DIARIO FINANCIERO®

Fecha: 30/04/2025 Audiencia: 48.450 Sección: ECONOMIA
Vpe: $1.727.708 Tirada: 16.150 Frecuencia: DIARIO
Vpe pág: $7.443.240 Difusión: 16.150
Vpe portada: $7.443.240 Ocupación: 23,21%

TRIBUNA LIBRE

JUAN PABLO SOLAR
SOCIO DE SPENCER STUART

IA y alta dirección: tres claves para los nuevos liderazgos

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) ha comenzado a redibujar los perfiles que buscan las empresas para sus líderes. No se trata solo de una disrupción tecnológica: es una transformación profunda del *mindset* directivo. En un país donde el 15% de los trabajadores ya utiliza IA de forma regular, según Randstad, y el 38% teme ser reemplazado por ella, la conversación en los comités de búsqueda ha cambiado radicalmente.

Hoy, ser parte de un directorio o asumir una gerencia general ya no se trata únicamente de la experiencia acumulada o el conocimiento de la industria. La IA exige nuevas habilidades: adaptabilidad, pensamiento crítico, comprensión de datos y una profunda capacidad de aprendizaje.

De hecho, un informe de Cenia, Sofofa Capital Humano, la Universidad de Stanford, el Ministerio del Trabajo y Sence estima que el 50% de la fuerza laboral podría incrementar significativamente su productividad gracias a la IA generativa, lo que tendría un impacto del 12% sobre el PIB. Ese contexto redefine lo que las empresas necesitan de sus líderes.

¿En qué deben fijarse, entonces, los ejecutivos y candidatos a directorios que quieren mantenerse vigentes? En tres capacidades clave:

• **Curiosidad intelectual sostenida:** el liderazgo ya no se ejerce desde la certeza, sino desde la curiosidad activa. Hoy, el valor está en quién sabe hacer preguntas, más que en quién presume tener todas las respuestas. Es muy importante el cómo se logran los resultados, más que los resultados en sí mismos.

> "El liderazgo ya no se ejerce desde la certeza. El valor está en quién sabe hacer preguntas, más que en quién presume tener todas las respuestas".

• **Conocimiento funcional de la IA:** no se trata de ser expertos técnicos, pero sí de entender cómo esta tecnología habilita nuevos espacios que pueden cambiar el modelo de negocio, los ciclos de decisión y las métricas de éxito.

• **Tolerancia al error y velocidad de aprendizaje**. Las organizaciones que más rápido están integrando IA fomentan culturas que permiten equivocarse, corregir con rapidez, capitalizar el error y escalar lo que funciona. Esa misma lógica debe reflejarse en la sala de directorio.

En sectores como el financiero y el retail, ya vemos cómo la incorporación de IA en decisiones estratégicas ha forzado a replantear competencias, riesgos y prioridades. Y aunque la adopción es desigual, lo cierto es que ninguna industria está exenta.

El impacto de la IA no es solo un tema tecnológico o de eficiencia: es un fenómeno cultural. Requiere que las organizaciones revisen sus estructuras de toma de decisiones, rediseñen procesos y fomenten una nueva relación con el conocimiento. Los directorios que entienden esto están impulsando agendas donde la colaboración entre humanos y máquinas no se ve como amenaza, sino como una ventaja competitiva. Este cambio no es menor: exige humildad, visión de largo plazo y un liderazgo con la capacidad de anticipar, más que de reaccionar.

La pregunta ya no es si la IA transformará el liderazgo: la transformación ya comenzó. La pregunta es si quienes aspiran a liderar están preparados para desaprender, reaprender y desarrollarse en este nuevo escenario.