

Liderazgo en tiempos de IA

De la resistencia a la oportunidad

Las 10 Competencias de Liderazgo del Siglo XXI para el desarrollo profesional, personal y de equipo

Formato: Taller de medio día o día completo

Dirigido a: Comité de Dirección, directivos y líderes con equipos a su cargo

Facilitador: Diego Antoñanzas de Toledo — Executive Coach (ICF ACC), Conferenciante de motivación y Formador en Liderazgo

01 · CONTEXTO Y POR QUÉ AHORA

De la resistencia a la oportunidad

La inteligencia artificial no está sustituyendo el liderazgo: está exponiendo qué parte de él era, en realidad, prescindible.

En la mayoría de las organizaciones, la irrupción de la IA generativa se vive en el comité de dirección como una amenaza de eficiencia: menos horas, menos personas, menos margen de error. Ese marco — legítimo, pero incompleto — instala resistencia en los equipos y, con frecuencia, también en quienes deben liderarlos. Se gestiona la tecnología, pero no se gestiona el miedo que la acompaña.

Este taller parte de una convicción distinta: la IA libera tiempo y capacidad de cálculo, pero no libera criterio, empatía ni sentido de equipo. Esas siguen siendo tareas exclusivamente humanas. La pregunta que debe hacerse un Executive Board hoy no es qué va a automatizar la IA, sino **dónde va a aportar valor el equipo directivo precisamente porque es humano.**

La tesis del taller: convertir la resistencia al cambio en una hoja de ruta de desarrollo profesional y personal, apoyada en las 10 Competencias de Liderazgo del Siglo XXI — el marco de liderazgo humanista que el equipo directivo debe encarnar primero para poder exigirlo y modelarlo en el resto de la organización.

El resultado que persigue esta sesión no es una charla de sensibilización sobre IA, sino un ejercicio de liderazgo aplicado: diagnóstico honesto de dónde está hoy la empresa respecto a estas 10 competencias, práctica activa de cada una de ellas, y un plan de acción por departamento que el propio comité se lleva firmado al salir de la sala.

02 · AUDIENCIA Y FORMATO

A quién va dirigido

Programa diseñado específicamente para **miembros del Comité de Dirección, directivos y líderes con equipos a su cargo** (dirección general, direcciones de área y de departamento, y mandos que gestionan personas en el día a día). No es un taller masivo de sensibilización: el nivel de responsabilidad de los asistentes es condición necesaria para que el assessment y el plan de acción posterior tengan autoridad real dentro de la organización.

Tamaño recomendado: entre 10 y 18 personas, para permitir trabajo en subgrupos por departamento manteniendo profundidad en el debate conjunto.

Dos formatos posibles

FORMATO COMPACTO

Medio día · 4 horas

Marco conceptual de las 10 competencias, assessment inicial en vivo, dinámicas prácticas sobre las competencias prioritarias detectadas y esbozo de plan de acción por departamento (a completar por los equipos tras la sesión con una plantilla guiada).

FORMATO COMPLETO

Día completo · 8-8,5 horas

Incluye el programa compacto y añade: trabajo en profundidad sobre las diez competencias, un módulo específico de 90 minutos sobre gestión de conflictos en la implementación de la IA, sesión de trabajo por departamentos con acompañamiento directo de Diego, y cierre con compromisos públicos ante el resto del comité.

Se recomienda el formato de día completo cuando el objetivo incluye construir un plan de acción operativo y no solo elevar la conversación estratégica.

03 · METODOLOGÍA

Teoría, práctica, diagnóstico y acción

El taller combina cuatro momentos que se repiten a lo largo de la sesión para cada bloque de competencias trabajado, evitando que quede en una reflexión sin recorrido posterior.

01

Marco teórico

Contexto de la IA en el liderazgo actual, storytelling y casos reales. Base conceptual de cada competencia y por qué sigue siendo no-automatizable.

02

Práctica dirigida

Dinámicas, role-play, debate estructurado y ejercicios individuales y de equipo sobre cada competencia, con foco en aplicación real al día a día del comité.

03

Assessment

Diagnóstico en vivo de la madurez actual de la empresa en cada una de las diez competencias, con votación individual y contraste grupal por departamento.

04

Plan de acción

Traducción del diagnóstico en compromisos concretos, medibles y con responsable por departamento, para los siguientes 90 días.

Sobre el assessment

Diagnóstico individual y colectivo

Cada participante valora, de forma anónima y en tiempo real, el nivel de madurez actual de su departamento en cada una de las 10 competencias (escala 1-5). El resultado se visualiza al momento como mapa de calor por competencia y por área, generando un punto de partida objetivo y compartido — no una opinión de un único directivo.

Contraste y debate

Los resultados se discuten en el propio comité: dónde coincide la percepción, dónde hay brechas entre departamentos, y qué competencias requieren atención prioritaria en los próximos meses.

Plan de acción por departamento

Cada responsable de área sale del taller con un plan de acción propio — dos o tres compromisos concretos, con fecha e indicador de seguimiento — vinculado a las competencias donde su departamento ha mostrado menor madurez. Diego facilita una plantilla de seguimiento a 30-60-90 días.

04 · CONTENIDO CENTRAL

Las 10 Competencias de Liderazgo del Siglo XXI

Lo que la IA no puede hacer por nosotros, y que un equipo directivo debe volver a poner en el centro.

01 Toma de decisiones

Decidir con información incompleta y hacerse cargo de las consecuencias. La IA aporta datos, pero no elimina la incertidumbre ni sustituye el criterio de quien decide.

02 Gestión de conflictos

La mayoría de los conflictos vienen de información mal transmitida o malinterpretada entre personas. Ningún algoritmo media entre dos personas que no se entienden.

03 Orden y puntualidad

El orden se refiere a los procesos; la puntualidad, al respeto por el tiempo de los demás. Es la disciplina visible que construye credibilidad, y no se automatiza.

04 Comunicación empática

La IA puede generar texto, pero no puede escuchar de verdad. Transmitir con precisión y escuchar con intención sigue siendo terreno exclusivamente humano.

05 Inteligencia emocional

Quien gestiona sus propias emociones gestiona su rendimiento; quien gestiona las de su equipo, lidera de verdad — especialmente ante la incertidumbre que genera el cambio tecnológico.

06 Trabajo en equipo

Con o sin IA de por medio, los resultados se siguen construyendo entre personas que reman en la misma dirección, no en la suma de tareas individuales bien resueltas.



07 Sociabilidad

Bajar a la calle sigue siendo necesario para saber qué siente de verdad un equipo. Los resultados se construyen en las relaciones, no solo en los despachos ni en los dashboards.

08 Pensamiento crítico

Ante un output generado por IA, la pregunta ya no es "¿qué dice?" sino "¿es correcto, es relevante, a quién beneficia?". El criterio humano se vuelve más — no menos — necesario.

09 Innovación

Usar la tecnología no solo para optimizar lo que ya existe, sino para imaginar lo que antes no era posible. La curiosidad, cultivada en todo el equipo, es la mejor palanca de innovación real.

10 Adaptación al cambio

Anticiparse al cambio y estar capacitado para resolverlo. Desaprender es tan importante como aprender, y ninguna transformación tecnológica se detiene a esperar a quien no se adapta.

05 · PROGRAMA

Estructura de la jornada (formato completo)

El siguiente guion corresponde al formato de día completo. Incluye un módulo específico de gestión de conflictos, para lo cual se ha reducido el tiempo de práctica general sobre el resto de competencias. Para el formato de medio día se conserva la misma lógica, condensando los bloques de práctica y limitando el assessment a las competencias más críticas para la organización.

Bloque horario	Contenido	Dinámica
09:00 – 09:30	Apertura: de la resistencia a la oportunidad	Storytelling inicial y encuadre del reto real de la organización
09:30 – 10:30	Marco teórico: las 10 Competencias de Liderazgo del Siglo XXI frente a la IA	Exposición + casos reales del sector
10:30 – 11:15	Assessment inicial en vivo	Votación individual anónima por competencia y por departamento
11:15 – 11:30	Pausa	—
11:30 – 12:30	Práctica: toma de decisiones, orden y puntualidad, comunicación empática, inteligencia emocional	Role-play y ejercicios de equipo
12:30 – 14:00	Módulo especial: gestión de conflictos en la implementación de la IA	Simulación de conversaciones difíciles: convencer a un equipo de que la IA potencia, no sustituye
14:00 – 15:00	Almuerzo	—
15:00 – 16:00	Práctica: trabajo en equipo, sociabilidad, pensamiento crítico, innovación, adaptación al cambio	Debate estructurado y casos aplicados a la propia empresa
16:00 – 16:15	Pausa	—
16:15 – 17:15	Trabajo por departamentos	Construcción del plan de acción a 30-60-90 días
17:15 – 17:45		Cada departamento comparte su plan ante el comité



Cierre y compromisos
públicos

Por qué un módulo dedicado a conflictos: la implementación de la IA no genera resistencia en abstracto — genera conflictos concretos entre personas, especialmente cuando hay que convencer a un equipo de que la tecnología llega para potenciarles y no para sustituirles. Este módulo de 90 minutos trabaja esa conversación difícil de forma explícita, con simulación y herramientas de comunicación de cambio, en lugar de darla por incluida dentro de la práctica general.

El guion se ajusta siempre a una sesión previa con la organización cliente para incorporar su terminología interna, sus casos reales y el nivel de madurez ya conocido del comité respecto a la IA.

06 · ENTREGABLES Y SIGUIENTES PASOS

Qué se lleva la organización

- **Informe de assessment** con el mapa de madurez de las 10 competencias por departamento.
- **Plan de acción individual por departamento**, con compromisos, responsable e indicador de seguimiento a 30-60-90 días.
- **Plantilla de seguimiento** para que el propio comité pueda revisar avances sin depender de una sesión adicional.
- **Resumen ejecutivo** de la jornada para compartir con el resto de la organización, si el comité lo considera oportuno.

Opcionalmente, puede plantearse una sesión de seguimiento a los 90 días para revisar el cumplimiento del plan de acción y recalibrar prioridades.

Sobre el facilitador

Diego Antoñanzas de Toledo es conferenciante de motivación, formador en liderazgo corporativo y coach ejecutivo certificado (ICF ACC), Global Ambassador de la ICF desde 2024. Su trabajo parte de la logoterapia de Viktor Frankl y de un liderazgo humanista que sitúa el sentido y la vulnerabilidad como ventajas estratégicas. Ha trabajado con comités de dirección y equipos de compañías como Adidas, Pfizer, BBVA, CaixaBank, Peugeot, ASISA, Sanofi, BioMarin o Multiópticas.

Certificación

ICF ACC · Global Ambassador ICF (desde 2024)

Base

Madrid, España

Formato de trabajo

Presencial, en las instalaciones del cliente o en sede a acordar

DIEGO ANTOÑANZAS · DIEGOANTONANZAS.COM