

**EL DESAFÍO DE LIDERAR LA INNOVACIÓN EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL**  
**THE CHALLENGE OF LEADING INNOVATION IN THE AGE OF ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE**

**Autor**

**Lucila Teresa de la Fuente Niel <sup>1</sup>**

**Resumen**

El presente artículo analiza el papel crucial del liderazgo en la promoción de la innovación en la era de la inteligencia artificial (IA), destacando cómo la irrupción de la IA generativa ha democratizado el acceso a herramientas tecnológicas y acelerado la transformación organizacional. Se revisan definiciones de innovación, enfatizando su dimensión social y económica, y se subraya la importancia del liderazgo para detectar oportunidades, gestionar riesgos y fomentar la creatividad colectiva. El texto expone modelos que identifican factores organizacionales que estimulan o inhiben la innovación, como el apoyo institucional y la libertad creativa. Asimismo, se contextualiza la necesidad de innovar ante la complejidad del entorno actual, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la rápida obsolescencia, lo que exige líderes resilientes, empáticos y capaces de impulsar el aprendizaje continuo y la colaboración.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración. [luciladelafuente@uca.edu.ar](mailto:luciladelafuente@uca.edu.ar) / [luciladlf@gmail.com](mailto:luciladlf@gmail.com). Pontificia Universidad Católica Argentina.

### **English Summary**

This article analyzes the crucial role of leadership in promoting innovation in the era of artificial intelligence (AI), highlighting how the irruption of generative AI has democratized access to technological tools and accelerated organizational transformation. Definitions of innovation are reviewed, emphasizing its social and economic dimension, and the importance of leadership in detecting opportunities, managing risks and fostering collective creativity is highlighted. The text presents models that identify organizational factors that stimulate or inhibit innovation, such as institutional support and creative freedom. It also contextualizes the need to innovate in today's complex environment, characterized by volatility, uncertainty and rapid obsolescence, which requires leaders who are resilient, empathetic and capable of fostering continuous learning and collaboration.

### **Palabras clave:**

Innovación, liderazgo, inteligencia artificial, educación

### **Key words:**

Innovation, leadership, artificial intelligence, education

## **1. Introducción**

La innovación, en un marco de competencia acelerada y global, se ha convertido en un verdadero imperativo, tanto para las personas como para las organizaciones. La irrupción de la inteligencia artificial (IA), especialmente la IA generativa, que democratiza el acceso a herramientas antes disponibles solo para especialistas en la materia, transformó el modo de hacer las cosas y opera a su vez como catalizador de un fenómeno que ya se viene manifestando, caracterizado por el crecimiento exponencial de la tecnología, en un entorno de incertidumbre y difícil comprensión.

La capacidad de anticiparse estratégicamente a los sucesos y de adaptarse con velocidad a los desafíos del entorno se convierte en una competencia insoslayable cuyo desarrollo debe abordarse proactivamente, a fin de incentivar liderazgos capaces de llevar adelante procesos exitosos de cambio y de resiliencia organizacional.

El presente documento, se propone trabajar sobre los conceptos de liderazgo e innovación, realizando un análisis del contexto y de los principales desafíos a abordar para transitar estos procesos desde roles de liderazgo. Además, busca identificar cuáles son las principales competencias, habilidades y conocimientos requeridos para liderar la innovación en la era de la inteligencia artificial.

## **2. Objetivo**

Analizar las competencias y habilidades fundamentales requeridas por el liderazgo orientado a la innovación, especialmente en contextos caracterizados por la complejidad derivada de la irrupción de la inteligencia artificial.

## **3. Desarrollo**

### **3.1 El concepto de innovación**

El significado de la palabra “innovación” lo podemos encontrar en su raíz latina, nova o

nuevo y se puede interpretar como la introducción de un objeto o métodos nuevos en el mercado. Así como la creación de un invento supone la solución de un problema técnico y está relacionado con el control de la naturaleza, la innovación es un asunto eminentemente social, ya que, al poner en práctica una nueva tecnología, el innovador tiene que interactuar con un entorno formado por competidores, clientes y proveedores y el propio gobierno. (Mokyr, 1990, citado por Fernández) (Fernández, 2010, p.41).

De acuerdo con la definición brindada por el Manual de Oslo (2005), guía elaborada por los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la innovación puede definirse como “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas”. (p.49)

Por otra parte, dicho Manual establece que pueden considerarse innovadoras tanto aquellas empresas que llevan adelante proyectos de innovación bien delimitados, traducidos en un gran cambio significativo; así como también aquellas que implementan una serie de cambios incrementales más pequeños que, en conjunto, constituyen un cambio significativo. (OCDE, 2005, p.50)

Joseph Schumpeter, destacado economista austríaco que se dedicó a estudiar los procesos de innovación y su impacto en el desarrollo económico, introdujo el término de invención, como categoría de análisis distinta a la innovación, destacando que las mismas “carecen de importancia en tanto que no sean puestas en práctica” (Schumpeter, 1967. p,98), de este modo atribuye como condición necesaria para considerar la existencia de una innovación que posea actividad económica. En el mismo sentido, Roberts (1988) señala que innovación es “invención más comercialización”.

Schumpeter, por otra parte, analiza las características o condiciones personales del empresario, en especial el liderazgo, como una “clase especial de función” (1967. p, 97.), dado que considera a la introducción y aplicación de nuevas ideas como un proceso particular que, por encontrarse por fuera de las tareas rutinarias, requiere de capacidad de dirección y es donde el liderazgo del innovador juega un papel de importancia. De acuerdo con su análisis, el empresario debe detectar y poner en marcha nuevas ideas de negocio e invenciones todavía no explotadas en el mercado, con el objetivo de situar a la empresa en condición de ventaja frente a la competencia.

De este modo, para que la innovación se produzca, se requiere de la participación de un líder atento a la promoción de nuevas ideas, con visión para identificar las mejores oportunidades y con coraje para tomar riesgos e impulsarlas desde la organización. En palabras de Steve Jobs, quien fuera fundador y líder de Apple, “la innovación es lo que distingue a un líder de un seguidor”.

### **3.2 El concepto de Liderazgo y su vínculo con la innovación**

El liderazgo, de acuerdo con Robbins y Judge, puede ser definido como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (2015, p. 685). Esto implica desarrollar la visión, comunicar ésta a las personas para alinear esfuerzos e inspirarlas a superar las dificultades que supongan su alcance.

Por su parte, Alles (2008) coincide con esta definición, señalando que el líder de la organización es quien debe fijar el rumbo, trazar el camino a seguir y conseguir que el resto comparta su visión para tratar de alcanzarla mediante el esfuerzo conjunto. Agrega además que el término “debería ser utilizado para caracterizar la personalidad del líder, y éste debería coincidir con la máxima conducción de la organización o con ciertas posiciones de relevancia.” (p.170)

Para Davis y Newstron (citado por Alles, 2008) el ejercicio de liderar consiste en influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos.

Por tanto, como se desprende de las definiciones anteriores, la tarea del líder demanda características, habilidades y competencias específicas por parte de quien ejerce el rol, que serán vitales para la consecución exitosa de los objetivos organizacionales.

Vinculando esta definición con la innovación, en donde se plantea la búsqueda y aplicación de nuevas ideas, la generación de cambios e introducción de novedades que solucionen problemas y aporten valor, se pone de relieve que la figura del líder resulta indispensable para impulsar los procesos de cambio y suscitar la motivación necesaria para ir tras lo desconocido.

Resulta significativo destacar que liderar la innovación supone un desafío adicional. Para avalar esta afirmación, se cita a Linda A. Hill, profesora e investigadora de la Escuela de Negocios de Harvard y considerada una de las principales expertas en liderazgo e innovación a nivel mundial, que ha estudiado durante décadas el liderazgo innovador. Hill plantea en TEDXCambridge que la innovación requiere un “estilo distinto de liderazgo”. No se trata de “crear una visión e inspirar a otros a que la ejecuten” sino de ser capaces de “crear el espacio en el que las personas trabajen arduamente en la resolución innovadora de problemas”. Se trata de generar el ambiente, el “escenario”, para que las personas interactúen y co-creen el futuro. Consiste en desatar el poder creativo de muchos miembros del equipo y lograr que cada uno pueda aportar su “rebanada de genio” para lograr a través del “genio colectivo” que la innovación se produzca. (2015)

Además, Hill señala que los líderes deben crear un sentido de comunidad y desarrollar 3 capacidades en la organización:

- Abrasión creativa: crear un mercado de ideas mediante el debate y la discusión, amplificando las diferencias con argumentos constructivos para crear alternativas. Así los miembros del equipo aprenden a indagar, escuchar activamente y defender sus puntos de vista.
- Agilidad Creativa: consiste en poder probar y refinar las ideas obtenidas mediante búsqueda rápida, reflexión y ajuste. Es aprendizaje por descubrimiento. Es actuar en lugar de planificar el camino hacia el futuro. Es emplear el “pensamiento de diseño” que combina el método científico y el proceso artístico. Es ejecutar una serie de experimentos, que permitan probar hipótesis y aprender.
- Resolución creativa: tiene que ver con tomar una decisión, que puede combinar incluso ideas opuestas para reconfigurarlas en nuevas soluciones, con desarrollar procesos de decisión inclusivos que estimulen la colaboración.

Campanario (2014), considera que los líderes deben promover la creatividad y la innovación en cada instancia de su estructura, aseverando que “en la propensión de un líder a generar cambios se define la batalla de la innovación, más que en cualquier otra variable analizada a nivel individual”.

Por otra parte, Amabile *et al.* (1996, citado por Ahmed p.171) analiza cómo ciertos factores organizacionales estimulan o inhiben la creatividad y la innovación. Este modelo considera elementos que se encuentran en estrecha vinculación con el liderazgo; ya que el líder con su gestión potencia o minimiza dichas variables.

Este modelo destaca como elementos con influencia positiva en la innovación:

- Apoyo organizacional: esto implica que se juzguen las ideas de manera justa y constructiva, se recompense y reconozca el trabajo creativo, se generen mecanismos para el desarrollo de nuevas ideas y se fomente la toma de riesgos.

- Apoyo del supervisor: esto se verifica cuando éste apoya el trabajo del grupo, establece metas apropiadas, valora las contribuciones individuales y muestra confianza en el grupo de trabajo.
- Apoyo de los grupos de trabajo: se evidencia en la existencia de un grupo de trabajo diverso, donde existe buena comunicación, apertura a nuevas ideas, confianza, ayuda mutua y compromiso con el trabajo.
- Libertad: necesaria para decidir qué trabajos llevar a cabo y la manera de hacerlo, así como para tener control del trabajo propio.
- Recursos suficientes: acceso a recursos adecuados (económicos, materiales, lugar físico e información).
- Trabajo desafiante: aporta el sentido de tener que trabajar duro en tareas retadoras y proyectos importantes.

Entre los elementos que considera que inhiben la innovación señala:

- Presión por la carga de trabajo: la carga excesiva de trabajo y las presiones extremas de tiempo inhiben la creatividad. Existe una relación negativa entre la carga de trabajo y la percepción de una cultura orientada a la innovación.
- Barreras organizacionales: cultura organizacional que impide que se dé la creatividad debido a problemas políticos internos, críticas severas a las ideas nuevas, competencia interna destructiva, aversión al riesgo y énfasis en mantener el statu quo.

El líder innovador debe actuar como “arquitecto” del entorno organizacional, promoviendo un ambiente donde se desate la creatividad y la innovación. Es fundamental que todos se sientan con la confianza y la libertad para proponer ideas y soluciones, en un contexto donde se fomente la toma de riesgos y en el cual el error no sea castigado con severidad,

sino que sea comprendido como una oportunidad valiosa de aprendizaje. Tal como proclama un axioma central en el campo del diseño de la innovación “*falla rápido, triunfa antes*”.

### 3.3 Por qué es necesario innovar en el contexto actual

Como se ha planteado precedentemente, la innovación implica la generación e implementación exitosa de nuevas ideas, que creen valor y mejoren sustancialmente lo existente. También se traduce en una respuesta adecuada a los desafíos de un contexto cambiante, en donde la complejidad empuja a explorar nuevas alternativas de solución, a unir los puntos de manera creativa y a buscar y combinar las mejores ideas existentes en el mercado.

Para intentar comprender el mundo actual, el futurista y antropólogo Jamais Cascio, elaboró un marco denominado BANI, que resulta el acrónimo de *Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), *Non-linear* (No lineal) e *Incomprehensible* (Incomprensible), que aborda la incomprensibilidad y fragilidad de la realidad en la que estamos inmersos. Se puede considerar una evolución del concepto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), que se utilizó para caracterizar el tipo de mundo que surgió de un entorno pos Guerra Fría, cada vez más interconectado y digitalizado, pero cuyos conceptos se volvieron comunes en el nuevo siglo entre quienes trabajan en estrategia y planificación, por lo que dejó de ser relevante como marco para analizar el contexto. (Cascio, 2020).

El término *frágil*, hace referencia a eventos susceptibles a un fallo repentino y catastrófico. En un mundo interconectado, un colapso catastrófico en un país puede tener efecto dominó en todo el planeta. La palabra *ansioso*, conlleva a una sensación de impotencia, al miedo a hacer lo incorrecto, donde estamos constantemente esperando a que pase algo inesperado. La ansiedad puede impulsar la pasividad. Por *no lineal* se representa el

hecho de que causa y efecto parecen estar desconectados o desproporcionados. Por último, *incomprensible*, refiere a que somos testigos de eventos y decisiones que parecen ilógicos o sin sentido, ya sea porque sus orígenes son demasiado antiguos, indescriptibles o simplemente absurdos.

El mismo autor esboza en su artículo algunas oportunidades de respuesta, sugiriendo enfrentar la fragilidad con resiliencia, la ansiedad con empatía y conciencia; la no linealidad con contexto y flexibilidad; y la incomprensibilidad con transparencia e intuición. Por otra parte, resulta imprescindible considerar que nos encontramos ante lo que se ha denominado “cuarta revolución industrial”, caracterizada por la convergencia de tecnologías, tales como la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología, la biotecnología, el Internet de las cosas (IoT), la computación cuántica y la impresión 3D. Esta revolución está evolucionando a un ritmo exponencial en lugar de lineal, alterando casi todas las industrias en todos los países, con cambios profundos y extensos, que presagian la transformación de sistemas completos de producción, gestión y gobernanza; principalmente con efectos en las expectativas de los clientes, en la mejora del producto, en la innovación colaborativa y en las formas organizativas. (Schwab, 2020)

Este contexto de disrupción e incertidumbre, incrementa la probabilidad de que aparezcan “cisnes negros”, término empleado metafóricamente por el economista Nassib Taleb para describir eventos inesperados, improbables e impredecibles, que cuando ocurren tienen un alto impacto y trascendencia (Taleb, 2010). Por otra parte, se registran datos que evidencian que el ciclo de vida de las empresas tiende a ser cada vez más corto. De acuerdo con una investigación llevada a cabo por Innosight (2021) la permanencia

promedio de las empresas en el S&P 500<sup>2</sup>, que en 1964 era de 33 años, se redujo a 24 años en 2016 y se prevé que se reduzca a sólo 12 años en 2027. Probablemente, muchas de las causas de este acortamiento se expliquen en las características del contexto actual, donde predominan los cambios vertiginosos, la irrupción de nuevas tecnologías e innovaciones que vuelven obsoleto lo conocido y generan transformaciones en los paradigmas, cambios en los gustos del consumidor y competencia globalizada. Por lo anteriormente expuesto, la innovación se constituye como un imperativo y pilar esencial para el futuro de cualquier negocio u organización que aspire no sólo a sobrevivir, sino a prosperar en un entorno global complejo, desafiante y cada vez más competitivo.

En palabras de Schwab “los líderes empresariales y los altos ejecutivos deben comprender su entorno cambiante, desafiar las suposiciones de sus equipos operativos e innovar de manera incesante y continua”. (2020)

### **3.4 Nuevos desafíos para los líderes tras la irrupción de la IA**

En la exploración del liderazgo innovador que se requiere para hacer frente a los desafíos del contexto, merece un capítulo especial el análisis del impacto que la IA a nivel general y la IA generativa a nivel particular, están provocando en el mercado laboral.

La inteligencia artificial (IA), definida como la capacidad de las máquinas de imitar la inteligencia humana (Turing, 1950) y la IA Generativa, que se distingue como la “producción de contenidos sintéticos inéditos, en cualquier forma y para apoyar cualquier tarea, mediante modelización generativa” (García Peñalvo y Vázquez Ingelmo, 2023 p.7), están provocando profundas transformaciones en todos los órdenes, entre ellos el laboral.

---

<sup>2</sup> El índice Standard & Poor's 500, también conocido como S&P 500, es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se le considera el índice más representativo de la situación real del mercado.

En relación al impacto que está teniendo en el mundo del empleo, el Foro Económico Mundial (2023) estima en su Informe sobre el Futuro del Empleo, que cerca del 23% de los puestos de trabajo actuales cambiarán de aquí a 2027 debido a la adopción de nuevas tecnologías, incluida la IA.

En sintonía con ello, la OCDE (2021) ha subrayado la urgencia de preparar a la fuerza laboral para un escenario donde la robótica y la IA serán pilares cruciales de la competitividad global.

Según McKinsey & Company, la IA generativa podría contribuir sustancialmente al crecimiento económico y apoyar un mundo más sostenible e inclusivo, pero para que esto suceda, en la transición se deberían “gestionar los riesgos inherentes a la IA generativa, determinar qué nuevas habilidades y capacidades necesitará la fuerza laboral y repensar los procesos centrales, como el reciclaje y el desarrollo de nuevas habilidades”. (Chui, *et al* 2023, p. 6).

En consonancia con ello, la 27° Encuesta Anual Global de CEO de PwC - Capítulo Argentina, arroja que un 63% de quienes encabezan la gobernanza de las empresas cree que la IA demandará de los máximos ejecutivos un gran esfuerzo para desarrollar nuevas habilidades. Por otra parte, el 60% cree que su utilización mejorará su eficiencia, y el 68%, que permitirá potenciar el tiempo de los integrantes de la organización (PWC, 2024). Como contraparte, el resultado de la Encuesta Global de Esperanzas y Temores de la Fuerza Laboral realizada por la misma empresa en 2023, revela que muchos colaboradores no tienen claro cómo estas tecnologías podrían afectarlos (PWC, 2023). Esta brecha de comprensión representa un desafío significativo para los líderes, que deberán adaptarse y adquirir nuevas competencias y a su vez, ayudar a su equipo a adquirir estas mismas.

En relación a cuáles pueden considerarse los empleos y ocupaciones más expuestos a la IA generativa, estudios recientes señalan que se concentran en los servicios de alta calificación, típicamente vinculados a titulaciones universitarias. Entre ellos, un informe del Banco Mundial (2023) advierte que la IA generativa podría impactar especialmente a sectores intensivos en conocimiento tales como finanzas, seguros, tecnologías de la información y servicios profesionales, reduciendo la demanda de trabajadores en esas áreas debido a la automatización de procesos complejos. Por el contrario, campos que involucran destrezas manuales, pensamiento creativo o interacción humana intensa, podrían no ser tan fácilmente sustituibles por máquinas inteligentes en el corto plazo. En América Latina y el Caribe, un total de entre el 26% y el 38% de los empleos podría verse expuesto a la IA generativa y se estima que su uso podría mejorar la productividad de entre el 8% y el 14% de los puestos de trabajo, con una probabilidad mayor en los sectores urbano, educativo y formal, y entre las personas de ingresos más altos. Ante este panorama sin precedentes, se vislumbra la importancia de que los líderes guíen a sus organizaciones hacia la innovación y el cambio, especialmente en tiempos de incertidumbre sin precedentes (Deloitte Insights, 2020).

### **3.5 Competencias y habilidades que deberán desarrollar los profesionales para ser líderes orientados a la innovación**

Las competencias se definen como “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p.489). Es posible decir que, en la medida que la persona adquiere experiencias, desarrollo profesional y personal, dichas habilidades van evolucionando, no son estáticas. Por este motivo, en la formación profesional se deben identificar cuáles son las competencias requeridas para el nuevo contexto, con el fin de incrementar la velocidad de

experimentación de los profesionales con escenarios y situaciones que les permitan probarse en su capacidad de tomar decisiones y contactar con desafíos del mundo real. Se puede encontrar vasto material de investigación que explora las competencias y habilidades requeridas para liderar la transformación tecnológica y digital actual, en este entorno de revolución industrial 4.0 e irrupción de la IA. En ese sentido, existe convergencia respecto a que los líderes 4.0 deben combinar competencias cognitivas, tales como inteligencia, capacidad de análisis, toma de decisiones y resolución de problemas; así como sociales, destacándose la comunicación efectiva, empatía, inteligencia emocional, capacidad de trabajar colaborativamente y resiliencia emocional. Esta última es esencial para manejar la presión y la incertidumbre de estos tiempos; la motivación, confianza y entusiasmo del líder se contagian a los colaboradores, generando un ambiente positivo y motivador. (Ayala y Haro, 2024).

Boonstra y Brillo (2018) identifican algunas habilidades que caracterizan a los líderes innovadores, entre ellas señalan que “los líderes transformadores visualizan el futuro, saben valorar a los demás por su contribución a la empresa, implican a otras personas en el cambio cultural, crean un espacio para las emociones y explican con sinceridad lo que el cambio supone”. Además, los distinguen por “aprender de las experiencias y de los errores graves y estar orientados a la acción” (citado por APD, 2024, p.42-43). Estas habilidades permiten guiar, motivar y transformar organizaciones en tiempos de la cuarta revolución industrial y los nuevos ecosistemas digitales.

Por otra parte, en este entorno de digitalización y crecimiento acelerado en la aplicación de IA, los líderes también “necesitan comprender y gestionar el uso de diversas tecnologías” (Cortellazzo et al., 2019), por lo que el liderazgo efectivo requerirá amalgamar habilidades blandas con competencias técnicas. Además, será clave integrar

nuevas tecnologías y dinámicas de trabajo a la operación cotidiana, tales como el trabajo remoto y la colaboración virtual, lo que presenta obstáculos críticos, tales como la resistencia al cambio, la brecha generacional y la falta de competencias tecnológicas; por lo cual los líderes deben enfocarse en la capacitación continua para que los equipos puedan manejar estas tecnologías eficientemente. (Muñoz Garro, 2024)

Ante este escenario de cambio vertiginoso, los líderes deben desarrollar y promover en sus equipos la adaptabilidad y la agilidad organizacional. Deben estar preparados no solo para responder rápidamente a los desafíos actuales, sino para anticipar posibles escenarios y asumir roles complejos, sostenidos en “principios éticos, responsabilidad social, con características globales, integradoras y multiculturales” (Flores Arocutipa *et. al*, 2021 p.1106). Algunos autores enfatizan en la necesidad de “establecer protocolos claros para la revisión humana de decisiones automatizadas o tomadas mediante IA”, sin perder de vista en las decisiones el “juicio humano” y la “consideración cuidadosa de las implicaciones éticas, humanas y organizacionales”. (Muñoz Garro, 2024 p.7)

La complejidad demanda innovación, y ésta requiere co-creación y un estilo diferente de liderazgo, que Hill (2022) resume en tres roles, que se encuentran interconectados:

- Arquitecto: a fin de construir la cultura y las capacidades para que un grupo de personas estén dispuestas a colaborar, experimentar y aprender.
- Puente: para forjar alianzas fuera de su organización, considerando que las compañías no tienen dentro todo el talento y las herramientas que necesitan para innovar rápido y escalar.
- Catalizador: con el objetivo de acelerar la co-creación en todo el ecosistema, considerando que se necesitan a otras organizaciones para poder innovar.

Además, sugiere que mientras que con la autoridad formal uno puede controlar, en innovación lo que se necesita es confianza, influencia y compromiso mutuo, para que las personas acepten tomar el riesgo de hacer algo nuevo o diferente, argumentando que “no se puede decir a los colaboradores que innoven, uno solamente puede invitarlos, es un acto voluntario”. (Hill, 2022)

Por otra parte, se necesita que los líderes impulsen “nuevos modelos de negocio basados en la explotación de la creatividad colectiva a través de la innovación abierta” que hace referencia a un modelo de innovación mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo de conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar su innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación. En contraposición con la estrategia de innovación cerrada, en donde las soluciones y las ideas se desarrollan dentro de la organización, la innovación abierta busca hacerse de las mejores ideas y soluciones, tanto internas como externas, lo que acelera el proceso de innovación. (Chesbrough y Appleyard, 2008; Chesbrough, 2003). En el contexto actual de transformación digital y revolución 4.0, para asumir un liderazgo equilibrado e idóneo, resulta fundamental armonizar las habilidades humanas con el conocimiento tecnológico. Si bien la tecnología redefine constantemente el entorno empresarial, habilidades como la creatividad y la empatía continúan siendo irremplazables. Asimismo, la capacidad de adaptación y agilidad permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, capitalizar oportunidades emergentes y mitigar posibles riesgos en escenarios de incertidumbre. Se requiere además de líderes curiosos, capaces de bucear en el entorno cambiante y detectar oportunidades de nuevas soluciones que proporcionen valor. Que estén atentos al contexto e identifiquen de manera temprana tendencias con potencial de impacto, tanto tecnológicas como

sociológicas, para ser capaces de responder velozmente con propuestas de innovación.

#### **4. Conclusión**

La aceleración tecnológica derivada de la irrupción de la inteligencia artificial ha transformado radicalmente el escenario competitivo, haciendo de la innovación una necesidad ineludible para organizaciones y personas. En este contexto, el liderazgo adquiere un rol central, ya que no solo implica la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios, sino también la responsabilidad de crear entornos propicios para la experimentación, la creatividad y el aprendizaje continuo. Los líderes innovadores deben ser capaces de identificar oportunidades, gestionar riesgos y fomentar la colaboración, actuando como arquitectos de culturas organizacionales abiertas al cambio y al desarrollo de nuevas ideas.

Liderar la innovación en la era de la IA requiere competencias específicas, como la resiliencia, la empatía, la flexibilidad y la visión estratégica. Además, se destaca la importancia de un liderazgo que vaya más allá de la simple inspiración, promoviendo espacios de co-creación donde el error sea entendido como una oportunidad de aprendizaje y no como un fracaso.

En suma, la capacidad de innovar y liderar en tiempos de incertidumbre y disrupción tecnológica se convierte en una competencia clave para la supervivencia y el éxito organizacional. El desafío no solo radica en incorporar nuevas tecnologías, sino en desarrollar líderes capaces de impulsar transformaciones profundas, sostenibles y alineadas con los valores de la organización. En este sentido, la formación de líderes innovadores debe ser una prioridad estratégica para las instituciones educativas y empresariales, asegurando así la adaptación y prosperidad en la denominada cuarta revolución industrial.

## 5. Referencias

- Ahmed, P. K., y Shepherd, C. (2012). *Administración de la innovación*. México. Pearson Educación.
- Alles, M. (2008) *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Editorial Granica.
- Ayala Hernández, P. y Haro Esquivel, G. (2024). *El Impacto de la Inteligencia Artificial en el Liderazgo Tecnológico 4.0*. Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 4(2), 2009–2031. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.349>
- Banco Mundial (2023). *La IA generativa y los empleos en América Latina y el Caribe: ¿La brecha digital es un amortiguador o un cuello de botella?* Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/publication/generative-ai-and-jobs-in-lac>
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Campanario, (17/04/2014) *La innovación y la creatividad se convertirán en la principal ventaja competitiva sustentable*. Adlatina. Disponible en: <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/marketing/campanario-%E2%80%99Clavari%C3%B3n-y-la-creatividad-se-convertir%C3%A1n-en-la-principal-ventaja>
- Cascio, J. (2020). *“Enfrentando la Era del Caos”*. Disponible en: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- Chesbrough, H. & Appleyard, M. (2008). *Estrategia e innovación abierta*. Harvard Deusto Business Review.
- Chesbrough, H.W (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, USA.

- Chui, H., Roberts, S., Smaje, S., y Yee, Z. (2023). *El potencial económico de la IA generativa: la próxima frontera de la productividad*. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-AI-the-next-productivity-frontier#introduction>
- Cortellazzo, L., Bruni, E. y Zampieri, R. (2019). *The role of leadership in a digitalized world: A review*. *Frontiers in psychology*. [https:// doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938)
- Deloitte Insights. (2020). *The kinetic leader: Boldly reinventing the enterprise*. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6301\\_2020-Global-tech-leadership-study/DI\\_2020-Global-tech-leadership-study.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6301_2020-Global-tech-leadership-study/DI_2020-Global-tech-leadership-study.pdf)
- Fernández, S. E. (2010). *Estrategia de innovación*. Madrid. Paraninfo.
- Flores Arocutipa, J. P., Manrique Nugent, M., Serna Silva, G. J., y Aybar Bellido, I. E. (2021). *Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1096- 1107. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>
- Foro Económico Mundial (2023). *Informe sobre el Futuro del Empleo 2023 – Resumen en español*
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid: Ediciones Martinez Roca.
- García-Peñalvo, F. J. y Vázquez-Ingelmo, A. (2023). *What do we mean by GenAI? A systematic mapping of the evolution, trends, and techniques involved in Generative AI*. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 8(4), 7-16. <https://doi.org/10.9781/ijimai.2023.07.006>
- Hill, L. (2015). *How to manage collective creativity*. TED. [Video]. You Tube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=DjcZrtcBZi4>

- Hill, L. (2022) “*What makes a great leader?*” Harvard Business Review. [Video]. YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ME5arjI1STGQ>
- Huicab-García, Y. (2023). *Gestión del talento humano en el entorno BANI*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(1-1), 155 -165 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>
- Innosight (2021). *Corporate Longevity Forecast 2021*. Disponible en: <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>
- Moss Kanter, R. (2011). *Las trampas clásicas en la innovación*. Harvard Business Review Latin America.
- Muñoz Garro, E. (2024). *La influencia de la tecnología en el liderazgo global: amplificando habilidades y capacidades en un entorno empresarial digitalizado*. e-Ciencias de la Información, 14(2). doi: 10.15517/eci.v14i2.55613
- OCDE. (2021). *Skills Outlook 2021: Learning for Life*. OECD Publishing.
- OCDE (2005) *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. 3ra Edición.
- PWC (2023) *Encuesta global de esperanzas y temores de la fuerza laboral 2023*. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- PWC (2024) *27° Encuesta Anual Global de CEO de PwC - Capítulo Argentina*. Disponible en: <https://www.pwc.com.ar/es/encuesta-ceo/assets/27-CEO-Survey-2024.pdf>
- APD (2024) *Change Mindset para liderar <sup>[1]</sup> el rumbo de la innovación*. Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección Número 377. Disponible en: [https://apd-prod-wordpress.s3.amazonaws.com/uploads/sites/2/2024/10/revista\\_apd\\_377\\_change\\_mindset\\_liderar\\_rumbo\\_innovacion.pdf](https://apd-prod-wordpress.s3.amazonaws.com/uploads/sites/2/2024/10/revista_apd_377_change_mindset_liderar_rumbo_innovacion.pdf)

- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero: El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona. Editorial Paidós.
- Robbins, S. y Judge, T. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, 15 ed.
- Roberts, E.B. (1988). *Lo que hemos aprendido: Gestión de la invención y la innovación*. *Research-Technology Management*, 31 (1), P. 11–29.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.1988.11670497>
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Cuarta Edición, Fondo de Cultura Económica, México D.F., p.13. En su prólogo a la edición española. Cambridge, Massachusetts, 12 de abril de 1941.
- Schwab, K. (2020). *La Cuarta Revolución Industrial. Futuro Hoy*. Vol. 1. Nro. 1. (06-10). Fondo Editorial de la Sociedad Secular Humanista del Perú. doi:  
10.5281/zenodo.4299164
- Taleb, N. N. (2010). *The black swan. The impact of the highly improbable* (2nd. ed.). New York: Random House Trade Paperbacks.
- Turing, A. M. (1950). *Computing Machinery and Intelligence*. *Mind*, LIX, 236, 433-460.  
<https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>