



El reto de administrar la adopción de la inteligencia artificial generativa (Gen IA)

Dra. Mayanyn Larrañaga Moreno

Coordinadora de Investigación - Universidad La Salle Cuernavaca

investigacion@lasallecuernavaca.edu.mx

Docente de la Maestría en Administración, desde 2012 a la fecha.

Resumen

La inteligencia artificial como todas las tecnologías, ha venido a revolucionar la forma en que se llevan a cabo diferentes actividades humanas. Reconocer que una máquina puede ejecutar funciones que se relacionan con la inteligencia humana, puede generar asombro pero también preocupación. En esta ocasión, el enfoque de este trabajo tiene que ver con la forma en que las organizaciones se están preparando para hacer una adopción de la llamada inteligencia artificial generativa (Gen IA) para una toma de decisiones más sólida y aportar valor a los procesos de negocios. El uso de la Gen IA permitirá a las empresas

mantener una ventaja competitiva, crear nuevas unidades de negocios, manejo de grandes cantidades de datos para encontrar patrones y tendencias, atender a clientes de forma más personalizada y ofrecer productos y servicios basados en IA para cumplir las expectativas del mercado.

Es una labor de liderazgo cambiar el mindset para administrar el cambio, lograr el compromiso de todos y entender que la Gen IA será un experto virtual para acompañar procesos y decisiones y no una amenaza que sustituya a la inteligencia humana y conduzca a la pérdida de empleos.

Palabras clave: Inteligencia artificial generativa, procesos de negocios, administración de la tecnología, desarrollo de habilidades tecnológicas.

Abstract

Artificial intelligence, like all technologies, has come to revolutionize the way in which different human activities are carried out. Recognizing that a machine can perform functions related to human intelligence may cause astonishment but also concern. This time, the focus of this paper is on how organizations are preparing to make an adoption of generative artificial intelligence (Gen AI) for more robust decision making and adding value to business processes.

The use of Gen AI will enable companies to maintain a competitive advantage, create new business units, handle large amounts of data to find patterns and trends, serve customers more individually and offer AI-based products and services to meet market expectations.

It is a leadership task to change the mindset to manage change, achieve the workforce commitment and understand that Gen AI will be a virtual expert to complement processes and decisions and not a threat that replaces human intelligence and leads to job loss.

Keywords: Generative artificial intelligence, business processes, technology management, technological skills.

Introducción

Las revoluciones tecnológicas a lo largo de la historia han configurado las diferentes actividades humanas. Los avances de todo tipo involucran retos, aprendizaje, mejoras, pero también riesgos. Para la adopción de la inteligencia artificial generativa (Gen IA) es necesario invertir tiempo, preparación y presupuesto, las personas en posiciones de liderazgo deben conducir a sus organizaciones a una forma eficiente de adopción; esto incluirá la gestión de riesgos, determinar las habilidades y capacidades a desarrollar en la fuerza laboral y repensar los procesos del core business de la organización.

A través de los años, las máquinas han dado a la fuerza laboral “súper poderes”; en la era industrial las máquinas permitieron a los obreros realizar tareas más allá de la capacidad de su propia fuerza física. Las computadoras han permitido que trabajadores del conocimiento ejecuten cálculos que hubieran necesitado años para hacerlas manualmente.

A un nivel conceptual, si la aplicación de la Gen IA sigue este mismo patrón en los centros de trabajo, las diferentes ocupaciones podrían cambiar sus actividades como resultado del uso de esta tecnología como lo fue en aquellos momentos históricos. (Chui, y otros, 2024)

Este documento pretende atraer la atención a algunos aspectos a considerar en la forma en que la Gen IA está transformando a las organizaciones en aspectos de administración, servicio al cliente, obtención de datos, entre otros para mejorar la eficiencia, potenciar la toma de decisiones e impulsar la innovación.

La Gen IA ha sorprendido y emocionado al mundo por el potencial que ofrece para reconfigurar la forma en que el conocimiento se construye en la industria y las funciones empresariales. Se asume que debe mejorar el desempeño, sin

embargo, el proceso debe cuidarse: la inversión, la tecnología necesaria, la capacitación para las nuevas habilidades y capacidades del personal; para que todo esto se traduzca en un crecimiento económico de forma local y global.

Desarrollo

¿Qué es la inteligencia artificial (IA)?

La IA puede ser pensada como la habilidad de una máquina para ejecutar funciones cognitivas que se asocian con la mente humana, tales como la percepción, el razonamiento, el aprendizaje, la interacción con el entorno, resolución de problemas, toma de decisiones e incluso demostrar creatividad (Rai et al., 2019, p. iii). La IA puede realizar tareas que tradicionalmente requieren de la inteligencia humana. De manera que la IA debe entenderse como la capacidad de un sistema de actuar inteligentemente y hacerlo en diversas áreas de conocimiento, interpretar correctamente datos externos y usar los aprendizajes generados para el logro de objetivos y actividades específicos que permitan una configuración flexible (Bharadiya, 2023).

La Gen IA es una evolución de la inteligencia artificial, la prisa por la implementación de la misma en las empresas debe llevarnos a comprender su potencial para aportar valor a la economía y a la sociedad en general para la toma de decisiones.

La Gen IA se construye usando modelos de deep learning entrenados en vastas cantidades de datos no estructurados y sin etiquetar, mismos que pueden ser usados en un amplio rango de tareas pensadas “fuera de la caja” o adaptadas con un proceso adicional de

La Gen IA es una evolución de la inteligencia artificial, la prisa por la implementación de la misma en las empresas debe llevarnos a comprender su potencial para aportar valor a la economía y a la sociedad en general para la toma de decisiones.

entrenamiento que permite al modelo aprender y adaptarse a variaciones, terminología o patrones específicos de un conjunto más pequeño de datos. (Chui, y otros, 2024) Estas capacidades la temprana IA no las poseía, por ejemplo la capacidad de producir contenido.

La Gen IA puede comportarse como un experto virtual que transfiera valor a las organizaciones revolucionando los sistemas de gestión del conocimiento. El impresionante dominio del procesamiento de lenguaje natural de la Gen IA puede ayudar a las personas a recuperar conocimientos internos previamente almacenados formulando consultas de la misma manera en que podrían interrogar a una persona y entablar un diálogo continuo. Esto podría permitir a los equipos acceder rápidamente a información pertinente, y conducir a tomar decisiones más informadas y elaborar estrategias eficaces. (Chui, y otros, 2024)

La relación entre la Gen IA y las organizaciones

Con lo anterior, se puede entender la razón por la cual, la IA está siendo adoptada por todo tipo de negocios en el mundo entero. Las empresas están apalancando las tecnologías de Gen IA para mejorar la eficiencia, los procesos de toma de decisiones y de esta forma innovar.

Se están desarrollando algoritmos avanzados de IA y plataformas para satisfacer la variedad de necesidades de las diferentes unidades de negocio. Los gobiernos y organizaciones no gubernamentales reconocen el potencial de la inteligencia artificial y se encuentran formulando políticas y regulaciones para promover su uso de forma responsable y ética; además se está invirtiendo también en educación y capacitación para desarrollar una fuerza laboral mejor entrenada. (Bharadiya, 2023).

Específicamente hablando de negocios, algunas de las razones más importantes que tienen las organizaciones para adoptar la IA son:

- Mantener una ventaja competitiva.
- Crear nuevas unidades de negocio.
- Identificar nuevas tendencias.
- Enfrentar la amenaza de nuevos competidores que adoptan la IA, así como aquellos que ya la utilizan.
- La presión para reducir costos.
- Clientes que empiezan a exigir personalización de productos y servicios basada en IA.

La Gen IA posee el potencial de cambiar la anatomía del trabajo, aumentando las capacidades de los empleados automatizando algunas de las actividades que realizan y que pueden absorber hasta un 60 o 70 por ciento de su tiempo laboral. La aceleración de este potencial de automatización se debe a que la Gen IA ha incrementado la habilidad de entender el lenguaje natural que se requiere para ciertas actividades que representan el 25 por ciento del total de una jornada. Además, la Gen IA tiene mayor impacto en el trabajo de conocimiento asociado a ocupaciones que tienen altos salarios y mayores requerimientos de formación educativa. (Chui, y otros, 2024)

Todo lo anterior ofrece infinidad de formas de innovar, nuevos modelos de negocios y la reconfiguración de la forma en que las organizaciones implementan los sistemas inteligentes, repensar las formas de colaboración, usar de forma diferente las herramientas existentes e inventar nuevas formas de gobernanza al interior de las organizaciones (Bharadiya, 2023).

Reconfigurando la organización con Gen IA

Si bien es innegable la imperativa necesidad de adoptar esta tecnología, las organizaciones necesitan transformar sus negocios para usar a su favor la Gen IA. Una forma de abordarlo, es reconocer la capacidad de Gen IA para reducir las cargas de trabajo de tareas administrativas e incrementar el tiempo para actividades que los empleados disfrutaban, tales como su desarrollo profesional y para los gerentes o puestos similares las tareas relacionadas con la mentoría y el coaching. (Beauchene, y otros, 2024)

Tanto líderes como empleados reconocen la necesidad de capacitación para activar el full access a la Gen IA. Los mayores retos que las personas líderes enfrentan son: la falta de documentación y todo tipo de literatura referente a la IA y a la Gen IA para roles de trabajo no tecnológicos, la incertidumbre de no saber en qué casos usar la Gen IA, además de la escasez de talento relacionado a estos temas. Algunos otras situaciones que enfrentan los empleados relacionadas con el entrenamiento son: no tener tiempo suficiente para aprender a usar la herramienta, capacitación poco efectiva y la incertidumbre que tienen como usuarios acerca de cuándo es oportuno aplicar la Gen IA. (Beauchene, y otros, 2024)

Independientemente de las dificultades que presenta la adopción de esta tecnología en las organizaciones que depende entre otras variables del tipo de industria o de negocio y la infraestructura tecnológica con la que se cuenta, existe evidencia de amplias oportunidades de implementación de la Gen IA en los procesos de negocios.

Procesos que se ven beneficiados por la Gen IA

A continuación se mencionan algunas áreas funcionales de las empresas y cómo la inteligencia artificial pudiera potenciar sus actividades. Cabe hacer la aclaración que en este documento se privilegian los beneficios, como todo, existen situaciones a solucionar o advertencias que pudieran frenar el uso de esta tecnología pero no se incluyen en este trabajo.

Toma de decisiones y analítica de datos. La Gen IA puede analizar vastas cantidades de datos y entregar valiosos insights para acompañar la toma de decisiones. Las empresas pueden tomar decisiones rápidas y precisas basadas en datos donde la Gen IA ya identificó patrones, tendencias y correlaciones permitiendo optimizar procesos, identificar oportunidades y mitigar riesgos.

Experiencia del cliente y personalización. La Gen IA habilita la entrega de experiencias personalizadas a los clientes en gran escala. A través de machine learning, estos sistemas analizan datos de los clientes, sus preferencias y comportamientos para hacer recomendaciones, ofertas e interacciones a la medida. Los chatbots y asistentes virtuales que hagan uso de la IA estarán en la posibilidad de ofrecer mejor soporte, rapidez en la atención y de esta forma garantizar el engagement.

Mantenimiento predictivo y optimización. Las necesidades de mantenimiento se pueden predecir y mejorar el uso de los recursos por medio del análisis de los datos de sensores y del equipamiento en general. Los algoritmos identificarán patrones e indicadores de fallas potenciales, para activar un mantenimiento proactivo, reduciendo tiempos muertos y hacer las operaciones más eficientes.

Cadena de suministro y logística. La Gen IA perfecciona la administración de los inventarios, pronósticos de demanda, planeación de rutas y logística del transporte. Todo esto trae como consecuencia eficiencia, reducción de costos, visibilidad y capacidad de respuesta en toda la cadena de suministro.

Reclutamiento y procesos de recursos humanos (RH). La Gen IA agiliza y mejora los procesos de RH, las herramientas de IA pueden analizar currículums vitae, evaluar las habilidades de los candidatos y compararlas con las de las vacantes. Esto conducirá a automatizar y acelerar los procesos de reclutamiento y selección, ahorrando tiempo y esfuerzo. Todo lo anterior cuidando temas de privacidad y protección de datos.

Es importante recalcar que estos avances continúan transformándose, en la medida que los negocios y las organizaciones operen, innoven e intercatúen, y usen esta tecnología, se irán generando aprendizajes para la inteligencia artificial. No olvidar, además, las implicaciones éticas y de privacidad y la necesidad de hacer uso responsable de la Gen IA.

Para quienes tienen posiciones de liderazgo se sugieren las siguientes orientaciones:

- Establecer antes que nada, un mindset de transformación en la organización. Ir más allá de las pruebas y el despliegue en el uso de la Gen IA y no dejar de lado los verdaderos generadores de valor.
- Administrar todas las transformaciones. Considerar todas las iniciativas para evitar abrumar a los equipos de trabajo. Definir los indicadores de progreso y resultados clave que aseguren el logro de los objetivos organizacionales y evitar barreras para ello.
- Evaluar las deficiencias en las habilidades actuales de las personas clave de la organización y ofrecer nueva capacitación. Dada la rapidez de la evolución de la Gen IA priorizar el tiempo de aprendizaje y adaptación de la tecnología de las personas en la organización.

- Permitir que la gente disfrute el proceso centrándose en la creación de valor tanto interno como hacia el exterior.
- Anticipar la evolución en los roles, habilidades, modelos de operación, datos, entre otros. Crear espacios donde la inteligencia humana y artificial puedan convivir y potenciarse. (Beauchene, y otros, 2024)

El uso de cualquier tecnología debe ir asociada a la estrategia de las organizaciones, las personas no deben ver en riesgo su trabajo, más bien, se les debe proveer de capacitación constante y tener claridad en cómo la Gen IA contribuirá a los procesos organizacionales siempre buscando la eficiencia, eficacia y entrega de valor.

Conclusiones

Podemos afirmar entonces que las organizaciones se enfrentan a retos de gestión y a retos tecnológicos, ambos de la misma importancia. Entender la complejidad que implica la convivencia entre humanos y la Gen IA permitirá definir mejores estrategias para maximizar las fortalezas y el valor de humanos y máquinas.

No debe ignorarse la preocupación por el contenido que la Gen IA produce: las posibles violaciones a la propiedad intelectual, la precisión de las respuestas de los modelos, posibles sesgos de los contenidos creados, entre otros.

Todos estamos en el inicio de un viaje vertiginoso para entender el poder, alcance y capacidad de la Gen IA. La rapidez de las innovaciones y descubrimientos que están ocurriendo todos los días nos fuerzan a recalibrar la forma en que comprendemos el impacto de la inteligencia artificial en nuestras vidas y nuestro trabajo. Es importante entender el

fenómeno para anticiparnos a este impacto. La urgencia de la transformación digital y de reeducarnos se entiende más que nunca. El futuro es hoy, la necesidad de la inteligencia humana es innegable y es nuestra responsabilidad superar cualquier desafío que las propias creaciones de los seres humanos nos presenten.

Referencias

- Appio, F. P., La Torre, D., Lazzeri, F., Masri, H., & Schiavone, F. (2024). *Impact of Artificial Intelligence in Business and Society*. Routledge Studies in Innovation, Organization and Technology.
- Chui, M., Hazan, E., Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. (2024). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. The McKinsey Company.
- Beauchene, V., Laverdiere, R., Duranton, S., Walters, J., Lukic, V., & de Bellefonds, N. (26 de Junio de 2024). AI at Work: Friend and Foe. Obtenido de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2024/ai-at-work-friend-foe>
- Bharadiya, J. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*, 7(2), 15–25. <https://doi.org/10.47672/ejt.1488>
- Rai, A., Constantinides, P., Sarker, S. (2019). Editor's comments: Next-generation digital platforms: Toward human–AI hybrids. *MIS Quarterly*, 43 (1): iii–ix.