

El cargo que no existe

“El departamento de TI: donde la IA va a morir”
 — Ethan Mollick, *The Economist*



ANÁLISIS
 Cuky Pérez

HACE UNAS SEMANAS, EN EL SUBTERRÁNEO DE UN EDIFICIO CORPORATIVO, le pregunté al gerente de tecnología de una empresa bien gestionada qué estaba haciendo con la inteligencia artificial. Me respondió: “Estamos analizando proveedores y cotizando licencias”. Ahí supe que no estábamos hablando de lo mismo. He tenido esa misma conversación varias veces. Al principio me confundía. Después entendí que no era la persona equivocada: el cargo de gerente de tecnología no significa lo mismo en una empresa tradicional que en una nativa digital. Mismo nombre, dos trabajos distintos.

Ethan Mollick, profesor de Wharton, le puso nombre a este fenómeno en una columna reciente de *The Economist*. Las empresas le están encargando la inteligencia artificial al mismo equipo cuyo trabajo cotidiano es mantener los sistemas funcionando, los datos seguros y las operaciones disponibles. El problema, dice, no es de competencia. Es de mandato e incentivos. El éxito de un área de TI se mide por la disponibilidad (que nada se caiga) y la seguridad (que nada se filtre). Si pudieran quitarte el teclado, dormirían más tranquilos. La IA, en cambio, exige experimentar, tolerar fallas, asumir que nadie sabe todavía cómo se usan bien estas herramientas ni cómo pueden transformar el negocio. Pedirle a TI que lidere la estrategia de IA es un error de categoría. Equivale a pedirle al jefe de mantenimiento, cuyo éxito depende de que las máquinas no se detengan, que lidere la reinversión radical de la planta.

TI no sobra; todo lo contrario. En marzo de 2020 mandamos a millones de chilenos a trabajar desde sus casas y funcionó porque alguien había puesto los fierros en su

lugar: acceso remoto, seguridad, ancho de banda. Esa infraestructura sostuvo la economía durante la pandemia. Pero ese rol habilita; no transforma el modelo de negocios.

La IA no es una herramienta que se instala, sino una herramienta que reorganiza. Necesita a alguien que entienda en detalle los problemas del negocio, cliente y operación, no solo la arquitectura de sistemas. Y exige incomodar la operación actual para rediseñar la estructura de datos que alimentará los modelos futuros. Las empresas nativas digitales lo resuelven así: equipos mixtos pensando productos, analizando datos, testeando, sentados en la mesa donde se decide.

Son dos roles complementarios. Uno cuida la infraestructura y el riesgo. El otro diseña cómo la tecnología transforma el negocio. El primero existe en casi todas las empresas chilenas. El segundo, en muy pocas.

Los datos del registro CMF lo confirman. De las cerca de 350 empresas emisoras de valores de oferta pública que reportan al regulador chileno, el 88% no tiene a ningún gerente de tecnología en su primera línea ejecutiva.

De las cerca de 350 empresas emisoras de valores de oferta pública que reportan al regulador chileno, el 88% no tiene a ningún gerente de tecnología en su primera línea ejecutiva”.

El patrón cambia al mirar solo las empresas IPSA. Entre las 30 empresas más grandes del mercado chileno, 53% (16) ya tiene al menos un ejecutivo de tecnología reportando al gerente general. Es importante destacar que de esas 16, el 44% no llama a su cargo “Tecnología” ni “TI”: lo llama “Transformación”, “Innovación” o “Digital”. Son nombres que sugieren un rol cerca del negocio. Y en cuatro empresas coexisten los dos roles que describe Mollick: un gerente de transformación o innovación y, además, uno de TI. Dos cargos, dos mandatos, ambos en la mesa.

Esto no es un capricho de gobernanza. Brynjolfsson, Rock y Syverson mostraron en 2021, en el *American Economic Journal*, que las tecnologías de propósito general no entregan productividad por sí solas: requieren rediseño de procesos, datos limpios, capacitación y cargos nuevos. Sin esas inversiones intangibles, la productividad medida cae los primeros años. Es la J-curve. Las empresas que abandonan cuando no ven retorno inmediato pierden. Las que persisten capturan el valor después.

La diferencia entre las empresas que capturan el valor de la IA y las que no, no está en qué herramienta compran. Está en si crearon el cargo que diseña la reorganización y si le dieron el peso para sentarse frente al gerente general.

Pienso en esas reuniones en el piso menos dos. La conversación sobre fierros no era el problema. El problema es que la conversación sobre estrategia estaba ocurriendo diez pisos más arriba. La decisión más importante hoy no es qué modelo de lenguaje adoptar, sino cómo sacar la tecnología del subterráneo y sentarla a la mesa en la que se decide el futuro del negocio.