GUÍA PRÁCTICA · GESTIÓN DE RIESGOS

Inteligencia artificial y decisiones: límites que importan

Cómo usar la IA generativa para preparar, explicar y ejecutar mejores decisiones sin delegar el criterio, la responsabilidad ni la rendición de cuentas.

Ignasi Alcalde
IA aplicada a decisiones, procesos, innovación y aprendizaje · ignasialcalde.es

EL PUNTO DE PARTIDA

El riesgo de confundir producir con decidir

Lo que la IA hace bien: producir

- Redactar textos, informes y resúmenes
- Generar ideas, hipótesis y alternativas
- Analizar documentos y datos con rapidez
- Escribir código y automatizar tareas

Lo que exige una decisión: responder

- Asumir las consecuencias del resultado
- Priorizar valores cuando entran en conflicto
- Gestionar renuncias entre opciones
- Rendir cuentas ante personas y organización

La IA no es neutral ni infalible, y no entiende el impacto real de lo que entrega. Cuando están en juego la reputación, los recursos y las personas, esta distinción es una cuestión **estratégica**, no un detalle técnico.

UNA HEURÍSTICA ÚTIL

Qué verbos delegar y cuáles retener

Los verbos que empiezan por «re-» suelen poder delegarse a la IA con supervisión. Los que empiezan por «de-» exigen criterio humano.

Delegar con supervisión

- Resumir
- Redactar
- Reformular
- Reorganizar
- Revisar

Tareas de transformación de contenido: la IA acelera y la persona revisa.

Retener siempre

- Decidir
- Definir
- Deliberar
- Delimitar
- Defender

Tareas de juicio y compromiso: la persona responde de ellas.

DEL DATO A LA DECISIÓN, EN SEIS ETAPAS

La IA en cada etapa de la decisión

Etapa	Qué puede aportar la IA	Qué conserva la persona
Pregunta	Reformular preguntas vagas en preguntas operativas	Decidir qué problema importa y para quién
Evidencia	Localizar, resumir y estructurar fuentes y datos	Validar origen, calidad y suficiencia
Interpretación	Proponer lecturas e hipótesis alternativas	Elegir la explicación con contexto real
Decisión	Comparar opciones, riesgos y escenarios	Decidir y asumir la responsabilidad
Acción	Redactar mensajes, planes y argumentarios	Comprometer recursos y liderar el cambio
Aprendizaje	Preparar el seguimiento de indicadores	Revisar qué funcionó y ajustar el criterio

PRIMER VALOR TANGIBLE

El trabajo previo a la decisión

Muchas decisiones no fallan por falta de datos, sino por falta de estructura: hipótesis imprecisas, criterios difusos y alternativas que nunca se comparan.

Formular preguntas operativas

Qué optimizamos, qué límites existen y qué indicadores importan.

Proponer alternativas

Generar opciones plausibles y obligar a compararlas con criterios explícitos.

Redactar informes de decisión

Contexto, opciones, riesgos, recomendación y métricas de seguimiento.

Preparar argumentarios

Adaptar el mensaje a dirección, legal, operaciones o clientes.

La IA no decide, pero mejora el andamiaje intelectual que hace posible decidir mejor.

DECIDIR TAMBIÉN ES EXPLICAR

Mejorar la claridad y la comunicación

Explicar por qué ahora, por qué así, por qué no otra opción y cómo sabremos si acertamos. La IA ayuda a:

01 Reescribir documentos complejos para cada nivel de lectura, del comité ejecutivo al equipo operativo.

02 Transformar análisis técnicos en narrativas accionables: qué pasa, por qué ocurre y qué hacemos.

03 Preparar mensajes difíciles sobre cambios, recortes, prioridades o riesgos con tono y estructura adecuados.

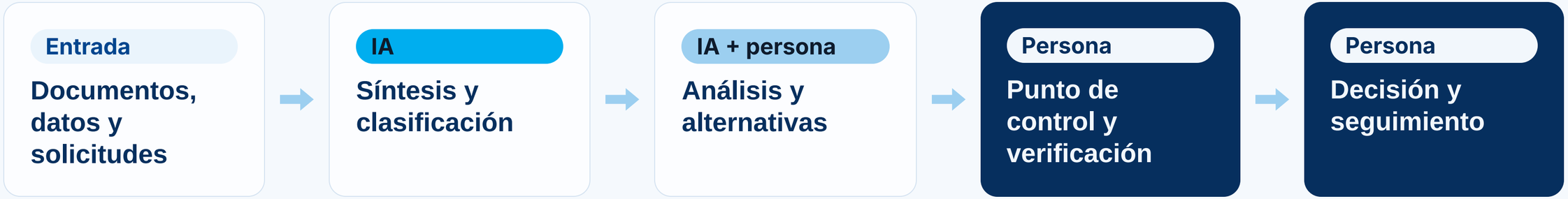
04 Adaptar el lenguaje al contexto cultural y organizativo de cada audiencia.

Aquí entra el data storytelling

Convertir el análisis en una narrativa que conecta evidencia, interpretación y acción reduce la ambigüedad en la ejecución y alinea a los equipos.

La claridad comunicativa es una ventaja competitiva.

Del uso individual al proceso con IA



Ejemplos de aplicación

- Informes periódicos de indicadores con asistentes integrados en ofimática y BI
- Revisión y resumen de documentación extensa antes de un comité
- Clasificación y respuesta inicial a consultas internas o de clientes

Principio de diseño

Diseñar un proceso con IA es decidir de antemano dónde actúa la IA, dónde se verifica su resultado y quién firma la decisión final.

LIBERAR ENERGÍA COGNITIVA

Menos fricción en tareas repetitivas

No se trata de automatizar por automatizar. Muchas tareas intelectuales son necesarias y consumen tiempo, pero no requieren el nivel más alto de juicio estratégico.

Síntesis documental

Resumir documentación extensa, extraer los puntos críticos y señalar lo que requiere decisión.

Generación de borradores

Versiones iniciales de propuestas, políticas internas y procedimientos que después se revisan y refinan.

Materiales estructurados

Plantillas, listas de comprobación, guías internas y materiales de formación coherentes.

Bien utilizada, la IA no sustituye el criterio profesional: compra tiempo para usarlo mejor.

LÍMITES TÉCNICOS Y DE RESPONSABILIDAD

Cuatro límites que no podemos ignorar

1 No garantiza la verdad

Puede sonar convincente y estar equivocada: inventa detalles o mezcla contextos con lenguaje impecable.

Freno: verificación obligatoria con fuentes, datos trazables y revisión humana antes de actuar.

2 No entiende el coste del error

No experimenta el impacto reputacional, legal o humano de una mala recomendación ni responde de él.

Freno: a mayor impacto potencial, menor delegación de juicio. La IA, en funciones de apoyo.

3 Hereda sesgos y amplifica desigualdades

No necesita «querer» discriminar: reproduce patrones presentes en los datos y en el lenguaje dominante.

Freno: gobernanza en decisiones sobre personas: criterios claros, auditoría y medidas de equidad.

4 Puede filtrar información sensible

El riesgo incluye trazabilidad interna, accesos no autorizados y usos secundarios no previstos.

Freno: segmentación de datos, políticas claras, herramientas corporativas y formación.

ASISTIR · RECOMENDAR · DECIDIR

Marco para decidir cuándo frenar

Cuanto más irreversible y costoso sea el error potencial, más cerca debe estar la persona del botón final de decisión.

01 · RIESGO BAJO

Asistir

La IA ayuda sin recomendar la acción final: redactar, resumir, organizar, preparar informes.

02 · RIESGO MEDIO

Recomendar

Sugiere opciones y renuncias, con validación humana: priorización preliminar, borradores de políticas.

03 · RIESGO ALTO

Decidir

Ejecuta decisiones sobre personas, dinero o derechos. Solo con gobernanza madura y trazabilidad completa.

Preguntas de control: ¿es reversible? · ¿afecta a personas, dinero, derechos o reputación? · ¿podemos explicarlo y auditarlo? · ¿quién responde si falla?

MÉTODO DELIBERADO

Tres prácticas que cambian el resultado

1

Mejores preguntas antes que respuestas más largas

La calidad de la instrucción es calidad de pensamiento: objetivos claros, restricciones explícitas, criterios de evaluación y supuestos verificables.

2

Separar creatividad de verificación

Usa la IA para explorar alternativas y ampliar perspectivas, nunca como prueba. Verificar exige datos contrastados, fuentes identificables y responsables.

3

Cerrar siempre con métricas

Toda recomendación debe responder «¿cómo sabremos si funciona?» con indicadores concretos, medibles y con plazo.

PROTOCOLO DE VERIFICACIÓN

Cinco comprobaciones antes de actuar

1

Fuente

¿De dónde sale cada dato o afirmación? ¿Es trazable?

2

Contraste

¿Lo confirma una segunda fuente o un dato propio?

3

Coherencia

¿Encaja con lo que sabemos del negocio y del contexto?

4

Alternativa

¿Qué otra explicación o cifra sería igual de plausible?

5

Responsable

¿Quién revisa, firma y responde de la decisión?

Verificar no es desconfiar de la tecnología: es profesionalidad en su uso. El protocolo completo se desarrolla en el libro *Data Storytelling con Inteligencia Artificial*.

LA IDEA CENTRAL

Pensar con la IA, no para la IA.

La IA generativa no reemplaza el criterio humano: lo tensiona de forma productiva. Obliga a explicitar supuestos, a definir criterios con precisión y a hacer visible lo que antes se decidía por intuición o por jerarquía.

EL VERDADERO VALOR

Mejorar la conversación previa a la decisión, no sustituir la decisión.

EL VERDADERO RIESGO

Acostumbrarse a aceptar respuestas convincentes sin exigir garantías.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Conclusiones para la acción

Claridad de roles

Definir dónde la IA asiste, dónde recomienda y dónde no decide, según riesgo e irreversibilidad.

Gobernanza proporcional

Verificación, auditoría y trazabilidad a la medida del impacto de cada decisión.

Formación continua

Capacidad para formular mejores preguntas e interpretar críticamente las respuestas.

Cultura de verificación

Verificar no es desconfianza hacia la tecnología: es uso profesional y responsable.

La IA generativa amplifica la capacidad de decisión humana; no la reemplaza. El futuro es de quienes combinan inteligencia artificial con criterio humano deliberado.

PARA PROFUNDIZAR · NUEVO LIBRO

Data Storytelling con Inteligencia Artificial

Un método para pasar del dato a la decisión con IA generativa y criterio humano, pensado para profesionales y directivos.

1 Pregunta · 2 Evidencia · 3 Interpretación · 4 Decisión · 5 Acción · 6 Aprendizaje

Prólogo de Xavier Marcet. Edición en inglés: *Data Storytelling with Artificial Intelligence*, con prólogo de Andy Kirk. Disponible en Amazon, en Kindle y tapa blanda.

Ignasi Alcalde

Formación ejecutiva, conferencias y consultoría en IA aplicada a decisiones, procesos, innovación y aprendizaje.

ignasialcalde.es
ignasialcalde.es/data-storytelling-con-ia