestro entorno informativo. La IA facilita el acceso al conocimiento, pero también contribuye a la sobrecarga de información. Existe el riesgo de que ya no sepamos qué información conservar, cómo interpretarla o cómo compartirla.

En particular, la comunicación permite:

- Transformar la información en mensajes útiles
- Hacer accesibles los temas complejos
- Fomentar el diálogo sobre el cambio
- Generar confianza en un entorno donde cualquiera puede crear contenido

A medida que crece el volumen de contenido, el valor reside cada vez más en la capacidad de generar claridad, comprensión y compromiso, y no en la cantidad de información difundida.



¿Cómo mejorar tu comunicación?

La forma más eficaz de mejorar la comunicación es aprender a hacerte entender mejor. Esto requiere prestar atención constante a cómo se reciben, se interpretan y se interiorizan los mensajes.

Para fortalecer tu comunicación, deberías:

- Practicar la escucha activa y hacer más preguntas
- Adaptar tu lenguaje y tus ejemplos a la audiencia
- Priorizar mensajes sencillos, concretos y estructurados
- Reformular para asegurarte de que se ha entendido
- Dejar espacio al diálogo y al feedback



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar tu comunicación:

- Comunicar con impacto
- Comunicación eficaz

cegos.fr



En la práctica

Imagina que recibes un resumen muy completo, elaborado con IA, antes de una reunión de comité de dirección. El documento es preciso, bien argumentado y exhaustivo. Antes de compartirlo, identificas tres mensajes clave, simplificas algunas expresiones y adaptas los ejemplos a tu audiencia. Tu objetivo no es transmitir toda la información, sino ayudar a que todo el mundo capte lo esencial.



Soft Skill #7

Creatividad

“Con la IA, la creatividad humana pierde importancia.”

Falso. De hecho, es justo lo contrario.

Generar ideas, conceptos o soluciones nunca ha sido tan fácil. En cuestión de segundos, la IA puede sugerir numerosas posibilidades. Sin embargo, generar ideas es solo una etapa del proceso creativo.

El verdadero reto está en determinar qué ideas responden a una necesidad real, cuáles merece la pena desarrollar y cómo transformarlas en innovaciones que generen valor.

La IA multiplica las posibilidades. El pensamiento creativo aporta dirección y coherencia.

“La inteligencia artificial es una herramienta que acelera el flujo de ideas. La creatividad humana y el pensamiento de síntesis consisten en dar dirección a esas ideas, establecer nuevas conexiones y desarrollar una visión coherente. La verdadera innovación no nace solo de la abundancia de ideas, sino también de la capacidad de conectarlas y darles un propósito. Este proceso sigue siendo profundamente humano.”



Laurence Ballereaud

Directora de Proyectos de Formación a Medida Cegos



Entender la creatividad

La creatividad es la capacidad de ver las situaciones desde nuevas perspectivas, imaginar respuestas originales y generar soluciones novedosas, relevantes y útiles. Según el modelo de Wallas, el proceso creativo tiene cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

Ejercer la creatividad significa:

- Explorar varias vías antes de decidir
- Combinar disciplinas, experiencias o perspectivas distintas
- Identificar conexiones entre información aparentemente inconexa
- Priorizar información para construir una visión de conjunto
- Transformar una secuencia de ideas en una solución, una narrativa o una estrategia

La científica cognitiva Margaret Boden distingue entre varias formas de creatividad.

Mientras que algunas consisten en combinar o explorar ideas ya existentes, otras nos permiten transformar los propios marcos de pensamiento. Esta distinción resulta especialmente reveladora en la era de la IA generativa.



¿Por qué es estratégica esta soft skill en la era de la IA?

La inteligencia artificial facilita enormemente la exploración de ideas y posibilidades. Aunque esta abundancia representa una oportunidad, también plantea un reto:

¿cómo identificar las ideas que realmente van a generar valor?

En un entorno donde generar contenido es sencillo, la ventaja competitiva ya no depende únicamente de la capacidad de generar ideas, sino también de la capacidad de seleccionarlas, enriquecerlas y articularlas en torno a una visión creativa.

La creatividad nos permite:

- Enriquecer las propuestas generadas por la IA con expertise de negocio
- Reunir ideas procedentes de disciplinas distintas
- Construir una visión estratégica a partir de información diversa
- Transformar un conjunto de ideas en un proyecto coherente
- Estimular una innovación que responda a una necesidad real

La IA acelera la exploración de posibilidades. La creatividad humana les da un propósito. El pensamiento de síntesis construye la coherencia que transforma una idea en innovación.



¿Cómo desarrollar tu creatividad?

La creatividad se nutre de la curiosidad, la experimentación y el contacto con mundos diferentes. El pensamiento de síntesis se desarrolla aprendiendo a dar un paso atrás, distinguir lo esencial y estructurar la complejidad.

Algunas prácticas pueden ayudarte a fortalecer estas dos competencias:

- Explorar con regularidad ámbitos ajenos a tu área de expertise
- Comparar varias soluciones antes de elegir una
- Usar la IA como socia en la exploración, y no solo como proveedora de respuestas
- Alternar entre fases de exploración y de síntesis
- Practicar la reformulación de ideas complejas de forma sencilla y estructurada



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar tu pensamiento creativo:

- Impulsa tu creatividad con IA
- Innovar con Design Thinking
- Creatividad e innovación
- Caja de herramientas de pensamiento innovador y resolución de

cegos.com



En la práctica

Imagina que tu equipo está desarrollando un nuevo producto para responder a una necesidad concreta de un cliente. En pocos minutos, la IA ha generado unas cuarenta propuestas. Todas parecen interesantes, pero ninguna destaca realmente. En lugar de intentar conservar tantas como sea posible, vuelves a la pregunta inicial: ¿qué problema queremos resolver en realidad? Aplicando este criterio, descartas la mayoría de las ideas, combinas las más prometedoras y desarrollas una propuesta única y coherente que responde a las expectativas de tu cliente.



Soft Skill #8

Colaboración Humano-IA

“Una IA de alto rendimiento puede trabajar de forma autónoma.”

Falso.

La IA generativa ya puede redactar contenido, analizar datos, buscar información y ofrecer recomendaciones. Los agentes de IA van un paso más allá, ejecutando múltiples acciones de forma autónoma e interactuando con otros sistemas.

Sin embargo, su rendimiento depende de algo más que de sus capacidades técnicas. También depende de cómo las personas definen los objetivos, organizan el trabajo, supervisan los resultados y toman las decisiones.

Por eso, el verdadero reto no es simplemente saber usar la IA, sino aprender a colaborar con ella. Esta colaboración exige repartir los roles con inteligencia, delegando en la IA las tareas que mejor desempeña, y reteniendo la responsabilidad sobre las decisiones, el contexto y la creación de valor.

“Con la IA, estamos pasando progresivamente de un enfoque basado en la asistencia a otro basado en la colaboración. Los profesionales tendrán que aprender no solo a usar la inteligencia artificial, sino también a gestionar, supervisar y coordinar varios sistemas de IA hacia un objetivo común. Esta capacidad se convertirá en una competencia profesional en sí misma.”

A medida que la IA gana autonomía, la calidad de la colaboración con ella se convierte en un factor clave del rendimiento.



Christophe Perilhou
Director de Soluciones a Medida Cegos



Entender la colaboración humano-IA

Ethan Mollick, profesor de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania, nos anima a ver la IA no como una simple herramienta, sino como una verdadera socia cognitiva (co-intelligence), en su trabajo sobre la colaboración humano-IA. El objetivo, por tanto, no es solo asignar una tarea a la IA, sino construir una relación de colaboración en la que cada parte aporte sus fortalezas. La IA aporta velocidad de procesamiento, capacidad analítica y la posibilidad de explorar rápidamente numerosas alternativas. Las personas, por su parte, aportan comprensión del contexto, intención, discernimiento, creatividad y responsabilidad en la toma de decisiones.

La colaboración entre humanos e IA requiere la capacidad de:

- Comprender las fortalezas y limitaciones de los sistemas de IA
- Decidir qué tareas delegar y cuáles conservar
- Comunicarse eficazmente con la IA para obtener resultados relevantes
- Supervisar, cuestionar y mejorar los resultados generados
- Integrar las aportaciones de la IA en un contexto más amplio de decision-making process



¿Por qué esta soft skill cobra más importancia en la era de la IA?

La IA generativa es solo el primer paso. La aparición de agentes de IA capaces de ejecutar múltiples acciones de forma autónoma marca una nueva etapa. Los empleados ya no trabajarán solo con asistentes conversacionales: colaborarán con verdaderos socios digitales capaces de buscar información, generar entregables, coordinar actividades e interactuar con otras aplicaciones.

Este cambio ya es visible en las organizaciones más avanzadas. En su **Work Trend Index 2025**, Microsoft describe las **Frontier Firms**, organizaciones en las que empleados y agentes de IA colaboran en equipos híbridos.

En este contexto, la pregunta ya no es simplemente «¿qué puede hacer la IA?», sino «¿quién —las personas o la IA— es quien mejor puede realizar esta tarea?».

Algunas actividades es mejor encomendarlas a la inteligencia artificial, mientras que otras requieren experiencia, criterio o responsabilidad humana.

El rendimiento depende de la capacidad para organizar inteligentemente esta división del trabajo.



¿Cómo aprender a colaborar con la IA?

Como cualquier otra competencia, la colaboración con la IA se puede aprender. En lugar de delegar tanto como sea posible, se trata de distinguir entre las tareas en las que la IA aporta un valor real y aquellas en las que la intervención humana sigue siendo esencial.

Algunas prácticas que ayudan a desarrollar esta competencia:

- Identificar las actividades de mayor valor humano
- Comparar los resultados obtenidos con distintos modelos o agentes
- Aprender a supervisar, en lugar de ejecutar tareas de forma sistemática
- Compartir buenas prácticas de colaboración con la IA dentro de tu equipo
- Revisar periódicamente el reparto de tareas entre personas e IA a medida que evolucionan las herramientas



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar tu comprensión de la colaboración humano-IA:

- IA para la productividad y la eficacia: cómo integrar la IA en mi día a día
- Prompting con IA – Nivel 2

cegos.com



En la práctica

Imagina que necesitas elaborar el plan de desarrollo de competencias de tu empresa. Una IA analiza los resultados de las evaluaciones de desempeño anuales. Otra identifica competencias emergentes en función de las tendencias del mercado. Una tercera propone varios escenarios de itinerarios formativos. Después, responsables de negocio, RR. HH. y managers evalúan estas propuestas apoyándose en su conocimiento del terreno, las prioridades estratégicas de la empresa y las limitaciones operativas. Gracias a esta combinación de expertise humano y artificial, consigues desarrollar un plan relevante y coherente.



Soft Skill #9

Juicio Ético y Responsabilidad

“Si una decisión ha sido recomendada por una IA, la responsabilidad recae en el algoritmo.”

Falso. Esta confusión es peligrosa.

La inteligencia artificial puede analizar datos, identificar tendencias y ofrecer recomendaciones. Puede automatizar ciertas decisiones y desencadenar acciones sin intervención humana, pero nunca se le puede atribuir la responsabilidad de las consecuencias de sus actos.

A medida que las organizaciones integran la IA en sus procesos, la capacidad de utilizar estas tecnologías con discernimiento, transparencia y responsabilidad se está convirtiendo en un nuevo requisito. Aunque la IA puede informar una decisión, no puede hacerse cargo de sus implicaciones humanas ni asumir la responsabilidad legal o ética de la misma.

Cuanta más autonomía gana la inteligencia artificial, más esencial se vuelve la responsabilidad humana.

“La inteligencia artificial no traslada la responsabilidad a la máquina. Al contrario: obliga a las organizaciones y a sus equipos a reforzar su criterio, su transparencia y su rendición de cuentas. Un uso responsable de la IA no depende solo de buenos datos y buenos algoritmos, sino también de personas capaces de supervisarla y de asumir la responsabilidad de su uso y sus consecuencias.”



Christelle Delavaud
Manager de Oferta y Expertise en Desarrollo Personal Cegos



Entender el juicio ético y la responsabilidad

El juicio ético es la capacidad de evaluar las consecuencias de las propias decisiones y acciones en función de su impacto sobre las personas, las organizaciones y la sociedad.

La ética no consiste únicamente en seguir normas o regulaciones. Implica también ejercer un criterio cuando existen varias opciones posibles, equilibrar intereses a veces contrapuestos y asumir las consecuencias de las propias decisiones.

Ejercer el juicio ético significa saber:

- Cuestionar el impacto de una decisión antes de ponerla en práctica
- Identificar riesgos de sesgo, discriminación o exclusión
- Proteger los datos sensibles y la confidencialidad de la información
- Ser transparente en cuanto al uso de la IA
- Asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas

Los Principios Internacionales sobre IA de la OCDE y la Ley de IA de la Unión Europea reiteran un principio fundamental: la responsabilidad de las decisiones recae siempre en las organizaciones y en las personas que utilizan estos sistemas.



¿Por qué es estratégica esta soft skill en la era de la IA?

La inteligencia artificial puede acelerar la toma de decisiones, procesar más información y automatizar ciertas tareas. Sin embargo, esta eficiencia puede generar la ilusión de que una decisión es objetivamente «justa» solo por haber sido generada por un algoritmo.

Pero ninguna IA es neutral. Los datos en los que se basa pueden contener sesgos, y algunos modelos resultan difíciles de explicar. Además, las recomendaciones que genera no siempre tienen en cuenta las dimensiones humanas, sociales o éticas de una situación.

En este contexto, el juicio ético resulta esencial para garantizar la calidad de las decisiones.

El juicio ético te permite:

- Cuestionar la pertinencia de una recomendación generada por la IA
- Evaluar las consecuencias de una decisión para las distintas partes implicadas
- Garantizar un uso responsable de los datos
- Prevenir los riesgos de discriminación o exclusión

El juicio ético no significa desconfiar de la inteligencia artificial; al contrario, garantiza que la IA esté al servicio de decisiones responsables y humanas.



¿Cómo desarrollar tu juicio ético?

La capacidad de hacer las preguntas correctas, comparar distintas perspectivas y reflexionar sobre las consecuencias de las decisiones tomadas son claves para desarrollar el juicio ético.

Varias prácticas pueden ayudarte a fortalecer esta competencia:

- Sopesar sistemáticamente el impacto humano de una decisión
- Formular con claridad los criterios que sustentan una decisión
- Reunir perspectivas complementarias ante una situación compleja
- Fomentar una cultura de transparencia en el uso de la IA
- Formarte en las cuestiones éticas, normativas y sociales relacionadas con la

Cuanto más significativas son las consecuencias de una decisión para las personas, más esencial se vuelve el criterio humano.



En la práctica

Imagina que tu empresa está contratando. Un sistema de IA recomienda crear una preselección de candidatos a partir de perfiles que, históricamente, han recibido las mejores evaluaciones de desempeño. Tras analizar los criterios utilizados y comprobar que no reproducen sesgos del pasado, decides mantener la supervisión humana en cada etapa del proceso antes de dar el visto bueno a este enfoque.



Soft Skill #10

Autoliderazgo

“Cuanto más avanzada sea la IA, menos necesitaremos pensar.”

Falso. Ahí reside precisamente el riesgo.

La IA facilita el trabajo al buscar información, redactar contenido y ofrecer recomendaciones. **Sin embargo, cuanto más eficaz se vuelve la IA, más se impone una pregunta fundamental: ¿qué elegimos seguir haciendo nosotros mismos?**

Al delegar de forma continua determinadas actividades intelectuales, podemos ir usando cada vez menos nuestra atención, nuestra memoria, nuestra capacidad de concentración y nuestra capacidad de reflexión personal. Este fenómeno resulta aún más insidioso porque, con frecuencia, va acompañado de una ganancia inmediata en tiempo y comodidad.

El verdadero reto está en preservar nuestra capacidad de pensar, decidir y aprender en un mundo donde la tecnología está en todas partes.

“La inteligencia artificial nos ahorra tiempo. La verdadera pregunta es qué elegimos hacer con ese tiempo. Si lo usamos para desarrollar nuestro pensamiento crítico, nuestra creatividad o nuestra capacidad de decisión, la IA puede ser una potente palanca de progreso. Pero si dejamos de ejercer progresivamente estas capacidades, corremos el riesgo de perder nuestra autonomía y nuestra soberanía. El autoliderazgo significa mantener el control total sobre nuestras decisiones, incluso cuando la tecnología puede decidir más rápido que nosotros”



Laurence Ballereaud

Directora de Proyectos de Formación a Medida Cegos



Entender el autoliderazgo

El autoliderazgo es la capacidad de guiarte a ti mismo/a con claridad, intención y autonomía. Implica gestionar tu atención, tu energía, tus prioridades y tus decisiones para actuar en coherencia con tus objetivos y valores, incluso en medio de las distracciones.

Ejercer el autoliderazgo significa:

- Saber dar un paso atrás antes de actuar
- Gestionar tu atención en un entorno constantemente digital
- Reservar tiempo para la reflexión y la concentración
- Ejercer un criterio independiente
- Mantener el control de tus decisiones, a pesar de la asistencia tecnológica

La investigación en psicología cognitiva demuestra que tendemos a delegar parte de nuestro esfuerzo mental en las herramientas que nos rodean. Este fenómeno se conoce como *cognitive offloading* (descarga cognitiva). **El autoliderazgo consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre aprovechar la tecnología y preservar nuestras propias capacidades cognitivas.**



¿Por qué es importante esta soft skill en la era de la IA?

Cuando las respuestas son instantáneas y las recomendaciones están disponibles en todo momento, surge una fuerte tentación de aceptar la primera sugerencia de la IA, dejar de reflexionar en profundidad o delegar procesos de razonamiento que antes llevábamos a cabo nosotros mismos.

De hecho, la investigación sobre el sesgo de automatización demuestra que tendemos a depositar una confianza excesiva en las recomendaciones generadas por un sistema automatizado, incluso cuando son incompletas o incorrectas.

Desarrollar el autoliderazgo te permite:

- Mantener una postura activa ante las recomendaciones de la IA
- Proteger tu capacidad de concentración en un entorno digital
- Tomar decisiones conscientes, en lugar de actuar de forma automática
- Reservar tiempo para la reflexión personal
- Seguir desarrollando tus competencias, en lugar de delegarlas de forma sistemática

El objetivo es elegir de forma consciente cuándo usar la IA para potenciar nuestro pensamiento, y evitar que lo sustituya.



¿Cómo desarrollar tu autoliderazgo?

El autoliderazgo se construye a través de hábitos diarios. Se apoya en una disciplina personal que te permite mantener tu autonomía intelectual en un entorno altamente asistido.

Algunas prácticas que ayudan a fortalecer el autoliderazgo:

- Formular tus propias ideas antes de consultar a la IA
- Reservar tiempo para trabajar sin asistencia digital cuando sea oportuno
- Cuestionar las recomendaciones recibidas, en lugar de aplicarlas automáticamente
- Desarrollar rutinas que favorezcan la atención y la concentración
- Dar un paso atrás con regularidad para reflexionar sobre cómo usas la IA y qué competencias sigues ejercitando



Descubre los cursos de Cegos para desarrollar tu autoliderazgo:

- Autogestión en un mundo híbrido
- Asertividad y confianza en uno mismo
- Gestión del tiempo y la energía

cegos.fr



En la práctica

Imagina que, un lunes por la mañana, le pides a tu asistente de IA que organice tu semana. En pocos segundos, te propone una agenda optimizada. Te detienes a preguntarte: ¿es realmente la semana que quiero tener? La IA prioriza las tareas urgentes, pero tú quieres dedicar tiempo a un proyecto estratégico. Antes de aceptar las recomendaciones, defines tus propias prioridades y objetivos, y valoras qué tendrá mayor impacto. Así, puedes usar la IA sin renunciar a tu capacidad de ejercer criterio propio.



Las soft skills se pueden aprender.

¿Cómo desarrollarlas de forma sostenible?

Las diez competencias presentadas en este white paper no son talentos innatos ni rasgos reservados a determinado tipo de personas. Como cualquier competencia profesional, se pueden adquirir, fortalecer y desarrollar a lo largo de toda la vida.

Esta idea cuenta hoy con un amplio respaldo de la investigación en ciencia cognitiva, psicología y ciencias de la educación. Esta idea también es central en la experiencia de Cegos acompañando la transformación organizativa y el desarrollo de competencias desde hace más de un siglo.

Aunque las tecnologías, las profesiones y las organizaciones evolucionan constantemente, hay un hecho que permanece: los comportamientos no cambian solo porque entendamos una idea; cambian porque la practicamos en situaciones reales.

En una era de profunda transformación en las formas de trabajar, colaborar y pensar debido a la inteligencia artificial, esta realidad adquiere una nueva dimensión: las competencias técnicas seguirán evolucionando a un ritmo cada vez más rápido. Las competencias humanas y transversales, en cambio, se desarrollan a lo largo del tiempo, mediante la experiencia, la práctica, el feedback y la reflexión.



Las soft skills se desarrollan haciendo...

Por naturaleza, las soft skills son de carácter interpersonal. **Se desarrollan a través de las interacciones con compañeros, managers, clientes, formadores y otras personas.** El feedback, la observación, compartir experiencias y la inteligencia colectiva son esenciales para este desarrollo.

El apoyo del equipo directivo también resulta crucial. Los managers crean las condiciones para que cada persona pueda experimentar, aprender de sus éxitos y errores, y mejorar sus prácticas con el tiempo. Las organizaciones que fomentan el diálogo, la experimentación y una cultura de feedback ofrecen un entorno especialmente favorable para el desarrollo de las soft skills.

Las soft skills también se desarrollan con otras personas

Las competencias conductuales son profundamente relacionales. Se desarrollan a través de la interacción, el feedback entre compañeros, la orientación y el coaching.

Con frecuencia, es a través de la interacción como las personas toman conciencia de sus fortalezas, identifican sus áreas de mejora y ajustan su comportamiento.

Por eso, desarrollar las soft skills es tanto un esfuerzo individual como colectivo.

Las soft skills se desarrollan en el momento adecuado

No todas las competencias se desarrollan de la misma forma ni al mismo tiempo. **El aprendizaje es más eficaz cuando responde a una necesidad concreta y puede aplicarse de inmediato en el puesto de trabajo.**

Desarrollar competencias de liderazgo cobra especial sentido cuando se lidera un equipo. El pensamiento crítico se vuelve importante cuando se trabaja con herramientas de inteligencia artificial. Desarrollar la adaptabilidad va de la mano, de forma natural, con un periodo de transformación.

Este enfoque de «aprender cuando se necesita» favorece la transferencia y aplicación del conocimiento. Es una de las formas más eficaces de desarrollar competencias de manera sostenible en un entorno cada vez más dinámico.



La IA puede acelerar el aprendizaje sin sustituir la experiencia humana

La IA puede transformar los puestos de trabajo. La forma en que aprendemos también se está transformando.

Utilizada como compañera de aprendizaje, la IA amplía la experiencia formativa más allá del aula. La IA facilita la práctica, ofrece escenarios de role-play y ejercicios personalizados, proporciona feedback inmediato y acompaña a los alumnos mientras aplican lo aprendido en su día a día.

El Cegos AI Companion ejemplifica esta oportunidad. Integrado en los programas de formación, este compañero de aprendizaje se basa exclusivamente en contenidos desarrollados y validados por los expertos de Cegos, y enriquece la experiencia de los alumnos. Accesible durante y después de la formación, permite a los alumnos repasar metodologías, profundizar en conceptos, prepararse para situaciones profesionales, practicar con escenarios reales y recibir apoyo personalizado cuando surgen dudas en el puesto de trabajo.

Sin embargo, la inteligencia artificial no puede sustituir la experiencia, la interacción humana ni el acompañamiento de un formador o un manager.

Una de las conclusiones clave de este white paper es, sin duda, que a medida que avanza la inteligencia artificial, las competencias humanas se vuelven más estratégicas que nunca.

El desarrollo de estas competencias no se basa en una dicotomía entre personas y tecnología, sino en su complementariedad.





El futuro de la formación pasa por aprovechar las oportunidades de la IA para reforzar la riqueza del aprendizaje y de la naturaleza humana: la experiencia, la práctica, las relaciones con los demás y el aprendizaje a lo largo de toda la vida.



Cegos: tu partner en la transformación en la era de la IA

La inteligencia artificial está inaugurando una nueva era en la transformación organizativa.

Va mucho más allá de la adopción de tecnologías: está llevando a las empresas a repensar sus modelos de negocio, sus líneas de actividad, sus estilos de gestión, su gobernanza y las competencias más amplias que determinarán su rendimiento futuro.

En este contexto, el verdadero reto no es solo implantar la IA, sino permitir que todas las personas trabajen de forma eficaz y responsable en un entorno donde la inteligencia humana y la artificial se complementan.

Este principio guía la actividad de Cegos.

Acompañamos a las organizaciones en el desarrollo de las competencias necesarias para esta transformación. Esto incluye familiarizar a los empleados con la IA, hacer evolucionar los puestos de trabajo, desarrollar a los managers y transformar las funciones de RR. HH. y L&D, así como la gobernanza y la gestión del cambio.functions, as well as governance and change management.

Combinamos nuestra probada capacidad de innovación pedagógica con el expertise de nuestros equipos en el desarrollo de estas competencias y nuestro compromiso con un uso de la IA eficaz, ético y centrado en las personas.

Este enfoque único nos permite ayudar a las organizaciones a transformar sus competencias para la era de la inteligencia artificial.





cegos.es

Síguenos en LinkedIn
Cegos España y Grupo Cegos