IA EN LA EMPRESA · PARA DIRECCIÓN

Dirigir la IA no es elegir la herramienta. Es decidir dónde entra el criterio.

Cuatro decisiones que no delega nadie, y las definiciones que hacen falta para tomarlas.

Edición pública · VG-HB-03 · v1.0 · octubre de 2026

EL PUNTO DE PARTIDA

Trae capacidad. No trae interés en tu empresa.

Un modelo llega sabiendo muchas cosas, y ninguna de ellas es cuál te conviene a vos. No conoce tu operación, tus clientes ni lo que decidiste el año pasado, y no tiene nada en juego si se equivoca.

Eso no es una falla: es la forma del producto. La capacidad viene resuelta y el criterio no viene, y no hay proveedor que pueda vendértelo porque depende de cosas que sólo sabés adentro.

Por eso dirigir esto se parece menos a comprar una herramienta que a definir cuatro cosas. Las cuatro son decisiones de conducción, y ninguna es técnica.

Lo único que no viene en la caja es el criterio

Y es la parte que decide si dos empresas con la misma herramienta obtienen lo mismo.

DECISIÓN 1

Dónde entra: donde falta tiempo, no criterio

Ordenar volumen de texto libre. Clasificar contra una estructura que la empresa ya definió. Adaptar un mismo contenido a otro público o idioma. Sostener lo repetitivo sin distraerse.

Los cuatro comparten algo y es lo que los hace seguros para empezar: son tareas donde lo que escasea es tiempo y no juicio. Ahí las mejoras están medidas —14% más casos resueltos por hora en atención al cliente, 26% más tareas completadas en desarrollo— y no le piden nada a la organización todavía.

El límite es el mismo criterio, al revés: donde lo que escasea es juicio, la herramienta no lo aporta. Si el primer uso cae ahí, ¿quién aporta el criterio que la herramienta no trae?

Brynjolfsson, Li y Raymond, NBER w31161 (5.179 agentes) · Cui et al., Management Science 2025 (4.867 programadores)

DECISIÓN 2

Cuánta autonomía se concede

Un asistente responde y tu gente elige qué sigue. Un flujo ejecuta pasos que tu gente definió antes. Un agente elige por su cuenta el paso siguiente para llegar a un objetivo.

Las tres se venden con la misma palabra, y lo que cambia es cuánto criterio de tu equipo queda dentro del proceso. Con un asistente queda todo; con un flujo queda en el diseño; con un agente queda afuera del recorrido y sólo en los límites que hayas puesto.

Para la mayoría de los procesos de una empresa, un flujo bien definido rinde más y falla de manera previsible. Elegir el más autónomo por defecto es sacar juicio de donde estaba dando resultado, y pagar por hacerlo.

DECISIÓN 3

Quién verifica, y contra qué

Un buscador falla dando un enlace malo, que se nota. Un modelo falla escribiendo un párrafo impecable que dice algo que no es. A eso se le llama alucinación y no es un error de quien preguntó: no hay señal en el texto que lo delate.

Como el error no se ve, verificar no puede quedar librado a que alguien lo note. Se decide: qué salida se verifica, quién lo hace, y contra qué. Contra la fuente, contra un procedimiento, contra el criterio de alguien con nombre — pero nunca contra «el sentido común», que no es un control.

Conviene además que sea un rol y no una regla. Un rol se asigna, se forma y se reconoce; «revisen todo» no permite ninguna de las tres, y además nadie lo cumple.

McKinsey 2025 · sobre procesos definidos de validación humana

DECISIÓN 4

Qué se pone por escrito

Si el proceso está claro, la herramienta lo hace más rápido. Si está confuso, lo hace más rápido y más confuso: automatizar algo que nadie escribió no lo aclara, le fija la ambigüedad y la pone a escala.

Así que antes de la herramienta hay una decisión más barata y más aburrida: qué procesos se escriben, y qué sabe hoy una persona sola que convendría que estuviera escrito. Por qué esa máquina se purga antes de arrancar, por qué a ese cliente se le factura distinto.

Esa decisión rinde con o sin IA, y es la única de las cuatro que sigue valiendo el día que la herramienta cambie.

ANTES DE FIRMAR

Cinco preguntas, ninguna técnica

¿Contra qué número de mi empresa se mide la mejora? ¿Qué pasa cuando se equivoca —no si se equivoca—, con qué frecuencia y quién lo detecta?

¿Dónde queda la información que carguemos y quién accede? ¿Qué queda registrado de cómo llegó a lo que dice? ¿Y qué puede hacer sin que nadie apruebe?

Las cinco se contestan con evidencia de tu operación, no con una demo. Y conviene saber que casi la mitad de las organizaciones todavía no definió cuándo una salida necesita que la mire una persona.

FUENTES

De dónde sale cada número

+14% de casos resueltos por hora sobre 5.179 agentes de atención al cliente: Brynjolfsson, Li y Raymond, «Generative AI at Work» (NBER w31161).

+26% de tareas completadas: Cui et al., Management Science (2025), tres experimentos de campo con 4.867 programadores en Microsoft, Accenture y una Fortune 100.

Casi la mitad sin validación humana definida: McKinsey (2025) reporta que 54% de las organizaciones dice tener procesos definidos para cuándo una salida necesita validación.

Las cuatro se contestan en una reunión

Dónde entra, cuánta autonomía, quién verifica y contra qué, y qué se escribe. Con eso hecho, la herramienta es un detalle de compra.

vivogrc.com