



Universidad de los Andes

IA-NT-ES-26-593

MARZO 2026

PATRICO ROJAS E.

¿Qué frena la adopción de la IA, y cómo destrabarlo?

Palancas para los que de verdad quieren hacerlo.

Una respuesta conocida para un problema que ya pasó

El debate que llegó tarde

La IA no está esperando que la adopten. Entró sola, sin solicitud de presupuesto, sin aprobación del directorio, sin plan de implementación. Entró por las personas, que la empezaron a usar en sus tareas cotidianas con una barrera de acceso cercana a cero. Entró de forma fragmentada, distribuida, invisible para la dirección. Y mientras las organizaciones debaten si la IA es para ellas y diseñan planes de adopción centralizados, sus propios empleados llevan meses explorando el territorio sin mapa, solos, sin contarle a nadie.

Eso cambia completamente el problema. Se trata de organizar algo que ya está ocurriendo pero que nadie está viendo. La brecha es entre el uso personal de la IA, cada vez más extendido, y su integración en los procesos, decisiones y capacidades de la organización. Esa brecha la crea el silencio.

Y ese silencio tiene una lógica precisa. La gente experimenta con la IA, descubre cosas que funcionan, acumula conocimiento que vale. Y lo guarda. El conocimiento que podría circular y multiplicarse se fragmenta justo cuando más falta hace

Hay personas en tu organización que están aprendiendo de verdad, desarrollando expertise, descubriendo qué funciona y qué no en su contexto específico. Y hay personas que están construyendo una apariencia cada vez más sofisticada de estar haciendo lo mismo. La distancia entre

Nota Técnica preparada por Patricio Rojas E., profesor del ESE Business School de la Universidad de los Andes (Chile), para servir de base para la discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 2026 ESE Business School de la Universidad de los Andes. Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. Para ordenar copias o solicitar permisos de reproducción, por favor contáctese por teléfono +56226181570, por e-mail: ese@uandes.cl, o bien escriba a Av. Plaza 1905, Las Condes, Santiago – Chile.

las dos se está abriendo ahora mismo, en silencio, sin testigos. Cuando esa distancia se haga visible, ya será tarde para empezar.

Algunos dicen que el problema es la resistencia al cambio. Sin embargo, el cambio ya ocurrió donde nadie lo ve, y muchas veces no está ocurriendo donde todos creen que está.

La solución está adentro, pero la buscamos afuera

El silencio tiene dos caras y las dos apuntan en la misma dirección.

La primera es la del que ya exploró y guarda lo que encontró. Alguien en tu organización descubrió cómo hacer en diez minutos algo que antes le tomaba dos horas. Aprendió qué funciona y qué no en tu contexto específico, en tus procesos, con tus restricciones. Ese conocimiento vale. Y está guardado. No por mala voluntad. Porque compartirlo tiene un costo que el entorno no ha resuelto: mostrar que usas IA puede leerse como admitir que no eres competente, o reconocer que eres flojo. Cada persona reinventa la rueda por su cuenta. El conocimiento que podría circular y multiplicarse se fragmenta justo cuando más falta hace.

La segunda cara es la del que quiere explorar y no se atreve. Un colega que llevaba cuarenta y ocho horas probando un agente de IA en su computador, uno de los primeros en su entorno en meterse de verdad al territorio, me resumió en una frase su pregunta más profunda sobre todo eso. ¿Me pueden echar por esto? No qué tan potente es la herramienta. No qué puede hacer. La pregunta era sobre las consecuencias de explorar en territorio que nadie había autorizado. Él es alguien con criterio, con prudencia, con capacidad de evaluar riesgos. Aun así, esa era su pregunta. ¿Cuántos en tu organización, con menos criterio o menos tolerancia al riesgo, ni siquiera llegan a hacerse la pregunta? Muchos, simplemente, no exploran.

Dos personas distintas. El mismo mecanismo. El entorno no creó las condiciones para que el conocimiento circule. Más que una decisión consciente, porque nadie lo pensó.

Y mientras ese silencio existe, ocurre algo que agrava el problema sin que nadie lo nombre. Las señales que siempre usamos para distinguir a quien sabe de quien aparenta dejaron de funcionar. El directivo que recibe un plan estratégico brillante no sabe si está leyendo el criterio destilado de años de experiencia o el resultado de un prompt construido en veinte minutos. El cliente que aprueba la campaña no sabe si detrás hay un equipo que pensó profundamente el problema o uno que eligió entre tres opciones que generó la máquina. El reclutador que revisa la terna no sabe si está evaluando personas o evaluando su capacidad de usar herramientas de edición. La calidad del texto, la solidez del argumento, la prolijidad de la presentación, antes señales valiosas, ahora no discriminan.

Hay personas en tu equipo que están aprendiendo de verdad y personas que hablan mucho y saben poco. La distancia entre las dos crece cada día. No se ve. Y no se va a cerrar sola.

Pagar por la solución equivocada

Frente a todo esto, la respuesta habitual tiene una lógica que parece razonable. Si el problema es que las personas no saben usar bien la IA, hay que capacitarlas. Si el problema es que la adopción es caótica, hay que ordenarla. Si el problema es demasiado grande para manejarlo solo, hay que traer a alguien que lo haya resuelto antes.

Esa lógica lleva al directivo a buscar al experto en gestión del cambio, al consultor internacional de IA, al plan de adopción con fases y entregables, y lo lleva también a la urgencia de actuar. El 95% de los proyectos de IA generativa están fracasando, según un titular de Forbes que circula en todas las presentaciones de consultora. El problema del titular es que oculta una lectura incorrecta. El estudio del MIT detrás del número no dice que el 95% de los pilotos fracasa. Dice que solo el 5% de las organizaciones atraviesa todas las etapas de un embudo muy exigente hasta alcanzar lo que el MIT define estrictamente como éxito. De los que efectivamente hicieron un piloto, uno de cada cuatro alcanzó la meta. Eso es consistente con cualquier proceso de innovación serio. Pero el titular genera la urgencia. Y la urgencia genera la ansiedad por contratar y firmar.

El directivo que firma con el consultor sin haber diagnosticado el problema real está pagando por una solución diseñada para un problema distinto. Los planes de gestión del cambio asumen que la organización define el cambio y luego facilita la transición de las personas. En la IA las personas ya cambiaron. La organización está llegando tarde a un territorio que sus propios empleados ya están explorando. El plan centralizado, más que organizar esa exploración, la interrumpe.

Los terceros pueden acompañar. Pero desconocen lo que sucede en la trinchera. El conocimiento sobre cómo aplicar estas herramientas en tu industria, en tu rol, en tu problema concreto, solo puede emerger de quien se mete al barro con un problema real y no lo suelta hasta encontrar lo que funciona. Eso no se subcontrata. Y el plan que espera que alguien de afuera lo resuelva está esperando algo que no va a llegar.

Mal diagnóstico, peor remedio

Detrás del que no adopta

Cuando el directivo dice que su organización no está adoptando la IA, está describiendo un fenómeno real. Pero es probable que lo esté describiendo mal.

La lectura habitual apunta a la resistencia. Las personas prefieren lo conocido, el cambio les incomoda, necesitan que alguien las convenza. Frente a ese diagnóstico, el directivo busca al experto en gestión del cambio, organiza el taller de sensibilización, diseña el plan de comunicación interna. Y se frustra cuando nada de eso mueve la aguja, porque estaba resolviendo el problema equivocado. Detrás de quien no adopta no hay un perfil. Hay varios, con lógicas completamente distintas.

Están quienes sí usan IA, pero no la versión que ofrece la empresa. Usan ChatGPT, Gemini, Claude, Manus, lo que tienen a mano y lo perciben como más potente. La herramienta institucional les parece restringida, poco flexible, menos útil que lo que pueden encontrar afuera. Esas personas no resisten la IA, eligen la versión que les sirve.

También quienes evitan la herramienta porque perciben que representa una amenaza para su propio trabajo. La lógica tiene su coherencia, aunque pueda ser inexacta. Al usarla contribuyo a hacerla mejor, y al hacerla mejor facilito mi propia sustitución. Ese razonamiento surge de una preocupación concreta sobre la propia reemplazabilidad, no de ignorancia tecnológica. Mandar a la persona a un curso de capacitación no toca esa preocupación. Incluso la puede agravar.

Hay quienes simplemente no ven la utilidad. En roles relacionales, comerciales, de articulación de negocios, el valor personal está en vínculos, redes, criterio situacional, capacidad de coordinación. La IA no parece tocar lo que los hace valiosos, entonces no ven para qué meterse. Esta posición suele ir acompañada de una convicción más profunda. La idea de que esto no les toca. Que la IA transformará otros trabajos, otros sectores, otras personas. Que su propio espacio de acción seguirá funcionando de manera similar. Esa creencia parte de un diagnóstico equivocado de la magnitud del fenómeno, pero pesa como una certeza.

También sucede que muchas personas no exploran porque no tienen tiempo real para hacerlo. No porque no quieran. Están completamente ocupadas respondiendo lo que ya tienen encima. La motivación ya tiene dueños muy absorbentes. Las metas, los plazos, la cara del jefe, los requerimientos del día. La exploración requiere tiempo que no aparece solo porque alguien lo pide. Y cuando la organización les dice úsala, sé más productivo, sé más creativo, sin bajarles la carga ni ajustar sus incentivos, les está pidiendo algo que estructuralmente no puede ocurrir.

Son cuatro lógicas distintas con cuatro problemas distintos. Un plan uniforme no resuelve ninguno.

Mejor en los procesos, igual en las personas

Hay organizaciones que han hecho bien una parte del trabajo, incorporaron IA en sus procesos. Automatización de tareas repetitivas, modelos predictivos, dashboards más precisos, operaciones que antes dependían de criterio manual y ahora funcionan con mayor consistencia. Eso es concreto y tiene valor. Y puede generar en el directivo la sensación de que el problema está resuelto.

El problema está en otro nivel. El nivel de la persona.

La IA que entra en los procesos institucionales y la que usa cada persona en su trabajo cotidiano pueden ir por caminos completamente distintos. Una empresa puede tener sus sistemas perfectamente integrados con IA y, al mismo tiempo, tener a sus personas instaladas en el primer atajo que encontraron, sintiéndose expertas, sin explorar nada más.

Esa sensación de dominio es quizás el autoengaño más complicado de todos. Alguien descubre que puede hacer un PowerPoint con IA, un resumen de reunión, una respuesta de correo. Lo hace en

minutos. Lo que antes tomaba una hora ahora toma quince minutos. Un dato objetivo. Y desde ahí concluye que ya es un experto en IA. Que ya está al día. Que, si el jefe dice que hay que usar más IA, la pregunta es para qué, si ya la estoy usando.

Lo que esa persona no ve es que descubrió un prompt que le funciona y se quedó ahí. La IA se convirtió en un atajo conocido. Y el atajo conocido es exactamente lo opuesto de la exploración real. La persona siente que avanza, pero dejó de avanzar.

El proceso de adopción personal real ocurre cuando la persona toma conciencia que hay muchos más que el primer atajo donde se instaló. Y que vale la pena ir por más.

El atajo más poderoso que ha existido

Hay una explicación para todo esto que va más allá de la falta de voluntad o de información. Daniel Kahneman dedicó décadas a documentar que el cerebro humano tiene una inclinación poderosa hacia el camino que requiere menos esfuerzo. La persona reconoce el patrón conocido, elige lo que ya funcionó antes, evita la incomodidad de cuestionar. En ausencia de una razón poderosa para hacer el esfuerzo, esa inclinación gana casi siempre. Más que una falla moral, es la arquitectura del cerebro haciendo exactamente lo que fue diseñado para hacer. Durante milenios, el que paraba a reflexionar cuando había un depredador cerca no sobrevivía para reflexionar dos veces.

La inteligencia artificial es el atajo más poderoso que ha existido para el trabajo intelectual. Y la arquitectura del cerebro lo reconoce de inmediato. Cada vez que alguien evita luchar con un problema, cada vez que delega el pensamiento antes de haberlo ejercitado, acumula una deuda silenciosa. Se aprende del proceso, no del output. El proceso desaparece gradualmente, de la misma forma en que un músculo se debilita cuando deja de usarse. Sin dolor, sin aviso, sin que nadie lo registre, incluyendo la propia persona.

Esa misma arquitectura opera en algo más grande que una tarea. El título profesional que debería asegurar obtener un trabajo. El cargo que debería asegurar el respeto. Los años de experiencia que deberían asegurar la relevancia. El certificado de IA que debería asegurar que estás al día. Esfuerzo pasado convertido en renta futura, en un momento en que esa lógica dejó de funcionar por la velocidad con que cambian las cosas. Las ventajas competitivas decaen y las personas bajan la guardia precisamente cuando se sienten más seguras.

Y hay algo que hace todo esto todavía más difícil de cambiar. Los hábitos son más fuertes que las instrucciones. Trabajando con Phineas, mi agente de IA, quedó muy claro. Él tenía la regla grabada en su memoria y aun así la ignoró. La prisa por responder, el sesgo de sus propios registros, la tendencia a ahorrar pasos fue más fuertes que la instrucción explícita. Lo perturbador fue reconocer que ese comportamiento no es muy distinto que trabajar con otras personas. El plan que da instrucciones sin cambiar los hábitos no cambia el comportamiento, sin importar si se trata de un agente humano o artificial.

Si el cerebro no se mueve con instrucciones, ¿con qué se mueve?

Lo que gatilla el movimiento

En 1913 un dibujante americano llamado Arthur Momand publicó una tira cómica sobre una familia que se esforzaba permanentemente por igualar el estilo de vida de sus vecinos, los Jones. Los Jones nunca aparecían en escena. Eran una referencia invisible que definía el piso mínimo aceptable. La tira duró veintisiete años. La frase que dejó, *keeping up with the Joneses*, lleva más de un siglo describiendo algo que el lenguaje cotidiano reconoció antes que la ciencia, que las personas se mueven cuando ven que su par avanza y ellas no.

Leon Festinger, un influyente psicólogo social, formalizó ese mecanismo en 1954. Las personas evalúan sus capacidades comparándose con otros similares. No con los mejores ni con los peores. Con quien está al lado, mismo nivel, mismo contexto, mismas restricciones. Cuando ese par avanza y tú no, aparece una tensión que mueve y que viene de la incomodidad de la comparación. Y en materia de capacidades, el impulso que genera es siempre hacia arriba.

Ver que un colega de tu mismo nivel resuelve en diez minutos lo que a ti te toma una hora, o que es capaz de lidiar con lo complejo con facilidad, genera incomodidad. Y esa incomodidad es el motor real que ninguna instrucción o curso activa.

El problema es que ese motor solo puede operar si hay algo que ver. Si el colega que avanza es invisible, la comparación no ocurre, la incomodidad no aparece y el contagio no se produce. Y en la mayoría de las organizaciones, el que más avanza en IA es también el más invisible. Guarda lo que descubrió porque nadie creó las condiciones para que lo comparta.

Esta es la palanca que pocos están usando.

Habilitando al explorador de frontera

¿Qué van a postergar para que esto tenga espacio?

Creo que, antes de lanzar cualquier iniciativa de adopción de IA, ayudaría hacerse una pregunta simple, pero clave. ¿Estamos dispuestos a invertir en esto de verdad? Y cuando digo invertir no hablo de presupuesto. Hablo de algo que puede ser más escaso, el tiempo y la capacidad de las personas más valiosas del equipo. Y que son exactamente las que uno querría para esto y las que, por lo general, menos disponibilidad tienen.

Eso implica una decisión que pocas jefaturas están dispuestas a tomar explícitamente. ¿Qué vamos a postergar para que esto tenga espacio? Porque el trabajo no es elástico. No cabe más en la misma agenda. Si alguien va a explorar en serio, ese alguien tiene que dejar de hacer otras cosas. Y si nadie hace esa pregunta antes de empezar, la exploración ocurre en los márgenes, a deshoras, con culpa, y dura poco.

El jefe decide las condiciones en que trabaja su equipo. Cuántos frentes abre. Cuánto arrastre acumula. Cuando parar y cuándo seguir. Eso no cambia cuando la herramienta es IA. El directivo que pide exploración sin liberar capacidad no está creando condiciones, sino que está agregando peso a quien ya carga demasiado.

Asumiendo que el espacio existe, la siguiente pregunta es cómo usarlo. Y aquí hay una diferencia que cualquier pedagogo reconoce. Cuando alguien recibe tiempo y herramienta para resolver un problema propio, uno que le aprieta el zapato de verdad, le mete energía genuina porque el problema es suyo, no porque alguien se lo pidió. La motivación intrínseca no se activa por decreto, sino que fluye cuando el problema es propio y el espacio para atacarlo también lo es.

La experiencia indica¹ que tiene sentido partir por lo individual. Que cada persona identifique un dolor concreto de su propio trabajo, algo alcanzable, y lo ataque con la herramienta. Que aprenda en el camino, que se equivoque, que encuentre algo que funciona. Y que después comparta su experiencia y aprendizajes, el error incluido. Y cuando la gente ha probado, ha compartido, ha vuelto a probar, ya tiene experiencia real para atacar algo más grande en conjunto. Un problema que le duele al equipo, no solo a una persona.

En ese proceso la gente aprende a distinguir entre que funciona y que no y qué puede servirle para resolver un problema. En un workshop reciente de diseño de asistentes de IA, los participantes traían cada uno un proyecto propio. Lo construían paso a paso, se apoyaban entre ellos, aprendían tanto lo que la herramienta hace bien como lo que hace mal. Hacia el final, evaluaron de qué estaba compuesta cada solución. Qué parte requería IA generativa, qué parte podía resolverse con machine learning, qué parte era transformación digital o simplemente automatización. Un alumno preguntó si era posible que su proyecto no necesitara IA generativa. En su caso la respuesta fue sí. Y esa toma de conciencia era justamente lo que yo buscaba con el ejercicio. No todo se resuelve con IA generativa y es importante aprender a discernir cuándo usarla y cuando las opciones correcta y robustas son otras.

Una vez que el equipo tiene esa experiencia, el directivo tiene algo concreto con qué trabajar. Robert Simons, en su trabajo sobre sistemas de control estratégico, describe dos palancas que juntas crean las condiciones para que una organización explore con energía sin perder el rumbo. Los sistemas de creencias definen hacia dónde va la organización, qué se está construyendo, en qué dirección tiene sentido explorar. Los sistemas de límite definen lo que hay que evitar, los bordes del campo. Juntos crean un espacio amplio con bordes claros donde la gente puede moverse y aplicar su propio criterio, no siguiendo un manual de instrucciones sino explorando con intención dentro de un campo que entiende. Esa combinación tiene el potencial de desencadenar una energía que ningún plan detallado podría generar, porque la gente no está cumpliendo pasos. Está resolviendo problemas que le importan dentro de un marco que tiene sentido.

¹ Conversaciones y discusiones tanto en la RISE AI Conference 2025 como con otros faculty mentors del Executive AI Forum.

Identificar al explorador, liberar lo que descubre

Con el espacio de exploración ya creado, la siguiente decisión es con quiénes empezar. Y aquí hay que ser explícito en algo que puede sonar políticamente incorrecto, pero es clave. No todo el mundo sirve para partir, al menos no al mismo tiempo ni con el mismo rol.

La experiencia acumulada luego de trabajar esto con miles de personas en distintos contextos, es que hay tres cosas que se repiten en quienes logran hacer algo útil con la herramienta. La primera es tener una cabeza ordenada. Alguien capaz de entender cómo funciona algo por dentro, de seguir una lógica paso a paso, de detectar dónde puede fallar antes de que falle. Quien tiene esa forma de pensar documenta, ordena, entiende por qué algo funcionó y por qué no. Eso es lo que permite que su experiencia sirva para construir sobre ella y no quede guardada como anécdota personal.

La segunda es estar orientado al problema, no a la herramienta. Y aquí hay un error común al elegir, que es pensar que el más entusiasta con la tecnología es el mejor candidato. El problema del que se emociona con cada novedad es que se agota cuando la novedad se acaba. El que vale tiene algo concreto que resolver. Cuando el primer intento no funciona, va más profundo porque el problema lo exige.

La tercera es tener capacidad offline, que es la capacidad de salir jugando con criterio y expertise cuando la IA no está disponible. No tiene que ver con la edad ni con cuántos años lleva trabajando con tecnología. Hay personas de treinta años que la tienen y personas de cincuenta que no. Hay gente en áreas comerciales, en operaciones, en finanzas que encaja perfectamente y que nunca habría aparecido en la lista de un plan de adopción tecnológica. Lo que importa es que cuando la IA entrega algo deficiente, esa persona lo nota. Sabe separar lo que suena bien de lo que funciona.

Y hay algo que está detrás de las tres y que es lo más difícil de ver en un organigrama. La persona tiene que hacerse cargo de lo que hace. Que le importe lo que sale.

Una vez identificadas esas personas, el trabajo del directivo es hacer visible lo que descubren. Y aquí hay un problema que conviene anticipar.

El conocimiento sobre cómo hacer funcionar la IA en un contexto real toma tiempo y esfuerzo. Cuando alguien lo obtiene, es algo que vale y que cuesta obtener. Y compartirlo requiere algo que pocas organizaciones se preocupan de construir, confianza y reciprocidad. Sin un entorno donde el error no se penalice y la generosidad se recompense, quien sabe guarda lo que encontró para sí. Y el conocimiento que podría multiplicarse se fragmenta justo cuando más falta hace.

El conocimiento que no circula, envejece. El prompt que funcionaba hace tres meses puede que no funcione mañana. De ahí la importancia de tener conciencia de que la solución que alguien encontró para un problema es el punto de partida que otro necesita para resolver el siguiente. Sin ese intercambio, cada persona parte de cero mientras el territorio sigue avanzando.

Hacer visible al explorador de frontera implica algo más que aplaudirlo. Implica crear las condiciones para que lo que encontró pueda circular, ser cuestionado, mejorado y usado por otros. Y esas condiciones, las crea el directivo. Y cuando el explorador comparte no solo el resultado sino el camino, los errores incluidos, su logro se vuelve imitable, un patrimonio de la organización. Si queremos hacer visible al explorador, no lo presentemos como héroe. Eso es difícil de imitar. Pero si lo presentamos como alguien que se metió al barro con un problema real, se equivocó varias veces, y encontró algo que funciona, eso, que es más alcanzable, puede mover al resto a querer lo mismo.

Con quiénes vas a construir lo que viene

Cuando la tecnología se vuelve estándar, deja de diferenciar. Todos la adoptan, todos mejoran, pero la ventaja desaparece. Lo que hoy parece una ventaja competitiva, mañana es el piso mínimo. Eso ya ocurrió con el correo electrónico, con los ERP, con internet. Va a ocurrir con la IA. Y cuando ocurra, lo que va a separar a las organizaciones que avanzan de las que se quedan no será quién adoptó primero, sino quién supo usarla para potenciar sus recursos y capacidades y convertirlos en ventajas competitivas.

Las organizaciones que van a ganar son las que crearon las condiciones para que la exploración individual se convierta en conocimiento colectivo, y además sean capaces de pasar de la automatización a la exploración e innovación que crean valor. En ellas, los directivos pueden reflexionar sobre el pensamiento de sus colaboradores, no solo leer un resumen de lo que piensan sino cuestionarlo, cruzarlo, descubrir ángulos que de otro modo habrían pasado desapercibidos. A esto lo hemos llamado “Pensar al Cuadrado”, y el impacto es que cambia la calidad de las decisiones, pues se facilita que el conocimiento que está en la trinchera llegue a la mesa directiva cuando de verdad importa.

Pero para que eso ocurra, quienes trabajan en la organización debe tener criterio propio. Un equipo que no puede funcionar cuando se cae la IA, no la está usando para pensar sino para no tener que hacerlo. Y esa diferencia, invisible en el día a día, se hace brutalmente visible cuando la situación no admite atajos, cuando hay que decidir con información incompleta y hacerse cargo del resultado.

Los cambios que son evidentes obligan a todos a moverse. La obsolescencia obvia no deja opción. Pero los cambios que todavía no son evidentes son los que crean la oportunidad real de diferenciarse. Quien espera a que sea obvio llega cuando ya no hay ventaja que tomar. Hay organizaciones que llevan años hablando de transformación digital, de innovación, de cultura de aprendizaje. Y hay organizaciones que calladamente construyeron la capacidad de ver antes que otros, de moverse antes que otros, de aprender más rápido que otros. Las primeras tienen los documentos. Las segundas están conquistando el territorio.

Tarde o temprano, toda conversación sobre IA llega al mismo lugar. Las personas. No la tecnología, no los procesos, no los planes, sino las personas. Y ahí el directivo tiene que mirarse con honestidad. Mirar a tu equipo, a sus colegas, a las personas con las que trabaja cada día. ¿Quiénes se proyectan en el mundo que viene? ¿Quiénes tienen la curiosidad, el criterio, la disposición de meterse al barro con algo real y no soltar? ¿Con quiénes vas a construir lo que viene?

Esas preguntas tienen respuestas. No siempre cómodas. Pero tienen respuestas. Y lo que el directivo hace hoy, mañana, la próxima semana, para que esas personas puedan dedicarle energía y cabeza a esto, para que lo que aprenden circule y construya capacidad colectiva, ese es el trabajo importante, el que se necesita, el indelegable. No tiene ROI calculable de antemano. Lo que sí tiene un costo calculable es la alternativa. Que es volverse irrelevante mientras otro con más urgencia toma el espacio que uno dejó libre.