

CÓMO ADOPTAR LA IA CON CRITERIO:

La inteligencia artificial ya llegó a la oficina del CEO

La IA dejó de ser un asunto exclusivamente tecnológico. Hoy incide en decisiones estratégicas, ventajas competitivas y nuevas responsabilidades para la alta dirección.

En enero de 2026, BCG publicó un dato que debiera hacer reflexionar a cualquier directorio o equipo de alta gerencia: en una encuesta global a 640 CEOs en 16 mercados, el 72% de ellos declaró ser el principal tomador de decisiones sobre inteligencia artificial (IA) en sus organizaciones, el doble que el año anterior. A su vez, los CEO de vanguardia en IA dedican más de ocho horas semanales a entrenarse personalmente en este tema. Esto es una señal clara de dónde se están avizorando nuevas fuentes de ventaja competitiva.

¿Por qué la oficina del CEO y no solo la del CTO? Porque la IA no es simplemente infraestructura tecnológica. Es, ante todo, una nueva forma de anticipar y decidir. En esencia, la IA hace algo cada vez mejor y más barato: predecir. ¿Qué cliente está a punto de irse? ¿Qué producto tendrá mayor demanda la próxima semana? ¿Qué transacción parece fraudulenta? Sin embargo, predecir no es suficiente. La clave está en el criterio para interpretar la predicción y en la estrategia para convertirla en una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. Y eso no lo define el algoritmo, sino quien conduce la organización.

Uno de los errores más comunes es tratar la IA como si fuera una iniciativa exclusiva del área tecnológica de la empresa. El resultado suele repetirse: pilotos de IA sin impacto y sistemas que funcionan en lo técnico, pero no cambian los resultados del negocio. Las preguntas verdaderamente valiosas sobre



TOMÁS REYES,
Ph.D en Finanzas, Universidad de California, Berkeley, EE.UU., y Director del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC.



SANTIAGO MINGO,
Doctor en Administración de Negocios, Universidad de Harvard, EE.UU., y profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC.

los datos no surgen de TI, sino de quienes entienden el negocio y sus decisiones críticas.

Los datos importan más de lo que muchas veces se reconoce. Toda empresa deja un rastro constante de transacciones, comportamientos, interacciones y

preferencias. Ese rastro puede transformarse en un activo estratégico aún más valioso que la infraestructura física, pero solo si la gerencia de la empresa sabe qué buscar y para qué usarlo. Tener datos sin saber qué preguntarles es como contar con



La pregunta relevante para cualquier directivo no es si adoptar la IA, sino cómo hacerlo con criterio. Qué decisiones conviene delegar en los algoritmos, en cuáles deben preservarse el juicio humano, qué datos son estratégicos desarrollar internamente y cuáles tienen sentido adquirir.

un yacimiento sin capacidad de refinación.

La irrupción de la IA generativa añade aún más urgencia. A diferencia de la IA predictiva, que clasifica y anticipa, la generativa produce (por ejemplo, texto, imágenes, código y análisis). Su

potencial no está solo en automatizar tareas, sino también en amplificar la capacidad operativa de la organización. Sin embargo, conviene no perder de vista una advertencia fundamental: la IA generativa amplifica lo que ya existe. Una

estrategia clara se vuelve más potente. Una estrategia confusa se vuelve aún más confusa.

La pregunta relevante para cualquier directivo no es si adoptar la IA, sino cómo hacerlo con criterio. Qué decisiones conviene delegar en los algoritmos, en cuáles deben preservarse el juicio humano, qué datos son estratégicos desarrollar internamente y cuáles tienen sentido adquirir. Estas no son, en esencia, preguntas técnicas. Son preguntas de negocio en las que la capacidad de responderlas puede ser, en la próxima década, una fuente de ventaja competitiva tan decisiva como el acceso al capital o la calidad del talento comercial.

Dedicar ocho horas semanales a entrenarse en IA no es un lujo ni un capricho. ¡Por el contrario! Ese tiempo representa la inversión necesaria para liderar con responsabilidad en un entorno donde la IA ya interviene en decisiones que, hasta hace poco, eran exclusivamente humanas.