

Peter Drucker en el IMEF en tiempos de inteligencia artificial

SEPTIEMBRE – 2026

Índice

IDEA CENTRAL

HIPÓTESIS

1. La pregunta que antecede a la tecnología
2. Una organización necesita objetivos en ocho campos
3. Cómo utilizar los objetivos: de la intención al trabajo
4. Del custodio de la información al arquitecto de decisiones
5. Eficiencia no es efectividad
6. Innovar no es adoptar tecnología
7. Medir resultados, no actividad
8. La responsabilidad no puede delegarse al algoritmo
9. Del reemplazo de tareas al desarrollo del talento
10. El CFO y su equipo como comunidad de conocimiento, objetivos y responsabilidad
11. Preguntas para la reflexión en el CFO

CONCLUSIÓN: el liderazgo define el sentido y moviliza los objetivos

Boletín Técnico

Peter Drucker en el IMEF en tiempos de inteligencia artificial

Del ejecutivo que administra recursos al líder que define propósito, objetivos y resultados

IDEA CENTRAL

La inteligencia artificial puede ampliar las capacidades de la función financiera; solo el liderazgo humano puede definir el propósito, equilibrar objetivos y convertirlos en trabajo responsable y resultados sostenibles.

Del ejecutivo que administra recursos al líder que define propósito, objetivos y resultados

HIPÓTESIS

Las ideas de Drucker permiten que el CFO transforme la adopción de IA en una agenda de propósito, objetivos múltiples, productividad, gobierno y responsabilidad social.

La inteligencia artificial está transformando el trabajo de los ejecutivos financieros. Presupuestos, análisis de variaciones, evaluación de riesgos, proyecciones de flujo, revisión de operaciones y preparación de reportes pueden realizarse hoy con una velocidad y profundidad difíciles de imaginar hace pocos años.

La verdadera transformación, sin embargo, no consiste solamente en hacer más rápido lo que ya hacíamos. Consiste en utilizar la IA para construir mejores organizaciones, elevar la calidad de las decisiones y generar valor sostenible para las empresas y para la sociedad.

En este escenario, las ideas de Peter F. Drucker adquieren una renovada importancia para el Director de Finanzas (CFO). El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas considera que el CFO tiene una responsabilidad principal en su organización a semejanza de la que tienen quienes dirigen los bancos: porque ven el panorama de demanda de inversión desde la óptica cupular. La misión del CFO no debe limitarse a contratar y usar nuevas herramientas; también debe ayudar a sus colaboradores a comprender para qué utilizarlas, qué resultados esperar, en qué campos fijar objetivos y qué responsabilidades asumir frente a sus efectos.

*La IA puede ampliar las capacidades del ejecutivo financiero.
Drucker puede proporcionarle dirección, criterio y sentido.*

1. La pregunta que antecede a la tecnología

Una de las preguntas más representativas de Drucker fue: “¿Cuál es nuestro negocio?”. No buscaba describir únicamente productos o servicios, sino identificar la necesidad que una organización satisface, el cliente al que sirve y el valor que produce.

Aplicada al CFO y al Consejo que gobierna su Corporación, la pregunta se vuelve especialmente exigente: ¿cuál es el verdadero negocio del CFO y de los ejecutivos de finanzas en tiempos de inteligencia artificial? Durante muchos años, la función financiera se identificó con la contabilidad, el control, el presupuesto, el cumplimiento y la información histórica. Todas estas responsabilidades continuaban siendo indispensables, pero una parte creciente de ellas puede automatizarse.

El CFO y los ejecutivos de finanzas no pueden definirse solamente por las tareas que realiza. Debe definirse por la contribución que produce: asignar recursos con inteligencia, comprender riesgos, evaluar escenarios, proteger la continuidad del negocio y fortalecer la confianza de inversionistas, colaboradores, clientes y sociedad.

PREGUNTA ESTRATÉGICA

No solo debemos preguntar cómo incorporar IA al negocio, sino en qué se está convirtiendo nuestro negocio como consecuencia de la IA.

2. Una organización necesita objetivos en ocho campos

Drucker advirtió contra la búsqueda de un único gran objetivo. Administrar una empresa implica equilibrar necesidades, resultados, recursos, riesgos y responsabilidades que no pueden reducirse a una sola cifra. Por eso sostuvo que los objetivos con metas deben formularse en todas las áreas de las que depende la supervivencia de la organización. Y, deben evolucionar durante su ejecución sin permanecer estáticos.

En Management: Tasks, Responsibilities, Practices identificó ocho campos permanentes. Las metas concretas cambian según la estrategia de cada empresa, pero los campos son comunes porque expresan las condiciones básicas para crear clientes, innovar, movilizar recursos, elevar la productividad, responder ante la sociedad y conservar viabilidad económica.

ÁREA DE OBJETIVOS	APORTE SEGÚN DRUCKER	TRADUCCIÓN A LA AGENDA DE IA
Mercadotecnia	Crear y conservar clientes; comprender qué consideran valioso.	Objetivos de valor para el cliente, crecimiento, retención, inclusión, experiencia y confianza en servicios apoyados por IA.
Innovación	Evitar que la organización sea desplazada y convertir oportunidades en nuevos resultados.	Objetivos para pasar de pilotos a soluciones útiles, crear nuevas propuestas de valor y medir adopción e impacto.

ÁREA DE OBJETIVOS	APORTE SEGÚN DRUCKER	TRADUCCIÓN A LA AGENDA DE IA
Organización humana	Asegurar la disponibilidad, el desarrollo y el desempeño de las personas.	Objetivos de capacidades, rediseño de puestos, aprendizaje, juicio profesional y colaboración humano-IA.
Recursos financieros	Obtener, asignar y proteger el capital que requiere la estrategia.	Objetivos de inversión, retorno, liquidez, resiliencia, costo total y disciplina de portafolio de IA.
Recursos físicos	Disponer de los activos necesarios y utilizarlos responsablemente.	Objetivos para infraestructura, nube, cómputo, plataformas, datos, ciberseguridad y continuidad operativa.
Productividad	Elevar el rendimiento de todos los recursos empleados. (Productividad total de los factores).	Objetivos sobre tiempos de ciclo, calidad, costo, capacidad liberada y mejora de decisiones, no solo automatización.
Responsabilidad social	Responder por el impacto de la empresa sobre personas, comunidad y entorno.	Objetivos de privacidad, equidad, transparencia, empleo, sostenibilidad y protección de grupos afectados. Asignar responsabilidad.
Requerimientos de rentabilidad	Generar el excedente mínimo para financiar el futuro y cubrir riesgos.	Objetivos de rentabilidad suficiente y creación de valor, evitando confundir utilidad máxima con propósito institucional.

Fuente conceptual: Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, sección "The Power and Purpose of Objectives", pp. 100-102 de la edición incluida en el material de referencia.

La distinción que incomoda: resultados, costos y condiciones de supervivencia

Drucker afirmó de manera deliberadamente provocadora que la empresa tiene dos funciones básicas que producen resultados: mercadotecnia e innovación. Son las áreas por cuya contribución paga el cliente. Las otras áreas consumen recursos y hacen posible que esos resultados se alcancen.

“Marketing and innovation produce results; all the rest are costs.”

Peter F. Drucker, *The Practice of Management*

Esta idea no significa que talento, finanzas, infraestructura, productividad o responsabilidad social sean prescindibles. Significa que deben justificarse por su contribución al cliente, a la innovación y a la capacidad futura de la empresa. Tampoco convierte a la utilidad en propósito: en el texto de Drucker, la rentabilidad es una condición de supervivencia, una prueba de desempeño y una fuente para financiar riesgos e inversión.

Para el ejecutivo financiero, la consecuencia es decisiva. El presupuesto no debe clasificar la IA únicamente como gasto tecnológico ni celebrar cualquier ahorro como creación de valor. Debe distinguir entre inversiones que generan resultados, capacidades que los hacen posibles, costos que deben administrarse y actividades que ya no merecen recursos.

CRITERIO FINANCIERO

Cada iniciativa de IA debe explicar qué objetivo atiende, qué resultado producirá, qué capacidad habilita y qué riesgo o costo obliga a controlar.

3. Cómo utilizar los objetivos: de la intención al trabajo

En la sección “How to Use Objectives”, Drucker no presenta los objetivos como declaraciones decorativas. Sostiene que, si permanecen como buenas intenciones, carecen de valor; deben convertirse en trabajo. Esto exige claridad sobre el resultado esperado, el plazo y la persona que asume responsabilidad.

ELEMENTO	PREGUNTA QUE DEBE RESPONDER
Resultado específico	Definir qué cambio verificable debe producirse, en lugar de describir solamente actividades, herramientas o esfuerzos.
Medición y punto de partida	Establecer indicador, línea base, meta y evidencia suficiente para evaluar avance y calidad.
Plazo	Fijar una fecha o periodo que obligue a priorizar, secuenciar y tomar decisiones.
Responsable	Asignar una persona o instancia con autoridad y obligación explícita de rendir cuentas.
Revisión	Acordar cuándo se revisará el objetivo y qué cambios del entorno justificarían modificar el plan de preferencia, por superar expectativas

Dirección, no camisa de fuerza

Drucker también advierte que un objetivo puede convertirse en una camisa de fuerza. Los objetivos parten de expectativas y estas son, en el mejor de los casos, estimaciones informadas. Muchos factores decisivos están fuera del control de la empresa y el entorno no permanece inmóvil.

Su analogía es la operación de una aerolínea: se necesita un horario y un plan de vuelo, pero tormentas, turbulencias o vientos obligan a cambiar altitud, ruta o escala. La disciplina no consiste en obedecer ciegamente el plan original, sino en recibir información, ajustar el plan y conservar el destino.

Los objetivos no son destino; son dirección. No son órdenes; son compromisos.

Síntesis de “How to Use Objectives”

4. Del custodio de la información al arquitecto de decisiones

Drucker anticipó el surgimiento del trabajador del conocimiento: una persona cuya principal aportación proviene de aplicar conocimientos especializados a la solución de problemas. El ejecutivo financiero es, por excelencia, un trabajador del conocimiento.

La IA modifica la fuente tradicional de su ventaja. La información es más abundante y accesible; cualquier directivo puede solicitar a una plataforma una explicación preliminar de una variación, un escenario o un resumen. Cuando la información deja de ser escasa, el valor se desplaza hacia capacidades de orden superior:

- Formular las preguntas correctas y delimitar el problema real.
- Seleccionar datos relevantes y valorar su calidad.
- Distinguir correlación de causalidad y detectar supuestos ocultos.
- Integrar información financiera y no financiera.
- Convertir el análisis en una decisión comprensible y responsable.

La función financiera debe evolucionar de productora de reportes a arquitecta de decisiones. El reporte describe lo sucedido; el arquitecto de decisiones explica por qué ocurrió, qué puede suceder después, qué alternativas existen y qué riesgos implica cada una.

5. Eficiencia no es efectividad

Drucker distinguía entre hacer correctamente las cosas y hacer las cosas correctas. La IA tiene una enorme capacidad para mejorar la eficiencia, pero también puede acelerar procesos que ya no generan valor, multiplicar controles innecesarios o automatizar reglas creadas para una realidad que dejó de existir.

Una organización ineficaz equipada con IA puede convertirse simplemente en una organización ineficaz que opera a mayor velocidad. Antes de automatizar, la dirección debe preguntar:

¿Esta actividad debe continuar existiendo?

¿Qué resultado produce y quién utiliza ese resultado?

¿Puede eliminarse, simplificarse o rediseñarse antes de automatizarse?

El abandono sistemático propuesto por Drucker ofrece una secuencia útil para los proyectos de IA: primero eliminar lo innecesario; después simplificar lo indispensable; finalmente automatizar aquello que verdaderamente genera valor. La transformación digital no debe digitalizar la burocracia, sino rediseñar la organización.

SECUENCIA

Abandonar lo innecesario → simplificar lo indispensable → automatizar lo que genera valor → medir el resultado.

6. Innovar no es adoptar tecnología

Drucker consideraba la innovación como una disciplina: observar cambios, detectar necesidades e incongruencias y convertir oportunidades en resultados. Desde esta perspectiva, no toda aplicación de IA constituye una innovación.

Agregar un asistente virtual a un servicio deficiente o generar automáticamente más reportes puede ser una mejora operativa, pero no necesariamente una transformación. Existe innovación cuando la IA permite crear una nueva propuesta de valor, anticipar riesgos, atender clientes antes excluidos, personalizar servicios de forma responsable o rediseñar un modelo operativo.

VENTAJA COMPETITIVA

Cuando todas las organizaciones tengan acceso a herramientas semejantes, la diferenciación estará en el propósito, los datos confiables, el conocimiento especializado, el talento y la confianza del cliente.

El CFO puede ayudar a sus ejecutivos a pasar de la experimentación a la aplicación estratégica, compartiendo casos mexicanos, errores, resultados y criterios de evaluación. La innovación debe medirse por el valor económico, humano y social que produce, no por el grado de novedad de la herramienta.

7. Medir resultados, no actividad

La IA permite medir consultas, horas ahorradas, transacciones procesadas, anomalías detectadas y documentos generados. Sin embargo, la acumulación de indicadores no demuestra que una organización avance hacia su misión.

Un proyecto de IA no debe considerarse exitoso solamente porque fue implementado o porque redujo el tiempo de una tarea. El ejecutivo financiero y cada CFO deben evaluar si mejoró la calidad de las decisiones, disminuyó riesgos, fortaleció el flujo de efectivo, redujo errores materiales, mejoró la experiencia del cliente y liberó tiempo para actividades de mayor valor.

Una contribución relevante del CFO es impulsar marcos para medir el retorno integral de la IA. Ese retorno debe incluir ahorro, ingresos, productividad, resiliencia, innovación, aprendizaje, confianza y sostenibilidad.

El tablero equilibrado de los ocho objetivos

La medición debe evitar dos reduccionismos: evaluar toda la IA por ahorro de costos o evaluarla únicamente por ingresos. El enfoque de Drucker exige observar simultáneamente resultados de mercado e innovación, capacidades humanas y materiales, productividad, responsabilidad social y rentabilidad suficiente.

PREGUNTA	INDICADORES POSIBLES
¿Creamos valor para clientes?	Adopción, satisfacción, retención, inclusión, confianza y calidad de servicio.
¿Innovamos con resultados?	Casos en producción, ingresos o pérdidas evitadas, tiempo de aprendizaje y escalamiento.
¿Fortalecemos capacidades?	Competencias, calidad de datos, resiliencia tecnológica y madurez de gobierno.
¿Mejoramos productividad?	Tiempo de ciclo, precisión, capacidad liberada, costo unitario y velocidad de decisión.
¿Somos responsables y viables?	Sesgos, incidentes, reclamaciones, impacto laboral, sostenibilidad y rentabilidad ajustada a riesgo.

8. La responsabilidad no puede delegarse al algoritmo

Drucker entendía a la empresa como una institución social. Su desempeño no podía evaluarse únicamente por la utilidad financiera, sino también por sus efectos sobre trabajadores, clientes y comunidades. Ese principio es esencial frente a la inteligencia artificial.

Un algoritmo puede recomendar la aprobación de un crédito, señalar una irregularidad, seleccionar un proveedor o proyectar el cierre de una unidad. Pero no puede asumir responsabilidad moral, jurídica o institucional. La responsabilidad continúa perteneciendo a las personas y a las organizaciones.

Por ello, el ejecutivo financiero debe participar activamente en la gobernanza de la IA. No puede delegarla exclusivamente al área de tecnología. Los consejos y comités directivos deben establecer, particularmente si afectan a las personas:

Qué decisiones pueden automatizarse y cuáles requieren supervisión humana.

Quién valida los datos, los supuestos y los resultados de los modelos.

Cómo se detectan errores, sesgos y comportamientos inesperados.

Cómo se protegen la confidencialidad, la propiedad intelectual y la trazabilidad.

Quién responde cuando una recomendación automatizada produce un daño.

El control interno del futuro incluirá controles sobre datos, algoritmos, modelos y agentes digitales. La auditoría revisará no solamente transacciones, sino también cómo se generaron las decisiones. La gestión de riesgos deberá incorporar dimensiones algorítmicas, reputacionales, éticas y humanas.

9. Del reemplazo de tareas al desarrollo del talento

La adopción de IA provoca una inquietud comprensible sobre el empleo. Algunas tareas desaparecerán, otras se transformarán y surgirán nuevas responsabilidades. Una interpretación limitada buscaría reducir personal; una visión inspirada en Drucker preguntaría cómo aumentar la contribución de cada persona.

La capacitación no puede reducirse a enseñar una plataforma. Debe preparar a los equipos para cuestionar resultados, verificar información, detectar riesgos y ejercer juicio profesional. El

ejecutivo financiero necesita comprender modelos de IA, gobierno de datos, ciberseguridad, análisis de escenarios, comunicación estratégica y gestión del cambio.

PRINCIPIO DE TALENTO

La IA puede ofrecer una primera respuesta; el profesional debe determinar si es verdadera, pertinente y responsable.

10. El CFO y su equipo como comunidad de conocimiento, objetivos y responsabilidad

La inteligencia artificial representa una oportunidad para renovar el papel del CFO. Su misión de generar, investigar y difundir mejores prácticas financieras puede ampliarse hacia la construcción de una cultura de IA responsable, orientada a resultados y capaz de formular objetivos equilibrados.

El CFO puede convertir los ocho campos de Drucker en un lenguaje común para consejos, direcciones financieras y comités de transformación. De esta manera, cada iniciativa dejaría de evaluarse como un proyecto aislado de tecnología y pasaría a formar parte de una arquitectura institucional de objetivos, responsables, métricas y revisión.

LÍNEA	CONTRIBUCIÓN DEL IMEF
Formación ejecutiva	Programas que integren finanzas, estrategia, objetivos, datos, IA, riesgos, ética y gobierno corporativo.
Investigación aplicada	Casos mexicanos organizados por los ocho campos: resultados, métricas de retorno, fracasos, riesgos emergentes y mejores prácticas sectoriales.
Marcos de gobernanza	Criterios para formular objetivos, supervisar algoritmos, proteger datos, asignar responsabilidades y fortalecer la participación del consejo.
Desarrollo del talento	Actualización de ejecutivos y equipos financieros así como sus usuarios, para evitar que la brecha digital se convierta en exclusión profesional.
Contribución al país	Participación informada en productividad, inclusión financiera, educación, empleo, regulación y competitividad nacional.

Una disciplina institucional para los proyectos de IA

Antes de autorizar una iniciativa, el consejo o comité responsable debería exigir una ficha breve que responda: qué objetivo de los ocho atiende; qué resultado pretende; qué recursos requiere; quién responde; cómo se medirá; qué riesgos genera; qué decisiones permanecerán bajo juicio humano; y en qué condiciones el objetivo o el plan deberán revisarse.

PROPUESTA

Adoptar una “Matriz de Objetivos de IA” que conecte propósito, los ocho campos de Drucker, indicadores, responsables, riesgos y revisiones periódicas.

11. Preguntas para la reflexión en el CFO

- ¿Qué decisiones financieras y estratégicas queremos mejorar mediante IA?
- ¿En cuáles de los ocho campos hemos formulado objetivos y en cuáles solo tenemos intenciones?
- ¿Qué iniciativas crean resultados para clientes o innovación y cuáles son capacidades o costos habilitadores?
- ¿Qué procesos deben eliminarse o rediseñarse antes de ser automatizados?
- ¿Qué decisiones no deben delegarse a un algoritmo?
- ¿Cómo mediremos el valor económico, humano y social de nuestras iniciativas?
- ¿Qué capacidades necesita desarrollar hoy el ejecutivo financiero para seguir siendo relevante mañana?

Conclusión: el liderazgo define el sentido y moviliza los objetivos

Las ideas de Drucker no han perdido vigencia frente a la inteligencia artificial; la velocidad del cambio las vuelve más necesarias. Cuanto mayor es la capacidad tecnológica, mayor es la importancia de definir correctamente el propósito de la organización. Cuantos más datos existen, más necesario es el juicio. Cuantas más decisiones pueden automatizarse, más importante es establecer cuáles deben permanecer bajo responsabilidad humana.

La aportación adicional de los ocho campos es impedir que la transformación se reduzca a una sola meta. Una empresa puede ahorrar costos y, al mismo tiempo, deteriorar la confianza del cliente; puede innovar sin contar con talento o recursos suficientes; puede crecer sin cubrir sus riesgos; o puede lograr rentabilidad de corto plazo sacrificando su legitimidad social. La dirección debe equilibrar objetivos y explicitar los compromisos entre ellos.

En tiempos de IA, el CFO debe ayudar a sus asociados a regresar a las preguntas fundamentales: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué considera valioso?, ¿en qué campos debemos fijar objetivos?, ¿qué debemos abandonar?, ¿qué capacidades necesitamos desarrollar?, ¿qué decisiones no debemos delegar? y ¿qué responsabilidad tenemos frente a la sociedad?

La IA puede calcular el futuro probable. El ejecutivo debe ayudar a construir el futuro deseable.

El desafío del ejecutivo financiero no será competir con la IA en velocidad de cálculo. Será convertir la información en conocimiento, el conocimiento en decisiones y las decisiones en resultados responsables. La inteligencia artificial amplía las capacidades; los objetivos movilizan los recursos; el liderazgo humano proporciona propósito, prudencia y sentido.

SÍNTESIS FINAL

Drucker nos recuerda que la tecnología es un medio. La misión, el cliente, los objetivos, los resultados y la responsabilidad siguen siendo decisiones humanas.

Referencias esenciales

- Peter F. Drucker. The Practice of Management. Harper & Brothers, 1954.
- Peter F. Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 1973.
Sección “The Power and Purpose of Objectives”, pp. 100-102 en el material consultado.
- Peter F. Drucker. The Effective Executive. Harper & Row, 1967.
- Peter F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985.

Acerca de Peter F. Drucker

Nació en Viena en 1909, educado en Austria e Inglaterra. En 1929 se hizo corresponsal y economista para un banco internacional en Londres. Desde 1937 migró a EE. UU., primero como economista de un grupo de bancos y aseguradoras ingleses, después como consultor en administración para varias de sus más grandes compañías en el extranjero.

Mr. Drucker fue profesor de política y filosofía en el Bennington College de 1942 a 1949. Desde 1950 a 1972 fue profesor en administración en la escuela de posgrado de la universidad de Nueva York; ahí reconocido como catedrático distinguido. Desde 1971 hasta su jubilación fue profesor de la escuela de graduados de universidad de Claremont en California.

Sus libros incluyen The New Society, The Effective Executive, The Practice of Management, America's next twenty years, Landmarks of tomorrow, Managing for Results, The age of discontinuity, Innovation and Entrepreneurship y dos volúmenes de ensayos, Technology, Management & Society y Men, ideas & Politics.

La respuesta que dio a la pregunta ¿qué se espera del Internet?, fue: “nadie puede predecir el futuro pero si le puedo decir que el Internet es para si siglo XXI, como la revolución industrial para el siglo XIX”.



Presidente Nacional	Lic. Gabriela Gutiérrez Mora
Presidente del Consejo Técnico	C.P. Víctor Hugo Vázquez Aguilar
Vicepresidenta de Contenidos del Consejo Técnico	Dra. Martha del Carmen Rangel Salas
Vicepresidenta de Contenidos del Consejo Técnico	Mtra. Aremy Melissa Sánchez Cárdenas
Vicepresidente de Contenidos del Consejo Técnico	Lic. Carlos Antonio Barragán Martínez
Presidente del Comité Técnico Nacional de Transformación y Economía Digital	Mtro. Juan Alfonso Chagoyan Patiño
Vicepresidente del Comité Técnico Nacional de Transformación y Economía Digital	Mtro. Luis Felipe Osorno Muñoz de Cote
Miembros del CTN de Transformación y Economía Digital responsables del desarrollo y coordinación del presente Boletín Técnico	Mtro. Jorge Ricardo Rendón Blacio Mtro. Carlos G. Amtmann Ituarte