

Profesiones

■ Los ‘campeones de la IA’ que definen los nuevos empleos P33

Quiénes son 'campeones de la IA' que definen nuevas profesiones

TENDENCIAS/ Los jefes tienen la culpa de que sus empleados no dominen la IA, y por eso las empresas deben generar 'campeones de la IA' que lideren la transición hacia un uso eficaz de estas herramientas.

Tino Fernández. Madrid

Obviamente no es un consuelo, pero si usted no logra adaptarse ni dominar la inteligencia artificial tal vez sea por culpa de su jefe... que no está verdaderamente preparado para dirigir esta transición.

Un reciente informe de McKinsey recuerda que casi todas las empresas están invirtiendo en IA, y asegura que esta tecnología podría generar 4,4 billones de dólares en ganancias de productividad. Con esta promesa, el 92% de las organizaciones planea aumentar su gasto en inteligencia artificial hasta 2028, pero si atendemos a la implementación efectiva sólo un uno por ciento cree que se ha alcanzado la madurez.

Este hecho sugiere que hay un gran potencial no aprovechado en términos de retorno de inversión y ventaja competitiva. Y el veredicto de la investigación, que participa de las conclusiones del libro *Superagency: What Could Possible Go Right with Our AI Future*, del inversor, emprendedor y filántropo Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn, es que "el mayor obstáculo para escalar no son los empleados, que están preparados, sino los líderes, que no están dirigiendo suficientemente rápido".

En realidad, todavía hay un mundo de incertidumbre que gestionar. Los empleadores no saben cuántos expertos en IA necesitarán, ni con qué tipo de habilidades. Y si ese banco de talentos existe, hay dudas acerca de cuánto se tardará en encontrar profesionales adecuados.

El informe recuerda que, de hecho, los empleados ya están utilizando la IA de forma regular, y añade que los profesionales creen que estas herramientas reemplazarán el 30% de su trabajo en el próximo año. Además se muestran ansiosos por adquirir habilidades de inteligencia artificial. En realidad los empleados serán los que conviertan a sus organizaciones en potencias de inteligencia artificial.

Este fervor por la IA es muy superior en los profesionales que en sus jefes, aunque la realidad es que los optimistas



La creación de 'campeones de la IA' en las empresas genera nuevos perfiles profesionales para liderar la transición.

de la IA son sólo una ligera mayoría en el lugar de trabajo. Una gran minoría (41%) es más aprensiva y necesitará apoyo adicional.

Aquí es donde los *Millennials*, que están más familiarizados con la IA y a menudo ocupan puestos directivos, pueden ser firmes defensores del cambio: "Dado que muchos *Millennials* son gerentes, pueden apoyar a sus equipos para que se conviertan en usuarios de IA más hábiles. Esto ayuda a impulsar a sus empresas hacia la madurez de la IA".

Implantar los cambios

Todo esto sugiere la necesidad de un cambio significativo en la forma en la que los líderes abordan la implementación de la inteligencia artificial. La investigación de McKinsey asegura que los empleados no están recibiendo la capacitación y el apoyo que necesitan, y más de una quinta parte informa de que ha recibido un apoyo mínimo o nulo.

Algunas empresas como Microsoft cuentan con estrategias de integración de IA en las líneas de productos y servicios. El programa *AI School*

Los líderes no están dirigiendo suficientemente rápido todos los cambios de la IA

Los empleados no están recibiendo ni el apoyo ni la capacitación necesaria

capacita a los empleados en IA, aumenta la innovación interna y mejora en la eficiencia de los procesos.

En IBM destaca el enfoque en *IA para todos*, con cursos personalizados de IA para cada rol que facilitan la adopción de soluciones de IA en diferentes proyectos.

En Google la cultura es *AI-first* en toda la empresa, que cuenta con programas de rotación que permiten a los empleados trabajar en diferentes proyectos de IA, mientras que Salesforce desarrolla una estrategia de democratización de la IA a través de su plataforma *Einstein* y una plataforma de aprendizaje *gamificada* que incluye módulos de IA.

En Amazon destaca el uso

de IA para optimizar operaciones y mejorar la experiencia del cliente. El programa *Machine Learning University* está abierto a todos los empleados.

Hacen falta nuevas estrategias de gestión del cambio enfocadas en el nivel ejecutivo. El informe de McKinsey sugiere la creación de programas de formación en inteligencia artificial específicos para líderes empresariales, y también propone revisar las estructuras de incentivos para los líderes, alineándolas con los objetivos de implementación de IA; o la creación de roles de *campeones de IA* en los niveles ejecutivos para impulsar la adopción.

Los nuevos 'jefes de IA'

La creación de estos *campeones de IA* en las empresas lleva a la aparición de perfiles como el de **responsable de machine learning y estrategia de IA** en compañías como JP Morgan Chase para liderar la implementación de inteligencia artificial en áreas como la detección de fraudes, la gestión de riesgos y la atención al cliente, impulsando la adopción de IA en toda la organización.

En Procter & Gamble el **Chief Data & Analytics Officer** lidera asimismo la transformación digital impulsando la adopción de IA en áreas como la cadena de suministro, el marketing y el desarrollo de productos.

Mastercard ha creado el rol de **vicepresidente ejecutivo de IA** para impulsar la adopción de estas herramientas en detección de fraudes, personalización de servicios o en la toma de decisiones basada en datos.

Otro de estos nuevos *jefes de la IA* es el **Chief Enterprise Technology Officer**, que en Unilever dirige la implementación de inteligencia artificial en toda su cadena de valor, desde la investigación y desarrollo hasta la logística y el marketing.

Hay perfiles similares en Starbucks -**Chief Technology Officer** en áreas de personalización de la experiencia del cliente y en la optimización de la cadena de suministro-; o en Volkswagen, que creó el perfil de **Chief Digital Officer** con un fuerte mandato en IA para implementarla en áreas como el desarrollo de vehículos autónomos y la optimización de la producción.