



**CENTRO
INNOVACIÓN
Y EMPRENDIMIENTO**

**CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA**

**IA GENERATIVA Y LIDERAZGO:
LO QUE LAS MÁQUINAS NO
PUEDEN REEMPLAZAR**

MAYO 2026

Este artículo de McKinsey & Company¹ plantea una tesis clara: el liderazgo siempre ha sido crítico, pero la inteligencia artificial lo vuelve más importante que nunca. En un contexto donde la inteligencia artificial (IA) generativa puede escribir, diseñar, programar, automatizar tareas y apoyar procesos de decisión a gran velocidad, las organizaciones enfrentan un desafío doble. Por un lado, la IA amplifica la productividad y reduce barreras operativas; por otro, introduce un nivel de disrupción e incertidumbre que exige líderes más completos, más adaptativos y con mayor capacidad humana.

El estudio sostiene que la IA puede ayudar a un ejecutivo a preparar reuniones, redactar comunicaciones o estructurar argumentos con pocos comandos. Sin embargo, la IA no puede hacer el trabajo central del liderazgo. No puede fijar aspiraciones, tomar decisiones difíciles cuando hay valores en conflicto, construir confianza, sostener accountability, ni generar visiones verdaderamente nuevas. Es decir, la IA puede actuar como acelerador de ejecución, pero no como sustituto de dirección estratégica ni de influencia humana.

Desde esta perspectiva, el artículo enfatiza que el liderazgo en la era de la IA será exitoso cuando combine dos dimensiones: profundidad humana y fluidez digital. Los líderes que prosperarán no serán quienes deleguen todo en la tecnología, sino quienes utilicen la IA como un “copiloto” para pensar mejor, no como una máquina que piensa por ellos. La oportunidad no es competir contra la IA, sino reorganizar el rol del líder para enfocarse en aquellas responsabilidades que siguen siendo exclusivamente humanas.

El cambio central: del “comando” a la creación de contexto

El texto identifica un cambio estructural en la naturaleza del liderazgo. Tradicionalmente, muchos ejecutivos lideraban desde una lógica de command-and-control: el líder como la figura que tiene más información, define el rumbo y controla el cumplimiento. Sin embargo, en la era de la IA ese enfoque pierde efectividad.

La razón es que, según investigación del McKinsey Global Institute sobre “skill partnerships” en el mundo del trabajo, las organizaciones se moverán hacia entornos donde personas, agentes digitales y robots trabajarán lado a lado en flujos integrados. Esto implica que los líderes ya no necesariamente serán “los más inteligentes en la sala” en términos técnicos, analíticos o de acceso a información, porque la IA democratiza la capacidad de análisis, automatiza tareas cognitivas y amplifica el conocimiento disponible para cualquier trabajador.

¹ Este resumen se basa en el artículo “*Building leaders in the age of AI*”, de Bob Sternfels, Børge Brende, y Daniel Pachtod. McKinsey & Company, 2026. Disponible en: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/building-leaders-in-the-age-of-ai?utm_source=chatgpt.com

En consecuencia, el liderazgo debe evolucionar desde “dar órdenes” hacia crear el contexto adecuado para que otros puedan actuar bien. El rol del CEO y del C-suite se vuelve menos sobre ejecutar directamente y más sobre construir condiciones: definir reglas del juego, establecer valores, clarificar prioridades, asignar derechos de decisión, y crear un marco de confianza que permita a los equipos navegar cambios rápidos en procesos, roles y modelos de negocio.

Este punto es crucial: en un mundo donde la IA reconfigura continuamente las formas de trabajo, la ventaja competitiva no proviene únicamente de tener herramientas avanzadas, sino de la capacidad del liderazgo para diseñar sistemas donde la organización pueda adaptarse sin colapsar.

McKinsey & Company argumenta que los líderes deberán entregar guardrails (barandillas estratégicas): valores claros, criterios de calidad, límites éticos y definiciones explícitas de responsabilidad. En paralelo, deberán fomentar confianza y colaboración, porque los cambios derivados de IA suelen generar ansiedad laboral, resistencia y conflictos internos.

Tres ámbitos donde solo los humanos pueden liderar

El artículo estructura su argumento en torno a tres capacidades humanas irremplazables. Según los autores, aunque la IA pueda contribuir a la productividad y apoyar la toma de decisiones, hay tres dimensiones donde el liderazgo humano es insustituible: aspiración, juicio y creatividad transformacional.

1. Definir la aspiración correcta y lograr que otros la hagan propia

La primera capacidad es la fijación de aspiraciones. Para el estudio, una organización necesita más que metas financieras o indicadores de rendimiento: necesita un sentido de dirección que movilice energía colectiva. Y esa capacidad es “únicamente humana”.

Un robot o modelo de IA puede proponer objetivos, pero no puede fijar un propósito ambicioso que conecte con la identidad cultural de una empresa y con las emociones de su gente. Definir aspiraciones implica comprender la organización como un sistema social: leer tensiones internas, anticipar reacciones, interpretar resistencias y diseñar un relato convincente de hacia dónde se va y por qué.

Los autores sostienen que un líder efectivo puede “leer la sala” (read the room), reconocer emociones asociadas al cambio, y ajustar el lenguaje para movilizar. También puede mapear personas a proyectos según fortalezas y motivaciones, algo que requiere empatía y comprensión contextual. En otras palabras, la aspiración no se define solo con análisis racional, sino con sensibilidad humana.

La IA puede ayudar a redactar mensajes, estructurar discursos o preparar presentaciones, pero no puede delegarse el acto de establecer aspiraciones, porque este acto define identidad, cultura y legitimidad.

2. Ejercer juicio: alinear decisiones con valores y asumir responsabilidad

La segunda capacidad crítica es el juicio. El artículo plantea que la IA puede analizar riesgos, sintetizar reglas y presentar argumentos, pero su rol es consultivo, no autoritativo. La IA no asume responsabilidad moral ni política por las consecuencias de sus recomendaciones. Puede entregar opciones, pero no puede “responder” frente a stakeholders.

En contraste, el liderazgo implica accountability: el líder responde ante empleados, directorios, inversionistas, clientes, reguladores y socios estratégicos. En momentos donde hay valores en tensión (por ejemplo, eficiencia versus bienestar, crecimiento versus ética, innovación versus reputación), alguien debe decidir bajo presión y con información incompleta.

El artículo conecta esta idea con investigación de McKinsey sobre salud organizacional: las organizaciones con líderes que muestran decisiveness, accountability y buen juicio tienden a generar más confianza y lealtad, y además tienen mayor capacidad de crear valor sostenible en el largo plazo. La IA puede aumentar la velocidad de análisis, pero no puede reemplazar el momento crítico donde una persona toma una decisión difícil y asume sus consecuencias.

Este punto es especialmente relevante en la era de la IA porque muchas decisiones futuras serán ambiguas: implementación de agentes autónomos, reemplazo de tareas humanas, reestructuración laboral, nuevas políticas de datos, conflictos regulatorios y dilemas éticos. Todo eso exige líderes capaces de actuar con claridad, coherencia valórica y valentía.

3. Diseñar para resultados no lineales: no 20% mejor, sino 10 veces mejor

La tercera capacidad humana es la creatividad transformacional. El artículo afirma que en un mundo con fuerzas globales y tecnológicas dinámicas, los líderes deben tener la capacidad de diseñar para outcomes no lineales. No basta con mejorar incrementalmente; se necesita pensar en transformaciones radicales, donde el objetivo sea “10x” y no “+20%”.

Esto implica revisar continuamente arquitecturas organizacionales, narrativas estratégicas y modelos de operación. La mentalidad requerida es la opuesta a “jugar para no perder”: se trata de jugar para crear nuevas formas de competir.

El artículo hace un contraste interesante: la IA generativa es, en esencia, un motor de inferencia basado en patrones previos. Está optimizada para producir la continuación más probable de datos existentes. Por eso, aunque la IA puede generar muchas ideas, no necesariamente produce innovación genuinamente disruptiva. Puede acelerar brainstorming, pero no sabe distinguir qué ideas llevarán a un breakthrough real.

Aquí, el rol del líder es el “framing”: definir un brief audaz, establecer guardrails, invitar disenso, permitir iteración, y sostener la visión cuando los primeros resultados son imperfectos. McKinsey recalca que las primeras iteraciones suelen ser “messy”, y solo un líder humano puede resistir la

presión por volver a lo seguro, manteniendo la ambición creativa viva. Así, la creatividad no es simplemente inventar ideas: es construir condiciones organizacionales para que emerjan innovaciones reales.

Identificar y desarrollar talento de alto potencial en la era de la IA

¿Cómo identificar y desarrollar líderes que tengan aspiración, juicio y creatividad? Los autores sostienen que estas capacidades serán la principal ventaja competitiva, sobre todo cuando se amplifican con IA. Por ello, las organizaciones deben identificar individuos con “intrinsic” clave: resiliencia, disposición a aprender del error, habilidad para colaborar con equipos híbridos (humanos + agentes de IA), y capacidad de adaptación constante.

El estudio sugiere que estos atributos predicen mejor el desempeño de largo plazo que las credenciales tradicionales. De hecho, el artículo propone romper el “paper ceiling”: una barrera organizacional donde las personas no avanzan por no tener títulos formales, aunque tengan habilidades reales. En un mundo donde la IA cambia rápidamente las competencias técnicas, el énfasis excesivo en credenciales académicas se vuelve menos útil y puede bloquear talento valioso. Por eso, el texto recomienda avanzar hacia contratación basada en habilidades (skills-based hiring), considerando experiencia real, desempeño en escenarios concretos y capacidades transferibles.

Además, McKinsey & Company describe que las mejores empresas están cambiando su sistema de evaluación: menos entrevistas tradicionales y más “audiciones”. Es decir, evaluaciones mediante escenarios reales con información incompleta, preguntas estructuradas para medir juicio basado en valores, y movimientos rápidos hacia roles desafiantes para observar trayectoria.

El mensaje es que el potencial de liderazgo debe detectarse en la acción, no en el currículum.

Construir la próxima generación de líderes: cuatro imperativos

Finalmente, el artículo plantea que si el rol del líder está cambiando, entonces también debe cambiar el modo en que las organizaciones desarrollan su “bench” de liderazgo. No basta con formar líderes técnicamente competentes; se requiere desarrollar líderes que comprendan profundamente la condición humana, porque los modelos pueden redactar, razonar y actuar, pero no pueden liderar.

McKinsey propone cuatro imperativos principales para construir una “fábrica de liderazgo” en la era de la IA:

1. Definir con claridad qué atributos se buscan

Las empresas deben explicitar qué tipo de liderazgo necesitan hoy y qué comportamientos premiarán. No se puede desarrollar talento sin definir el perfil objetivo. Por ejemplo, en industrias expuestas a shocks frecuentes, atributos como resiliencia y optimismo pueden ser prioritarios.

Este punto conecta con la idea de liderazgo como diseño: no basta con esperar que emerjan líderes; hay que construirlos intencionalmente.

2. Crear un salto cultural hacia el aprendizaje continuo

El artículo enfatiza la necesidad de una cultura basada en “learn a little, test a little, learn a lot”. Esto

implica normalizar premortems, after-action reviews y sistemas de feedback como práctica habitual, no como excepción.

McKinsey compara este enfoque con industrias como software y medicina, donde los errores se analizan meticulosamente y los aprendizajes se codifican. En este contexto, el artículo cita al ex CEO de Intuit, Brad Smith, quien realizaba reuniones regulares con empleados varios niveles abajo para preguntar qué estaba mejorando, qué estaba empeorando y qué temían que nadie estuviera diciendo al liderazgo. Este tipo de práctica elimina filtros jerárquicos y permite aprendizaje directo desde la primera línea.

Los autores sugieren que los líderes senior deben involucrarse directamente con high potentials en foros y town halls para compartir preguntas reales y construir soluciones colectivas.

3. Invertir en confianza y servant leadership

Un punto central del artículo es que la confianza se vuelve un activo estratégico en la era de la IA. La incertidumbre tecnológica puede generar ansiedad y cinismo, por lo que las organizaciones deben cultivar empatía, sabiduría y credibilidad como atributos esenciales.

McKinsey afirma que desarrollar estas cualidades debe recibir la misma atención que desarrollar sistemas tecnológicos. Esto implica dar tiempo para el “inner work”: reflexión personal, conversaciones con otros líderes y redefinición del significado del éxito.

El artículo cita un ejemplo desde Satya Nadella, quien relata una enseñanza de su padre: un líder exitoso se mide también por la capacidad de dejar sucesores mejores que él. McKinsey propone que las organizaciones deben celebrar públicamente a quienes demuestran compromiso con la misión organizacional y no solo ambición personal.

4. Proteger tiempo y energía para desempeño sostenible

El texto concluye con una idea de liderazgo como alto rendimiento. Los líderes más efectivos entienden que no todos los momentos son igualmente críticos; existen inflexiones estratégicas donde la organización se juega su futuro. Por eso, deben proteger su calendario y reservar energía para esas instancias.

Se menciona el caso de un CEO tecnológico global que mantiene 20% de su agenda vacía para recuperarse y responder adecuadamente a eventos inesperados. El mensaje es que el liderazgo requiere capacidad de regeneración, no solo intensidad. En la era de la IA, donde la velocidad y la presión aumentan, la gestión personal del tiempo se vuelve una ventaja competitiva.

Conclusión

El artículo señala que el liderazgo es una tarea exclusivamente humana. La IA transformará cómo trabajamos, pero no puede responder por qué trabajamos ni cuál es el propósito de una organización. En ese sentido, el mayor diferencial competitivo no será solo la sofisticación algorítmica, sino la calidad del liderazgo que las organizaciones desarrollen. McKinsey & Company plantea que las empresas que ganen en esta era serán aquellas que construyan líderes auténticos, adaptativos y responsables. La tecnología será un habilitador, pero la dirección moral, estratégica y emocional seguirá dependiendo de personas.