LA IA NO SUSTITUYE AL LÍDER: LO DESNUDA



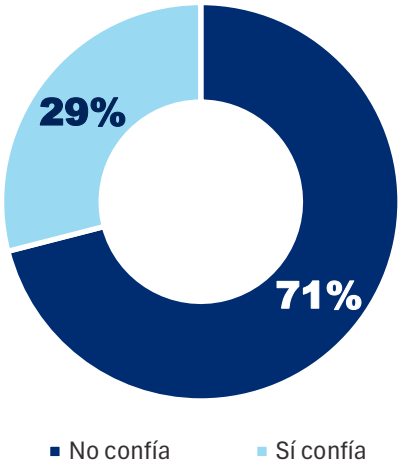
el 71% de los asistentes del Dive In Festival 2026 dijo no confiar en que sus líderes sean honestos sobre el impacto real de la IA en sus organizaciones

Hace unos días leía la crónica del Dive In Festival 2026, el evento de Lloyd's que este año cerraba su formato actual bajo el lema “The Human gAIn”. Y hay un dato que se me ha quedado clavado: **el 71% de los asistentes dijo no confiar en que sus líderes sean honestos sobre el impacto real de la IA** en sus organizaciones. No es un dato menor viniendo de un evento organizado por la propia industria, para la propia industria.

Charles Roxburgh, chairman de Lloyd's, situaba la IA en lo más alto de la agenda estratégica de la Corporación. Mark Lomas, responsable de cultura de Lloyd's, calificaba esa cifra del 71% como una “brecha de confianza muy significativa”. Y Nick Line, presidente de Dive In, lo resumía con una imagen que me parece perfecta para nuestro sector: la confianza es como una cuenta bancaria, y este momento de transformación es una oportunidad enorme para vaciarla si no se comunica con autenticidad.

Como profesional del sector asegurador, no puedo leer esto sin pensar en lo que significa para nosotros, corredores y compañías, en el día a día.

¿Confías en que tus líderes sean honestos sobre el impacto de la IA?



La brecha no es solo de percepción, es estructural

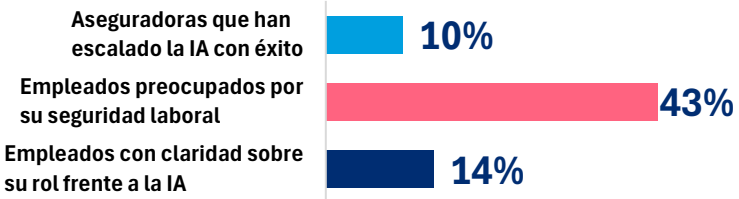
Lo que se comentó en Dive In no es una anécdota aislada. Un estudio reciente de Capgemini sobre seguros No Vida confirma la magnitud del problema: solo el 10% de las aseguradoras ha logrado escalar la IA con éxito, mientras el resto de la industria lucha por obtener beneficios significativos. Y aquí viene lo importante para el liderazgo: el 43% de los empleados cita la seguridad laboral como una de sus principales preocupaciones y solo el 14% tiene "muy claro" cómo encaja la IA en su trabajo.

Traducido a nuestro terreno: en una correduría o en el departamento de suscripción de una aseguradora, tener herramientas de IA no es lo mismo que tener una organización preparada para trabajar con ellas. El mismo informe señala que las empresas que sí lo están consiguiendo tienen casi cuatro veces más probabilidades de invertir en gestión del cambio más allá de la formación básica y casi el doble de probabilidades de integrar responsabilidades de IA en las descripciones de los puestos, generando así rendición de cuentas. No es la tecnología la que marca la diferencia, es cómo se lidera su llegada.

No es la tecnología la que marca la diferencia, es cómo se lidera su llegada.

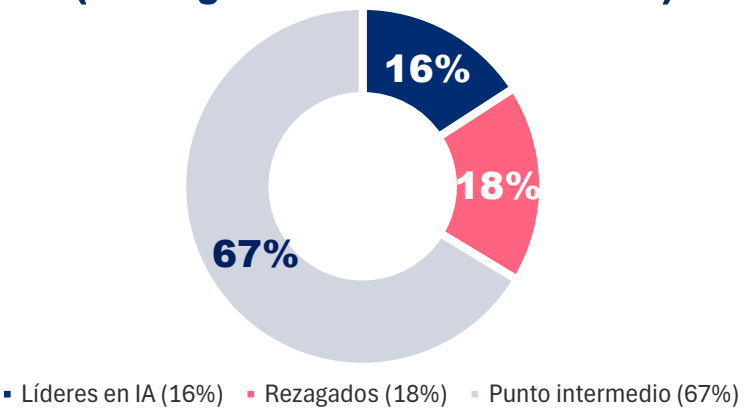
Un estudio paralelo de NTT DATA sobre adopción de IA en seguros lo confirma desde otro ángulo: de 291 encuestados del sector, solo 46 podían considerarse "líderes en IA", frente a 51 "rezagados", con la gran mayoría todavía en un punto intermedio. La brecha competitiva ya no se mide solo en primas o siniestralidad, se mide en madurez de adopción.

La brecha es estructural, no solo tecnológica



Fuente: Capgemini, World Property & Casualty Insurance Report 2026

Madurez de adopción de IA en el sector asegurador (291 organizaciones encuestadas)



Lo que esto significa para el bróker

En un mercado como el español, con más de 5.000 corredores y correderías registrados según la DGSFP, esta transformación no va a llegar de forma homogénea. Y ahí está, creo, nuestra ventana de oportunidad.

En Dive In se comentó algo que resuena mucho con la realidad de la mediación: la IA en recruitment y en operaciones todavía se usa, sobre todo, para eficiencias administrativas, no para sustituir el juicio humano en la selección o en la relación con el cliente. Eso mismo pasa en la correduría. La IA puede acelerar la comparación de coberturas, el análisis de siniestros o la detección de fraude, pero no puede asumir la responsabilidad de una recomendación de riesgo ni sostener la confianza de un cliente en un mal momento (un siniestro grave, una renovación complicada, una negociación con la aseguradora).

Ondine Bourrut Lacouture, active underwriter en Arch, lo planteaba muy bien en una de las sesiones: el rol del líder no cambia con la IA, cambia el foco de dónde pone su energía. Cada vez más, ese foco tiene que estar en decidir cuándo un resultado generado por IA puede fallar y en asumir la responsabilidad última de esa decisión. Eso es exactamente lo que un cliente espera de su bróker: no que sepa manejar un algoritmo, sino que sepa cuándo no fiarse ciegamente de él.

**La IA aporta capacidad.
El liderazgo humano sigue inclinando
la balanza de la confianza.**



El factor que no se automatiza

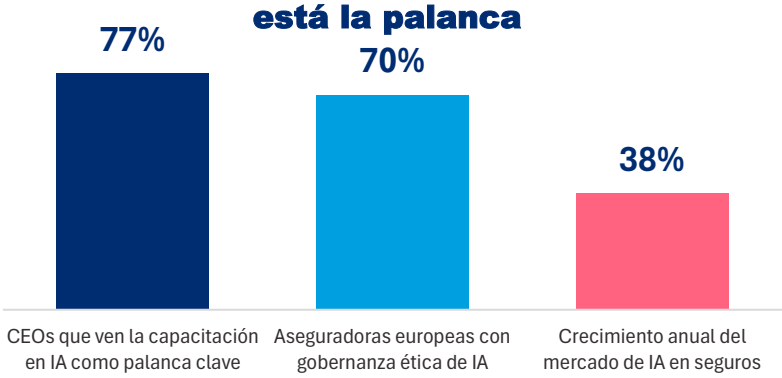
Rebecca Marsh, de Ki Insurance, lo decía sin rodeos: la IA no puede sustituir la inteligencia emocional. Y esto conecta con algo que vengo observando en el mercado: mientras el sector destina cifras enormes a tecnología (el mercado de IA en seguros alcanzará los 5.000 millones de dólares en 2026, con un crecimiento anual del 38 %), el propio sector reconoce que la clave no está solo en la herramienta. De hecho, el 70 % de las aseguradoras europeas ya prioriza marcos de gobernanza ética para garantizar un uso justo de la IA, precisamente porque sabe que, sin confianza, la adopción se cae.

KPMG llega a una conclusión parecida desde el lado del liderazgo: el 77 % de los CEO del sector asegurador identifica la transformación de la fuerza laboral y la capacitación en IA como una de las principales limitaciones, pero también como una palanca clave para el crecimiento futuro. Es decir, el propio liderazgo ya sabe que el cuello de botella no es tecnológico, es humano y organizativo.

Mi reflexión

Todo esto me lleva a una conclusión bastante simple, aunque incómoda: la IA no va a sustituir a los líderes del sector asegurador, pero sí va a exponer a los que no sepan comunicar, formar y acompañar a sus equipos durante el cambio. Y en la mediación, donde el vínculo de confianza con el cliente es literalmente el producto, esto se multiplica.

El liderazgo ya reconoce dónde está la palanca



Si algo he aprendido revisando estos datos es que la ventaja competitiva de los próximos años no va a estar solo en quién tiene mejor IA, sino en quién consigue que su equipo confíe en cómo se está usando. Y eso, hoy por hoy, sigue dependiendo de las personas, no de los modelos.

*La ventaja competitiva
de los próximos años no va a estar solo
en quién tiene mejor IA,
sino en quién consigue que su equipo
confíe en cómo se está usando*

Casimiro Rey

Director de Empresas y Negocio Internacional
Miembro del Comité de Dirección
Grupo Galilea S.L. (Söderberg & Partners)