DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

El mánager en la era de la IA: lo que sigue siendo humano

Módulo adaptativo | ~20 min

El compromiso de los mánagers ha caído al 22 % según Gallup, y casi uno de cada dos mandos intermedios dice estar agotado: el rol se ha vuelto más complejo justo cuando la IA vuelve a repartir las cartas. En lugar de una lista de competencias que adquirir, este módulo distingue, rol por rol —orquestador, facilitador, líder—, lo que absorbe la IA y lo que sigue siendo humano, hasta llegar a una responsabilidad nueva: dirigir un equipo en el que agentes trabajan junto a los colaboradores.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Distinguir los tres roles del mánager —orquestador, facilitador, líder— e identificar lo que la IA transforma en cada uno.

02 Orquestar un equipo híbrido: decidir qué corresponde a los agentes, supervisar lo que producen, reservarse la decisión final y la responsabilidad.

03 Desarrollar los cuatro pilares del facilitador: escucha activa, surgimiento de ideas, resolución de tensiones, cooperación en el día a día.

04 Ejercer un liderazgo compartido: inspirar sin imponer y marcar el rumbo a la IA fijando lo que sigue siendo innegociable.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers de primera línea y responsables de equipo cuyo oficio se reconfigura con la llegada de la IA y de los agentes.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Mariana, gestora de clientes, propone que el asistente de IA responda por su cuenta a los clientes. Usted lo ha probado: sus respuestas sobre las entregas son correctas, pero las que da a los clientes cuya vajilla ha llegado rota hay que revisarlas enteras. Mariana espera su decisión. ¿Qué hace?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- Roles de orquestador / facilitador / líder — marco Afthonios
- Liderazgo compartido (shared leadership) — Pearce & Conger (2003)
- «Know it all» frente a «learn it all» — Satya Nadella; mentalidad de crecimiento (growth mindset) de Carol Dweck (2006)
- Agent boss — Work Trend Index, Microsoft (2025)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Foro Económico Mundial — «Future of Jobs Report» 2025: el liderazgo y la influencia social como competencia clave suben 22 puntos porcentuales
- Microsoft — «Work Trend Index» 2025: los directivos prevén que el 36 % de sus equipos gestionen agentes de IA en un plazo de cinco años
- Gallup — el compromiso de los mánagers ha caído al 22 %, frente al 31 % anterior
- Future Forum, Pulse (otoño de 2022) — carga de trabajo y burnout de los mandos intermedios

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 10 de noviembre de 2026