

## Gestión de Tecnología: la prueba del directorio

**N**o todos los directorios enfrentan la misma urgencia para hacer frente a la revolución tecnológica. Pero todos enfrentan la misma obligación: entender qué está en juego y tomar posición.

Hay dos preguntas que todo directorio chileno debería estar respondiendo hoy y que pocos abordan con la profundidad necesaria: ¿qué parte de lo que hacemos requiere ajustarse producto del cambio tecnológico? y ¿estamos reaccionando a la velocidad requerida?

Según McKinsey & Company, más del 70% de las organizaciones ya utiliza inteligencia artificial en al menos una función y cerca de dos tercios ha incorporado IA generativa. La adopción dejó de ser incipiente. Sin embargo, el mismo análisis muestra que sólo una fracción logra capturar impacto económico relevante. La brecha, entonces, no es tecnológica, sino de estrategia y de gobierno corporativo.

La respuesta varía según la industria. Y esa variación importa, porque uno de los errores más costosos hoy es aplicar la misma actitud sin distinguir dónde están los riesgos y las oportunidades. La tecnología dejó de ser solo eficiencia y empieza a definir posiciones competitivas.

Para un banco o una empresa de retail financiero, la implicancia es alta e inmediata. En



**LUIS HERNÁN PAÚL**  
DIRECTOR CENTRO  
DE GOBIERNO  
CORPORATIVO UC

**“La supervisión de la transformación tecnológica y sus riesgos es parte del deber fiduciario del directorio. Eso implica exigir métricas de retorno y definir con claridad dónde recae la responsabilidad en los equipos ejecutivos”.**

servicios financieros, la adopción de IA bordea el 70% y se concentra en riesgo, fraude y relación con clientes. Aquí la competencia no solo invierte más: aprende más rápido. Un directorio que aprueba presupuestos sin entender qué capacidades están construyendo los actuales competidores, como también los potenciales competidores, no está decidiendo, está asignando capital a ciegas. La discusión relevante no es el monto, sino el tipo de ventaja que esa inversión puede o no construir.

Para una empresa de consumo masivo o una salmonea, el cuadro es distinto. La adopción es menos evidente pero eso no significa que el tema pueda esperar. Lo que se acumula no es urgencia, son brechas. Y las brechas operacionales frente a competidores más avanzados no avisan antes de volverse costosas.

Para una empresa minera o portuaria, en cambio, el problema no es la velocidad, sino la escala. He visto directorios de este sector que discuten automatización con mucho rigor técnico, pero sin preguntarse si la empresa cuenta con la experiencia para evaluar si el proveedor tecnológico les está vendiendo las soluciones correctas. Esa es, quizás, la pregunta más importante que nadie hace. Automatización, analítica avanzada y mantenimiento predictivo son deci-

siones que se diseñan para operar durante años.

En Chile, además, esto ocurre en algunas empresas en un contexto de aceleración tecnológica y escasez de talento para enfrentar el tema.

En todas las empresas el rol del directorio es el mismo: no operar la tecnología, pero sí gobernar su impacto estratégico.

La literatura en gobierno corporativo coincide en que la supervisión de la transformación tecnológica y sus riesgos dejó de ser un tema de TI y pasó a formar parte del deber fiduciario del directorio. Eso implica dedicar más tiempo de agenda, exigir métricas de retorno y definir con claridad dónde recae la responsabilidad en los equipos ejecutivos.

También supone hacerse cargo de ciertas definiciones o decisiones básicas: si la organización cuenta con el talento adecuado, definir cómo se medirá el retorno de las inversiones y las capacidades que se requieren construir para hacer un mejor trabajo que los competidores.

Cuando esa conversación no ocurre, el problema no es que la empresa invierta poco o tarde en tecnología. Es que el directorio pierde visibilidad sobre uno de los factores que más incidirá en el valor futuro de la empresa y, con ello, su capacidad de anticipar escenarios en lugar de reaccionar.