

LIDERAZGO E IA

Una oportunidad
para el liderazgo humanista



Fernando Díez Ruiz
Pedro César Martínez Morán
José Antonio Campos Granados



DYKINSON



LIDERAZGO E IA

Una oportunidad
para el liderazgo humanista

LIDERAZGO E IA

Una oportunidad
para el liderazgo humanista

Dr. Fernando Díez Ruiz
Universidad de Deusto

Dr. Pedro César Martínez Morán
*Advantere School of Management /
Universidad Pontificia Comillas*

Dr. José Antonio Campos Granados
Universidad de Deusto

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Cedro a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 917021970/932720407

Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial
Para mayor información, véase www.dykinson.com/quienes_somos

Este libro ha sido financiado por el Gobierno Vasco
a través de la convocatoria de reconocimiento de grupos
de investigación del sistema universitario vasco 2022-2025,
expediente nº IT1624-22

© Copyright by
Fernando Díez Ruiz - Pedro César Martínez Morán - José Antonio Campos Granados
Madrid, 2026

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 979-13-7047-174-3
Depósito legal: M-9950-2026
DOI: <https://doi.org/10.14679/4918>

ISBN electrónico: 979-13-7047-247-4

Preimpresión por:
Besing Servicios Gráficos S.L.
e-mail: besingsg@gmail.com

Índice General

GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN.....	19
EL LIDERAZGO HUMANISTA EN LA ERA DE LA IA: <i>Principios transversales</i>	23
CAPÍTULO I. LIDERAR ANTES Y AHORA: <i>Del poder al liderazgo humanista</i>	27
1.1. <i>Liderar no es mandar ni tampoco gestionar: un marco conceptual</i>	28
1.2. <i>Breve historia del liderazgo: del poder al propósito</i>	30
a) Antigüedad: liderazgo como dominación y orden cósmico .	31
b) Edad Media y Renacimiento: entre derecho divino y realismo político	31
c) Revolución industrial y siglo XX: del caudillaje al management.....	32
d) Finales del siglo XX y comienzos del XXI: agilidad, propósito, personas y redes	32
1.3. <i>Liderazgos que marcaron época: una lectura crítico- humanista</i>	33
Quienes lideraron desde el pensamiento, sin gobernar	35
Figuras transformadoras de nuestro tiempo.....	39
1.4. <i>Habilidades clave del liderazgo moderno</i>	43

CAPÍTULO II. IA: <i>Comprender para liderar</i>	49
2.1. <i>La IA en 2025: del aprendizaje automático a la inteligencia generativa</i>	52
Los fundamentos: de las reglas al aprendizaje	52
La revolución generativa: cuando la IA crea	53
Más allá del texto: la IA multimodal	55
Agentes de IA: de la respuesta a la acción	55
Una tecnología de propósito general	56
Limitaciones actuales: lo que la IA no puede hacer (todavía)	57
Implicaciones para el liderazgo: una síntesis	58
2.2. <i>Tipos de IA y niveles de autonomía: una guía práctica para líderes</i>	59
El debate clásico: IA débil, IA fuerte y sus limitaciones conceptuales	60
Primer eje: alcance funcional.....	61
Segundo eje: niveles de autonomía.....	62
El espectro de delegación: decisiones de diseño organizativo	64
Riesgos específicos de cada nivel	65
El principio de autonomía apropiada.....	66
Más allá del debate filosófico: implicaciones para el liderazgo	67
2.3. <i>Las cuatro transformaciones del liderazgo en la era de la IA</i>	67
La transformación epistémica: cuando la máquina “sabe más”	68
La transformación relacional: liderar equipos híbridos	69
La transformación temporal: la aceleración del ciclo decisional	70
La transformación ética: del cumplimiento al discernimiento.....	71
Un marco integrado para el liderazgo en la era de la IA	72
2.4. <i>El espectro de delegación: liderar equipos híbridos en la era algorítmica</i>	74
Delegar en máquinas: una discontinuidad histórica.....	74
Anatomía de la confianza humano-máquina.....	75
Tres patologías de la delegación algorítmica.....	76
Diseñar la delegación: un marco de decisión	77
Equipos híbridos: humanos e IA trabajando juntos	79
La persona líder como orquestadora de complementariedades	80
Supervisión efectiva: más allá del <i>checkbox</i>	82
Construir confianza legítima: un proceso gradual	83
Siete principios para la delegación algorítmica	83



2.5.	<i>Ética algorítmica y gobernanza de la IA: un marco para líderes</i>	85
	Por qué la ética algorítmica es un asunto de liderazgo	85
	Los cuatro pilares de la ética algorítmica.....	86
	Justicia algorítmica: comprender y mitigar los sesgos	87
	Transparencia y explicabilidad: abrir la caja negra.....	89
	Responsabilidad y rendición de cuentas: ¿quién responde cuando algo falla?	90
	Privacidad y protección de datos: más allá del cumplimiento legal	91
	Construir un sistema de gobernanza de la IA	92
	La persona líder como garante ético: un rol irrenunciable	94
2.6.	<i>El marco regulatorio: el EU AI Act y sus implicaciones para el liderazgo</i>	94
	Filosofía del EU AI Act: un enfoque basado en riesgos	95
	Obligaciones para sistemas de alto riesgo: lo que la persona líder debe saber.....	96
	Calendario de aplicación: una transición escalonada	97
	Implicaciones estratégicas para el liderazgo.....	98
	Recomendaciones prácticas para líderes.....	99
	A modo de conclusión: la regulación como oportunidad.....	100
2.7.	<i>La persona en la era algorítmica: una antropología mínima para el liderazgo</i>	101
	La reducción de la persona a dato: eficiencia y empobrecimiento.	102
	Correlación no es discernimiento: el riesgo tecnocrático	102
	Vulnerabilidad, error y compasión: lo que la IA no puede asumir ...	103
	Trabajo, identidad y sentido en entornos algorítmicos.....	103
	Lo que un liderazgo humanista no debería delegar.....	104
	Síntesis: liderar con tecnología sin perder humanidad.....	105
CAPÍTULO III. APLICACIONES PRÁCTICAS		
	<i>Para liderar en la era de la IA</i>	107
3.1.	<i>Herramientas de IA para el liderazgo: cartografiando el ecosistema</i>	109
	Un ecosistema en expansión acelerada	110
	Clasificación por área de aplicación	110
	Criterios de evaluación para la persona líder.....	113
	El proceso de adopción: de la exploración a la evaluación continua.....	114



	Lo que las herramientas no pueden hacer	114
3.2.	<i>La persona líder como integradora tecnológica: de la visión a la implementación</i>	115
3.3.	<i>Casos de éxito y fracaso: lecciones desde la práctica</i>	117
	Casos de éxito: cuando la tecnología y el liderazgo convergen	117
	Casos de fracaso: cuando la tecnología no basta.....	120
	Patrones transversales: qué distingue el éxito del fracaso	122
	Lecciones para la persona líder.....	122
	Más allá de las grandes corporaciones.....	123
3.4.	<i>Microcasos humanistas: liderar con IA cuando hay personas en juego</i>	125
3.5.	<i>Indicadores clave para evaluar el impacto del liderazgo asistido por IA</i>	127
3.6.	<i>Decisiones difíciles: dilemas éticos en tiempo real</i>	128
	Dilemas frecuentes en el liderazgo con IA	128
	La persona líder como garante ético.....	129
	Protocolo ético para decisiones en tiempo real.....	130
	Formación ética como inversión estratégica	131
3.7.	<i>El futuro del trabajo: preparar a los equipos para la era algorítmica</i>	132
	Una transformación sin precedentes históricos	132
	Tres escenarios de impacto en el empleo	133
	El impacto emocional: más allá de los números.....	134
	Competencias para el futuro: qué desarrollar en los equipos.....	134
	Estrategias para la persona líder: gestionar la transición.....	135
	Reskilling: más allá de la retórica	136
	El trabajo como fuente de sentido: una reflexión humanista	137
	Hacia organizaciones que aprenden.....	137
3.8.	<i>Hacia un liderazgo aumentativo, no sustitutorio</i>	138
	El valor del juicio humano	138
	La dimensión relacional del liderazgo	139
	El aprendizaje continuo y adaptabilidad	139
	Un modelo híbrido: lo mejor de ambos mundos.....	139
	El liderazgo aumentativo como actitud fundamental	140



CAPÍTULO IV. CONCLUSIÓN Y FUTURO:

- Liderar con propósito en tiempos de IA* 141
- 4.1. Mirando al futuro** 142
- 4.2. El líder del futuro: competencias esenciales para la era algorítmica** 142
 - Más allá de la lista: el liderazgo como actitud integral 143
 - Tres pilares del liderazgo en la próxima década 143
 - De la *potestas* a la *auctoritas*: el retorno a la legitimidad ganada... 145
 - La preparación como acto estratégico 145
 - El liderazgo interior en tiempos algorítmicos 146
 - Humildad intelectual cuando la máquina “sabe más” 146
 - Coraje moral frente a decisiones “óptimas” 147
 - La soledad decisional del liderazgo humanista 147
 - Gestionar el ego en la era de la IA 148
 - La pausa reflexiva como decisión estratégica 148
 - Liderar desde dentro para liderar hacia fuera 148
- 4.3. Estrategias para mantenerse actualizado en la era algorítmica** 149
 - El aprendizaje como función distribuida: fuentes y estrategias 149
- 4.4. Construyendo organizaciones resilientes y aprendientes en la era algorítmica** 153
 - De la eficiencia a la resiliencia: un cambio de paradigma 153
 - Organizaciones que aprenden: más allá del *buzzword*** 154
 - Arquitecturas organizacionales para la era algorítmica 155
 - Cultura organizacional: el sustrato invisible del éxito 156
 - Organizaciones anti-frágiles: prosperar en el desorden 158
 - Síntesis: organizaciones que merecen ser lideradas 159
- 4.5. Reflexiones finales y llamada a la acción** 159
 - Lo que un liderazgo humanista no debería delegar en la IA 162
 - Síntesis final 164
 - Llamada a la acción: tres niveles de compromiso 164

EPÍLOGO. UNAS PALABRAS FINALES:

- El liderazgo humanista como acto de esperanza 167

REFERENCIAS 169



Índice de tablas

Tabla 1. Criterios distintivos entre <i>potestas</i> y <i>auctoritas</i> en el liderazgo	35
Tabla 2. Alcance funcional de los sistemas de IA.....	62
Tabla 3. Niveles de autonomía en sistemas de IA	64
Tabla 4. Las cuatro transformaciones del liderazgo en la era de la IA.....	73
Tabla 5. Fortalezas comparativas de agentes humanos y algorítmicos.....	81
Tabla 6. Matriz de evaluación de herramientas de IA.....	113
Tabla 7. Patrones de éxito y fracaso en la integración de IA.....	122
Tabla 8. Indicadores para evaluar el liderazgo asistido por IA.....	127
Tabla 9. Protocolo ético para decisiones asistidas por IA en tiempo real.....	131