

Enrique Galván: redefiniendo el liderazgo en tiempo de algoritmos

“Las herramientas de IA nos brindan la oportunidad de dedicar más tiempo al pensamiento estratégico y a la definición de prioridades”

¿Cómo deben adaptarse los líderes en un mundo gobernado por datos y algoritmos? Enrique Galván, desde su experiencia en Qaracter, aterriza la idea de una IA aliada, que sirve para amplificar el talento humano, no para desplazarlo.

A través de su mirada, descubrimos cómo las organizaciones pueden, y deben, integrar IA con propósito y liderazgo humano, y hasta qué punto la capacidad de cultivar relaciones más cercanas se convierte en una ventaja competitiva. “Este rasgo se potencia cuando hablamos de IA, ya que se requiere un acompañamiento aún más próximo para ajustar modelos, recopilar datos relevantes y capacitar a los equipos”.

EXECUTIVE EXCELLENCE: Argumenta Jonathan Brill, experto en crecimiento estratégico e IA, que los líderes han de poseer diferentes capacidades de gestión. La primera de ellas es la de tomar decisiones personalmente, como elegir los procesos llamados a generar resultados consistentes.

¿Cómo cree que potenciará la Inteligencia Artificial (IA) a los directivos para tomar decisiones? En organizaciones tradicionales, ¿puede ser un error aprovechar la IA para gestionar centralizadamente?

ENRIQUE GALVÁN: La IA está llamada a convertirse en una herramienta clave para que los líderes tomemos decisiones mejor fundamentadas, especialmente en escenarios de alta incertidumbre. Jonathan Brill habla del “Corazón Deliberado” (enlace a artículo de Brill) para referirse a la responsabilidad de los líderes de enfocarnos en aquellas elecciones donde todavía existan grandes vacíos de información o juicios de valor sutiles que la IA no pueda suplir del todo. Sin embargo, la IA puede ofrecer un análisis de datos mucho más amplio, procesar tendencias de mercado y brindar retroalimentación inmediata sobre



Enrique Galván, fundador y CEO de Qaracter desde 2005.

© Eduardo Serrano



© Eduardo Serrano

Especializada en el sector financiero y asegurador, Qaracter apuesta por un modelo de consultoría distinto, personalizado y cercano.

“Como líderes, nuestra labor de interpretar los matices que no siempre reflejan las métricas o los datos —apoyados en la visión, el criterio ético y la intuición que aporta la experiencia directiva— seguirá siendo decisiva”

los resultados de ciertas iniciativas, lo cual optimiza los tiempos de respuesta y reduce la carga de investigación manual. Peter Drucker afirmaba que el objetivo de la información es facilitar la toma de decisiones correctas; hoy, las herramientas de IA permiten automatizar esa búsqueda y filtrado, brindándonos la oportunidad de dedicar más tiempo al pensamiento estratégico y a la definición de prioridades, además de ser una gran ayuda para el objetivo común de todos los líderes de tomar decisiones acertadas.

En organizaciones de corte tradicional, puede parecer tentador utilizar la IA para reforzar la gestión centralizada: grandes tableros de control que muestren cada detalle operacional y algoritmos que dicten la mayoría de las directrices. Sin embargo, tal y como indica Brill en su modelo, esa perspectiva corre el riesgo de empantanar a la empresa en una burocracia digital, dificultando la reacción ágil a oportunidades imprevistas.

Lo que él propone —y confirman otros expertos como John Kotter, quien defiende la necesidad de “redes flexibles” dentro de la jerarquía— es encontrar un equilibrio entre el uso de la IA como soporte analítico y la confianza en el “instinto” y la visión de los líderes. El error sería abusar de la IA para ejercer un mando excesivamente vertical, pues la organización terminaría siendo poco adaptable en un panorama en el que se aceleran los cambios disruptivos. Al final, la IA debe ser un habilitador de decisiones más informadas y veloces, no una imposición que reemplace por completo el discernimiento humano en la alta dirección. Se trata de que la IA amplifique al ser humano.

Concretamente, creo que, como líderes, nuestra labor de interpretar los matices que no siempre reflejan las métricas o los datos —apoyados en la visión, el criterio ético y la intuición que aporta la experiencia directiva— seguirá siendo decisiva.

E.E.: La segunda habilidad referida por Jonathan Brill es la de liderar procesos de decisión distribuida. ¿Cómo fomentar un liderazgo distribuido capaz de aprovechar las posibilidades de experimentación de la IA, y todo ello en un entorno de seguridad psicológica?

E.G.: Efectivamente, la IA está diseñada para potenciar la autonomía y la creatividad cuando se distribuye el poder de decisión; un exceso de control central no solo anula ese potencial, sino que también puede desalentar la innovación en los equipos de primera línea, que suelen estar más cerca de los clientes y de los cambios en el entorno.

Por el contrario, un liderazgo “distribuido” incentiva al personal a explorar nuevas aplicaciones de la tecnología sin miedo a fracasar. **La seguridad psicológica, concepto desarrollado por Amy Edmondson** y subrayado por Brill, es crítica para generar un entorno donde los empleados puedan cuestionar con libertad las decisiones de la IA y aportar ideas que enriquezcan su desempeño.

La IA no debería convertirse en un “amo” invisible que dicte cada acción, sino en un facilitador que permita a los trabajadores desarrollar competencias como la empatía, el juicio crítico y, por supuesto, la innovación.

“Un liderazgo distribuido incentiva a los equipos a explorar nuevas aplicaciones de la tecnología sin miedo a fracasar”

La seguridad psicológica también es fundamental para transformar el temor a la obsolescencia en entusiasmo por las nuevas posibilidades de contribución que surgen en una era cada vez más automatizada. Si los líderes conseguimos dirigir parte de ese tiempo de mayor calidad que nos brinda el uso de la IA a estimular la innovación o la adopción de nuevas tecnologías en el equipo, activaremos un círculo virtuoso que nos llevará a tener compañías perdurables. Para mí, ese es el camino..

“La seguridad psicológica es crítica para generar un entorno donde los empleados puedan cuestionar con libertad las decisiones de la IA y aportar ideas que enriquezcan su desempeño”

E.E.: Finalmente está la capacidad de promocionar una cultura organizacional adecuada que motive a los empleados y les confiera responsabilidad cuando actúen individualmente, sobre todo durante procesos de cambio significativos.

¿Es peligroso que la IA haga, cada vez más, lo rutinario? ¿Cómo evitar que la subordinación a la IA y las nuevas tecnologías termine en desconexión por parte de los empleados?

E.G. A medida que la IA asume tareas cada vez más rutinarias –como procesar datos, emitir informes estandarizados o incluso sugerir respuestas automatizadas– surge el riesgo de que los empleados se sientan desplazados y pierdan el sentido de contribución. De hecho, existe un riesgo real de que un 30% de las funciones, que dan lugar a aproximadamente un 30% de puestos de trabajo (hasta hace nada considerados cualificados), puedan desaparecer. Tal como expone Jonathan Brill, el llamado “Corazón Emocional” del líder es fundamental para que la organización mantenga el compromiso y la motivación de las personas.

Si bien es cierto que la IA libera tiempo y recursos para enfocarse en labores de mayor valor añadido, también podría fomentar una dependencia excesiva, generando que los empleados se conviertan en meros validadores de lo que las máquinas sugieren. Si esto último pasara, esa organización estaría en peligro de desaparición.

Para evitar tal desconexión, hay que diseñar estrategias donde la IA no sea solo un sustituto, sino un complemento, una nueva herramienta puesta a disposición de las personas para “aumentar al humano”. Según el profesor del IESE,

Jordi Canals, la clave está en “reafirmar el propósito corporativo”, de modo que las personas tengan claro que su contribución va más allá de pulsar botones o supervisar algoritmos. Cuando un empleado comprende que la IA lo auxilia en las partes mecánicas de su trabajo, puede volcar su energía en la parte creativa, relacional o estratégica que la máquina no puede replicar. Así se fortalece la sensación de pertenencia y relevancia individual.

También es crucial instaurar procesos de formación continua. Un escenario ideal es aquel donde la organización ofrece capacitación en el uso ético y responsable de la IA, alentando a los trabajadores a personalizar las herramientas y a plantear mejoras.

“A medida que la IA asume tareas más rutinarias, surge el riesgo de que los empleados se sientan desplazados y pierdan el sentido de contribución. Por eso, hay que diseñar estrategias donde la IA no sea solo un sustituto, sino un complemento”

E.E.: ¿De qué manera pueden aprovecharse las tecnologías emergentes –como el aprendizaje automático, la analítica basada en IA y la automatización– para ayudar a los partners a enfrentarse a sus retos más urgentes? ¿Es complejo, en nuestro entorno, no comprometer el cumplimiento normativo y la seguridad?

E.G.: Las tecnologías emergentes ofrecen ventajas competitivas claras para abordar desafíos urgentes, ya sea optimizar costes, mejorar la experiencia del cliente o acelerar la innovación. En nuestra experiencia, hemos ayudado a partners de distintos sectores a utilizar modelos predictivos para anticipar fluctuaciones en la demanda, identificar segmentos de mercado sin explotar, generación de código y hasta detectar vulnerabilidades de ciberseguridad antes de que escalen. Estas herramientas posibilitan respuestas más precisas y rápidas, algo esencial en un contexto donde las disruptivas son cada vez más frecuentes.

Ahora bien, implementar dichas tecnologías sin comprometer la seguridad y el cumplimiento normativo es un desafío relevante. Según apunta el caso de *Travelers Insurance* en el *outline* del próximo libro de Jonathan Brill, cualquier adopción de IA conlleva el establecimiento de salvaguardias, por ejemplo, la revisión de modelos por expertos internos, la encriptación de datos sensibles y la definición de políticas claras de uso. Esto resulta especialmente crítico en industrias reguladas como banca y seguros, dos ámbitos de negocio fundamentales para *Qaracter*; pero también



Con 800 empleados y presencia en España, Reino Unido, Polonia, Estados Unidos, Argentina, Brasil y México, *Qaracter* avanza en su expansión.

“Hemos ayudado a nuestros partners a utilizar modelos predictivos para anticipar fluctuaciones en la demanda, identificar segmentos de mercado sin explotar o en la generación de código”

la salud o el sector público. Aquí, el “Corazón Deliberado” juega un papel fundamental, pues exige que la alta dirección establezca límites, procedimientos y responsabilidades muy claras para el uso de la IA. El enfoque modular, emulando el “mandato API” que popularizó Amazon, puede ayudar a aislar riesgos y garantizar que cada sistema cumpla con los estándares legales.

Por otro lado, la transparencia en la gestión de datos y algoritmos se ha vuelto prácticamente un requisito. Grandes pensadores del *management*, como *Don Tapscott*, sostienen que la confianza se construye a través de un manejo ético y transparente de la información. Para que un partner adopte soluciones basadas en IA de forma efectiva, necesita saber qué datos se utilizan, cómo se procesan y bajo qué marco de gobernanza. Al respecto, las consultoras jugamos un rol crítico: no basta con proponer tecnología puntera, sino que debemos guiar en la arquitectura de soluciones, en la capacitación de los equipos y en la supervisión regulatoria continua. Nuestros clientes no quieren que las decisiones las tomen “cajas negras”.

En definitiva, las tecnologías emergentes son aliadas poderosas para afrontar los retos inmediatos de las organizaciones, siempre y cuando se integren con un enfoque que combine innovación, disciplina y un sólido compromiso con la ética y la seguridad.

E.E.: En un mercado de grandes firmas, ¿qué ventajas ofrecen empresas de tamaño mediano a la hora de afrontar proyectos de transformación digital complejos?

E.G.: Primero deberíamos definir mediano. Si mediano es ser lo suficiente grande para tener palancas de inversión, en mi opinión ese es el buen tamaño. Suelo decir que tener un tamaño mediano no significa ser mediano en el tamaño de las soluciones que ofrecemos. Este tipo de empresas ofrecemos una combinación singular de especialización y flexibilidad que puede resultar muy atractiva en proyectos de transformación digital complejos. Por un lado, contamos con la agilidad suficiente para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías, personalizando soluciones a las

necesidades específicas de cada cliente. A diferencia de las grandes firmas multinacionales –que a menudo operan con metodologías estandarizadas, rígidas y muy poco cuestionadas–, las consultoras medianas podemos diseñar procesos de integración de IA a la medida, incorporando enfoques iterativos y rápidas pruebas piloto. Esto se alinea con la lógica del “Corazón Flexible” propuesta por Jonathan Brill, que enfatiza la experimentación y la autonomía en la toma de decisiones de las que antes hablábamos.

Además, las empresas medianas suelen cultivar relaciones más cercanas y menos burocráticas con sus clientes. Este rasgo se potencia cuando hablamos de IA, ya que se requiere un acompañamiento cercano para ajustar modelos, recopilar datos relevantes y capacitar al equipo interno de la organización cliente. La cercanía posibilita una retroalimentación más frecuente, promoviendo la cultura de “inteligencia distribuida” que Brill describe como los “ocho brazos del pulpo”. En términos prácticos, esto significa que el consultor no solo implementa un sistema de IA, sino que colabora de forma activa con distintos departamentos –finanzas, marketing, tecnología y operaciones– para asegurar que todos puedan beneficiarse y aportar.

Por otra parte, este tipo de firmas, entre las que incluyo a *Qaracter*, también puede ofrecer un enfoque más especializado en nichos concretos. Pensemos en sectores como la banca, los seguros, la salud, la logística o la energía: cada uno tiene regulaciones, perfiles de datos y modelos de negocio muy específicos. Una consultora de este estilo, al no dispersar sus recursos en centenas de áreas, puede alcanzar un dominio profundo en unas pocas industrias y proporcionar asesoramiento certero, reduciendo riesgos y acelerando la curva de aprendizaje. Esto resulta clave cuando el cumplimiento normativo es muy estricto, ya que un conocimiento especializado ayuda a mantener intacta la seguridad, la legalidad del proyecto y, por supuesto, su finalidad.

En síntesis, la ventaja competitiva de este tipo de consultoras en la transformación digital radica en su agilidad, flexibilidad, cercanía y especialización.

“Cualquier adopción de IA conlleva el establecimiento de salvaguardas. Esto resulta especialmente crítico en industrias reguladas como banca y seguros, dos ámbitos de negocio fundamentales para Qaracter”

E.E.: Mirando hacia el futuro, ¿cómo vislumbra el rol de las consultoras en la adopción e implementación de herramientas avanzadas, para que sus clientes puedan optimizar recursos y enfocarse más en sus actividades principales?

E.G.: A futuro, las consultoras que no forman parte de los grandes actores globales deberán enfocarse en soluciones como la analítica predictiva, el procesamiento del lenguaje natural, la IA generativa, etc., para permitir que las empresas se concentren en su actividad principal. Esto implica, en primer lugar, desarrollar equipos multidisciplinarios que combinen la experiencia en tecnología con el conocimiento profundo de la industria del cliente. Aunque puedan carecer de la envergadura de las consultoras gigantes, estas firmas “boutique” o medianas destacarán por su capacidad de ofrecer un acompañamiento más personalizado, flexible y una implementación más ágil.



© Eduardo Serrano

La firma inculca sus valores a través de Qaracter Academy.

Para lograrlo, necesitarán adoptar un modelo de “collar neural” (red que permite coordinar las acciones de forma distribuida pero eficaz), como propone Brill, que conecte rápidamente la información entre los distintos proyectos y niveles de decisión de la propia consultora. Esto no solo acelera la innovación interna, sino que garantiza que las mejores prácticas y los aprendizajes de un cliente se repliquen en otros contextos. Dicho de otro modo, la consultora se vuelve una red que aprende de manera colectiva y actualiza sus capacidades en tiempo real.

“Debemos prestar atención al desarrollo de la cultura interna y la capacitación de nuestros consultores.

Cada persona ha de sentirse empoderada y responsable de aportar soluciones que añadan verdadero valor al cliente”

También debemos prestar atención al desarrollo de la cultura interna y la capacitación de nuestros consultores. Cada persona ha de sentirse empoderada y responsable de aportar soluciones que añadan verdadero valor al cliente. Algo así cobra relevancia en la implementación de herramientas de IA generativa, donde es esencial la creatividad humana para diseñar casos de uso diferenciados y evitar caer en soluciones genéricas. Pensemos en la capacidad de co-crear nuevas funcionalidades con el cliente y aprovechar la retroalimentación de manera iterativa.

Finalmente, la clave será articular una oferta robusta, especializada y transparente en materia de seguridad de datos y cumplimiento regulatorio, un tema que grandes, medianas y pequeñas consultoras debemos atender por igual. Sin embargo, las más especializadas podemos diferenciarnos al ofrecer respuestas más rápidas y a medida, construyendo relaciones de cercanía y confianza a largo plazo. En esta evolución, el liderazgo distribuido y la constante alineación con los valores del cliente serán factores decisivos para que estas consultoras medianas florezcan y aporten un verdadero cambio transformador, tal y como hacemos en Qaracter •

“Como consultora más especializada, en Qaracter nos distinguimos por construir relaciones de cercanía y confianza a largo plazo”