

Cuando trabaje con IA, actúe como un tomador de decisiones, no como un usuario de herramientas

 hbr.org/2025/10/when-working-with-ai-act-like-a-decision-maker-not-a-tool-user

Cheryl Strauss Einhorn

October 31, 2025

[Toma de decisiones y resolución de problemas](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta [encuesta](#) para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las [preguntas frecuentes](#).

[Read in English](#)

Mucha gente utiliza la IA generativa para escribir correos electrónicos, elaborar presentaciones de diapositivas, programar reuniones y tomar notas. Puede parecer liberador ceder esas tareas rutinarias. Pero mientras ahorramos tiempo, ¿cuál es el coste?

Aunque la IA puede crear espacio para un pensamiento de orden superior, también puede tentarnos a [externalizar por completo ese pensamiento](#). El reto no es sólo que la IA sea poderosa; también es persuasiva. Redacta primero, suena segura y se mueve con rapidez. Cuando estamos bajo presión, cansados o simplemente ansiosos por hacer avanzar las cosas, es fácil dejar que la herramienta tome las decisiones por nosotros sin pararnos a pensar si estamos a punto de delegar en la IA el pensamiento que deberíamos estar haciendo nosotros mismos.

Esta dinámica es sutil pero significativa. Cada vez recurrimos más a la IA para obtener resúmenes en lugar de leer los comentarios originales. Los equipos están basando sus estrategias en tendencias generadas por la IA sin [cuestionar](#) siempre [los datos de origen](#). Los directivos se basan en la IA para redactar las evaluaciones de rendimiento y asumen que el tono es neutro cuando no lo es. Estos no son fallos de liderazgo. Son signos de lo rápido que puede perderse la parte centrada en el ser humano de la toma de decisiones: los valores y el juicio que dan sentido a las elecciones.

Un buen liderazgo nunca ha consistido en tener todas las respuestas. Pero sí exige reflexión, valentía y claridad de objetivos, cualidades que la IA no puede sustituir. A medida que la tecnología se hace más capaz y promete más velocidad y facilidad, las decisiones complejas exigirán cada vez más ralentización y reflexión profunda.

En mi trabajo como experto en toma de decisiones centrado en la resolución de problemas complejos, he visto lo fácil que es sustituir el pensamiento de la IA por el propio. Al ver esto en acción con mis clientes de consultoría, empecé a investigar remedios para contrarrestar la influencia de las decisiones dirigidas por la IA.

He descubierto que para afrontar este momento no necesitamos más habilidad técnica. Necesitamos orientación: un sentido claro de nuestro papel, de la naturaleza de la tarea y del juicio que nos corresponde a nosotros, no a la máquina. He desarrollado lo que llamo anclas de liderazgo de la IA: cuatro principios sencillos y duraderos para ayudar a los líderes a

mantenerse anclados en su papel de *pensadores* y no de usuarios de herramientas. Estas anclas no son reglas rígidas; son señales mentales diseñadas para prompt awareness y mantenerle a cargo de cómo y cuándo aplica la IA.

Los anclajes son una forma eficaz de preservar y proteger la autonomía y la eficacia en la toma de decisiones. Ofrecen una forma de mantener el control -y de mejorar la calidad y la credibilidad del resultado de una decisión- incluso cuando la máquina se mueve deprisa y trata de arrastrarle a su velocidad.

Las cuatro anclas de liderazgo de la IA

Una de mis clientes, "Priya", alta ejecutiva de tecnología, utilizó las anclas de liderazgo cuando un cliente de muchos años expresó su frustración por un nuevo protocolo de comercio financiero. Priya propuso una reunión y recurrió a la IA para que la ayudara a prepararse. Como muchos líderes, estaba bajo presión, preocupada por la relación y decidida a hacerlo bien.

A continuación le explicamos cómo funcionan las anclas, por qué cada una es fundamental, qué preguntas debe hacerse y cómo las utilizó Priya para asegurarse de que dirigía con su propio pensamiento, no con el resultado de la IA.

1. La comprobación de autoridad

La IA puede ser estupenda para empezar a dar cuerpo a sus ideas y desarrollar un producto de trabajo. Pero aunque sea la "autora" del producto, usted es la autoridad en la materia. No deje que el primer borrador de la IA sea su borrador final.

Se trata de ejercer su autoridad como líder. Piense en la IA como en un cachorro excitado, que camina delante de usted: El cachorro puede pensar que tiene el control, pero usted está paseando al perro, no al revés. Así que deje que la IA vaya primero, pero no confunda su velocidad con la calidad.

Cuando revise los resultados de la IA, pregúntese:

- ¿He llegado a donde quería?
- ¿He resuelto el problema que he identificado?
- ¿Es éste el tono, el matiz y el contexto que quiero?
- ¿Qué ha omitido o supuesto la IA?

Cuando Priya se enteró de la frustración de su cliente, pidió a AI que redactara un correo electrónico con los pasos a seguir. La respuesta era pulida y diplomática: tentaba enviarla tal cual. Pero Priya hizo una pausa y se planteó las preguntas anteriores. A continuación, releyó el correo electrónico, centrándose en cómo lo recibiría el cliente. Aunque el tono parecía neutro, a Priya le llamó la atención la falta de preocupación del correo electrónico por el punto de vista del cliente. Añadió un párrafo inicial para validar la frustración del cliente antes de pasar a la solución propuesta por AI.

2. La comprobación del propósito

La IA se rige por la probabilidad; usted se rige por el propósito.

La IA puede sugerirle los pasos a seguir, pero no conoce sus verdaderas motivaciones. Le dará respuestas basadas en lo que han hecho otras personas. No entiende sus valores, su contexto, sus relaciones ni su visión a largo plazo.

Esta ancla trata de no permitir que la sabiduría popular sustituya a su perspectiva única. Identifique un punto en su proceso de decisión para volver a centrarse en lo que le importa. Pregúntese:

- ¿Cuál es mi objetivo a corto plazo?
- ¿Cuál es mi objetivo a largo plazo?
- ¿Refleja la IA estos objetivos?

Antes de entrar en la reunión con su cliente, Priya utilizó la IA para preparar los temas de conversación, pero se aseguró de dejar tiempo suficiente para tomarse cinco minutos para reflexionar y volver a conectar con su misión, tanto para la reunión como para su organización.

El objetivo a corto plazo de Priya era salvar el contrato. Pero la única forma de lograr ese objetivo era responder como una líder que da prioridad a las relaciones de colaboración, su objetivo a largo plazo. Al haber recomendado a Priya que fuera franca en cuanto a que la petición del cliente no era fácil de cumplir. Pero Priya sentía que su punto de vista no debía suplantar una discusión sobre las necesidades y la perspectiva del cliente. Lo que Al había enmarcado como franqueza le pareció a Priya una desconexión de la relación. Priya revisó los temas de conversación para empezar preguntando al cliente: "¿Puede explicarme cómo sería el éxito desde su punto de vista?".

3. La comprobación de la responsabilidad

Por muy útil que sea una herramienta, usted es responsable de las consecuencias cuando las cosas salen mal. La IA no será la que se siente en la sala de juntas o en la revisión del rendimiento cuando una decisión no llegue a buen puerto: será usted. Cuando haya mucho en juego, asegúrese de que su pensamiento sustenta su toma de decisiones, no la IA. La propiedad no puede delegarse.

Aunque la IA tome notas de sus reuniones, usted es quien realmente está allí. Adapte sus respuestas en tiempo real para reaccionar a la realidad en la que se encuentra. Antes de compartir los resultados de la IA, pregúntese

- ¿Apoyo esta información?
- ¿Me siento cómodo defendiendo este punto de vista?

Durante la reunión con el cliente de Priya, éste se opuso a algunas de sus sugerencias. Se dio cuenta de que una recomendación, que procedía casi textualmente de su preparación para la IA, sugería enmarcar el nuevo protocolo comercial como una protección de su empresa en lugar de atender las necesidades del cliente. Parecía un tono sordo.

Lo asumió. "Esa idea no responde a sus necesidades. Permítame ofrecerle algo más alineado con lo que acaba de compartir". Era la credibilidad de Priya la que estaba en juego, no la de la herramienta.

4. La comprobación de la verdad

La IA siempre parece segura de sí misma, incluso cuando ella (y usted) no deberían estarlo. Está entrenada con datos agregados que pueden contener información obsoleta, incompleta o incorrecta, y a veces fabrica por completo fuentes e historias.

Este ancla trata de una comprobación de la verdad. Aporte escepticismo a la IA para evitar que las suposiciones infundadas, la desinformación y la información errónea se infiltren en su trabajo. Sólo su vigilancia y revisión mantienen intacta su autoridad. Interrogue activamente los resultados que recibe. Pregúntese:

- ¿Esta información es verificable?
- ¿Existe otra perspectiva del problema?
- ¿Cómo puede ser errónea esta información?

Cuando Priya quiso saber si la frustración del cliente podía ser también un problema para otros clientes, le pidió a la IA que "resumiera las mayores preocupaciones del sector y los puntos débiles de los clientes con este nuevo protocolo de negociación". Su herramienta de IA respondió rápidamente con una lista de quejas. Pensó que había señalado algo importante y se preparó para llevárselo a su jefe. Pero antes de hacerlo, Priya comprobó la lista y descubrió que una de las quejas procedía de datos de hacía dos años, y otra se había publicado en un blog de comercio en el que se hablaba de rumores, no de hechos. Si hubiera confiado en el resultado sin cuestionarlo, podría haber dañado su credibilidad.

Anclar sus decisiones

Con cada uno de los anclajes, Priya se resistió a adoptar por defecto la salida rápida y pulida de la IA. En su lugar, utilizó las indicaciones de liderazgo para crear un espacio que le permitiera aportar su criterio y dirigir con intención.

Es fácil sentir asombro o incluso alivio ante las crecientes capacidades de la IA. La IA es tan rápida y tan segura de sí misma que es fácil dudar de su propio pensamiento y ceder el control. Pero la IA no es mágica ni omnisciente. Las herramientas de la IA pueden apoyar nuestra toma de decisiones, cuestionar nuestras suposiciones y ayudarnos a ver a la vuelta de las esquinas, pero no entienden nuestro contexto, nuestras relaciones ni lo que más nos importa.

...

La IA es una herramienta impresionante, pero no es una guía infalible. No deje que tome el mando. Los cuatro anclajes de liderazgo de la IA pueden ayudarle a mantener el control, aclarando y profundizando su propio pensamiento en el proceso. Dirigirá no sólo con

herramientas, sino con claridad, curiosidad y convicción. Las máquinas suelen repetir o mejorar lo que han visto antes. Son los humanos los que pueden soñar ideas que el mundo nunca ha visto.