

Guía de estrategias para directores de informática: Gestionar las repercusiones de la IA generativa en la organización



La IA generativa supone un cambio general en la forma en que pensamos y llevamos a cabo nuestro trabajo, por lo que es fundamental que los directores de informática se adelanten a su uso en la empresa.

Introducción

La IA generativa nos ha llevado a un punto de inflexión tecnológico, gracias a su avance en la relación entre humanos y máquinas. Su capacidad para procesar rápidamente grandes conjuntos de datos ha encandilado a los usuarios, ya que indican a estas soluciones, por ejemplo, que creen texto, generen imágenes y realicen tareas informáticas básicas.

Personas y empresas por igual han demostrado un gran entusiasmo por su uso, acelerando su desarrollo e inversión.

¿Sigues sin estar convencido? El 92 % de las organizaciones se encuentran explorando, probando o implementando soluciones de IA generativa y han expresado sus grandes expectativas sobre la tecnología¹:

- El **58 %** cree que la IA generativa desempeñará un papel en la mejora de la productividad de los empleados.
- El **55 %** espera que genere mejores resultados empresariales, como mejores experiencias para los empleados y una mayor innovación.
- El **55 %** cree que permite a los empleados centrarse en tareas de valor añadido.

La mayoría (el 70 %) de los empleados coinciden en que delegarán todo el trabajo posible a la inteligencia artificial para aligerar su carga de trabajo.

Las organizaciones han generado, y siguen generando, una riqueza de datos que está superando nuestra capacidad para procesarlos como seres humanos. Entre correos electrónicos, textos y aplicaciones, es fácil sentirse abrumado por un constante aluvión de notificaciones con punto rojo. Gestionar todas estas entradas distrae y nos aparta del trabajo verdaderamente creativo y de valor añadido al que todos aspiramos (véase "Obstáculos a la innovación").

Entonces, ¿cómo puede la IA generativa marcar la diferencia en nuestra forma de trabajar? Aunque las tecnologías relacionadas con la IA, como el machine learning (ML) y el procesamiento del lenguaje natural (PLN), no son nuevas, los modelos subyacentes a las soluciones de IA generativa han dado grandes pasos y ahora pueden procesar enormes conjuntos de datos y responder a las instrucciones humanas en cuestión de segundos.

La capacidad y velocidad de las plataformas y herramientas de IA generativa están cambiando la forma en que encontramos y usamos la información. Los modelos de lenguaje grandes (LLM) pueden unificar sin problemas los datos empresariales entre aplicaciones, poniendo la información contextualizada al alcance de las personas en cuestión de segundos para ayudar a optimizar las tareas diarias como:

- Resumir reuniones
- Crear borradores de propuestas o contratos
- Crear visualizaciones de datos
- Organizar la bandeja de entrada
- Formatear documentos
- Automatizar flujos de trabajo

Sí, la IA generativa merece que se hable de ella. Pero esto solo aumenta la urgencia de que los directores de informática se adelanten a su rápida curva de implementación. Los proveedores de software ya están incorporando la funcionalidad de la IA generativa en sus productos y servicios. Y es probable que tus empleados ya estén utilizando la tecnología para complementar su trabajo, lo que significa que se introducen nuevos tipos de vulnerabilidades y riesgos en tu organización.

Este e-book es una guía para ayudar a los líderes de TI a gestionar la implementación de la IA generativa en todos los niveles de la organización (arriba, abajo, dentro y en toda su extensión). Identifica los desafíos a los que te enfrentarás y algunas de las directrices que necesitarás para hacer funcionar la IA generativa, de forma fiable, segura y valiosa, para mejorar la forma en que trabajan las personas.

Obstáculos a la innovación

La mayoría de los empleados (el 68 %) hoy en día afirma que no tiene tiempo para concentrarse en su jornada laboral. Su capacidad de innovar es limitada:

62 %
pasa demasiado tiempo buscando información relacionada con el trabajo

8,8 horas a la semana:
invertidas en correo electrónico por la gran mayoría de usuarios de correo electrónico

7,5 horas a la semana:
empleadas en reuniones por los usuarios con más reuniones

Fuente: "Informe anual del tendencias laborales, ¿funcionará la IA?" de Microsoft

¹Foundry, "AI Priorities Study 2023"

²Microsoft, "Informe anual del tendencias laborales: ¿funcionará la IA?", 9 de mayo de 2023

Contenido

- 4** **Capítulo 1:**
Administración en niveles superiores:
estrategia, ejecución y resultados empresariales
- 5** **Capítulo 2:**
Administración en niveles inferiores:
la IA generativa y la experiencia de los empleados
- 7** **Capítulo 3:**
Administración interna: la IA generativa
y la experiencia de TI
- 9** **Capítulo 4:**
Administración en toda su extensión: creación de
una base para la adopción general de la IA generativa
- 10** **Capítulo 5:**
Los pasos siguientes para la adopción satisfactoria
de la IA generativa



Capítulo 1:

Administración en niveles superiores: estrategia, ejecución y resultados empresariales

La IA generativa cambiará masivamente la forma en que se lleva a cabo el trabajo, lo que ofrece a los directores de informática la oportunidad de mejorar su influencia como responsables del cambio. Porque la IA generativa no es una implementación más de tecnología. Sí, implica planificación, pruebas, integración e implementación, como es habitual, pero los líderes de TI tendrán que hacer hincapié en capas adicionales de tareas estratégicas como la colaboración, la comunicación y la administración de cambios. Una adopción satisfactoria se basará en una comprensión en toda la organización de cómo la IA generativa remodela las tareas y los procesos, así como las habilidades cognitivas que necesitarán las personas para crear resultados de éxito.

Para definir y perfeccionar una estrategia de IA generativa, los directores de informática deben asociarse estrechamente con altos directivos en distintas funciones empresariales (y colaborar en los objetivos de la IA generativa), así como reconocer los posibles puntos débiles. Entre las consideraciones estratégicas clave se incluyen las siguientes:

- **Los resultados empresariales que se pueden alcanzar con la IA generativa.** La productividad mejorará, lo que permitirá a los empleados trabajar de forma más estratégica. ¿Dónde están las oportunidades de aumentar el valor empresarial? Saber dónde se puede lograr el máximo impacto, como la rentabilidad en la reducción de costes de TI o de licencias, la mitigación de riesgos o la toma de decisiones más rápida (consulta "Oportunidades de valor empresarial").
- **Seguridad y privacidad de datos.** ¿Qué personas, grupos o equipos tienen acceso a datos confidenciales y críticos, y

dónde se almacenan esos datos? Tendrás que perfeccionar tu estrategia de administración de datos, y revisar las políticas de acceso, las estructuras de gestión de los datos, los controles de privacidad y el ciclo de vida general de los datos desde su generación hasta su destrucción.

- **Métricas que proporcionan una visión holística de la creación de valor y el retorno de la inversión.** Se trata de métricas tanto objetivas como subjetivas. Por ejemplo, ¿quieres medir cómo afecta la IA generativa a la calidad y la cantidad del trabajo, así como su velocidad de entrega? ¿Cómo afectará a la moral, la contratación y la retención de los empleados? Ten también en cuenta el coste de no hacer nada: si puede afectar, por ejemplo, a la ventaja competitiva o a la capacidad de ofrecer un servicio de atención al cliente coherente.
- **Obstáculos culturales y operativos para la implementación de la IA generativa.** ¿Qué grupos podrían ser más resistentes a la implementación de la tecnología? ¿Necesitarán ciertas personas o unidades de negocio nuevos recursos de datos, formación, habilidades o infraestructura? Piensa en qué equipos pueden acelerar sus esfuerzos de innovación con el uso de la IA generativa, así como en las áreas en las que podrías encontrarte con un retroceso.

Con la conformidad de los altos directivos, puedes crear un caso de negocio que demuestre un camino claro hacia los objetivos y las mejoras del negocio sin dejar de estar conectados con la experiencia del usuario.

Oportunidades de valor empresarial

En un estudio reciente con 18 100 trabajadores de todo el mundo se preguntaba dónde podría tener la IA generativa un impacto positivo en su rendimiento laboral:

- **75 % Personal de ventas** mencionó la capacidad de identificar oportunidades de ventas.
- **70 % Servicio al cliente** mencionó la capacidad de dirigir los problemas de forma inteligente.
- **73 % Finanzas** afirmó que simplificaría los informes financieros.

Capítulo 2:

Administración en niveles inferiores: la IA generativa y la experiencia de los empleados

Dada la atención y el entusiasmo que existe sobre la inteligencia artificial, los directores de informática deben gestionar las expectativas y las experiencias de los empleados al tiempo que abordan una mezcla de incertidumbre, temores culturales y expectativas.

Las herramientas de IA generativa como Microsoft Copilot no son una implementación de software más. Los patrones de trabajo cambiarán significativamente. Las funciones laborales y los roles se verán afectados a medida que las personas mejoren sus capacidades y optimicen su carga de trabajo. Los líderes de TI y empresariales tendrán que centrarse en el modo de implementar estas herramientas para obtener el máximo partido de sus capacidades con el propósito de aumentar la productividad y la creatividad, y transformar los procesos de negocio.

Consigue que los empleados piensen como jefes

Los líderes tendrán que cultivar y hacer hincapié en habilidades como la curiosidad intelectual y el juicio analítico (véase la ilustración "Nuevas habilidades para una nueva forma de trabajar"). Las personas necesitarán formación para crear instrucciones de IA generativa eficaces. En un nivel más alto y crítico, también deben entrenarse para pensar como jefes, ya que delegarán tareas a sus "empleados directos" de IA generativa.

Los programas de formación tendrán que alimentar una mentalidad de crecimiento. Con el tiempo, los empleados tendrán la capacidad de replantearse sus rutinas laborales, lo que reducirá su estrés laboral y les permitirá ahorrar más tiempo. Además, lo ideal es que la IA generativa abra sus ojos a nuevas trayectorias profesionales y funciones laborales, así como oportunidades de innovación estratégica para la empresa.

Colabora con tus iguales en la organización para crear mensajes de valor

Los directores de informática pueden ayudar con estos cambios de mentalidad a través de mensajes en cascada de líderes funcionales y responsables de unidades de negocio sobre los beneficios de la IA generativa. Contrarresta los temores con ejemplos específicos de cómo la IA generativa puede reducir la carga de trabajo de las personas y aportar un impacto positivo a su trabajo.

Los directores de informática también deben colaborar con sus compañeros de la alta dirección para priorizar las "ganancias rápidas" o formas en que los empleados puedan comprender rápidamente el valor de la IA generativa en su vida laboral. Por ejemplo, anima a las personas a experimentar con instrucciones que puedan aliviar sus cargas de trabajo o demostrar desenfado, como:

- > Resume la transcripción de una reunión virtual
- > Escribe un discurso de aceptación adecuado para un premio de empleado del año

Puntos clave

Los primeros usuarios de Microsoft Copilot, que integra las capacidades de LLM en Microsoft 365⁴, ya están recogiendo beneficios:

- El 70 %** afirman que Copilot les ha permitido ser más productivos.
- El 75 %** dicen que les ahorra tiempo al buscar información.
- El 85 %** dicen que Copilot les ha ayudado a crear un buen primer borrador de un documento más rápido.
- El 68 %** citan su ayuda para mejorar la calidad de su trabajo.
- El 77 %** dicen que ahora que están usando Copilot no quieren renunciar a él.

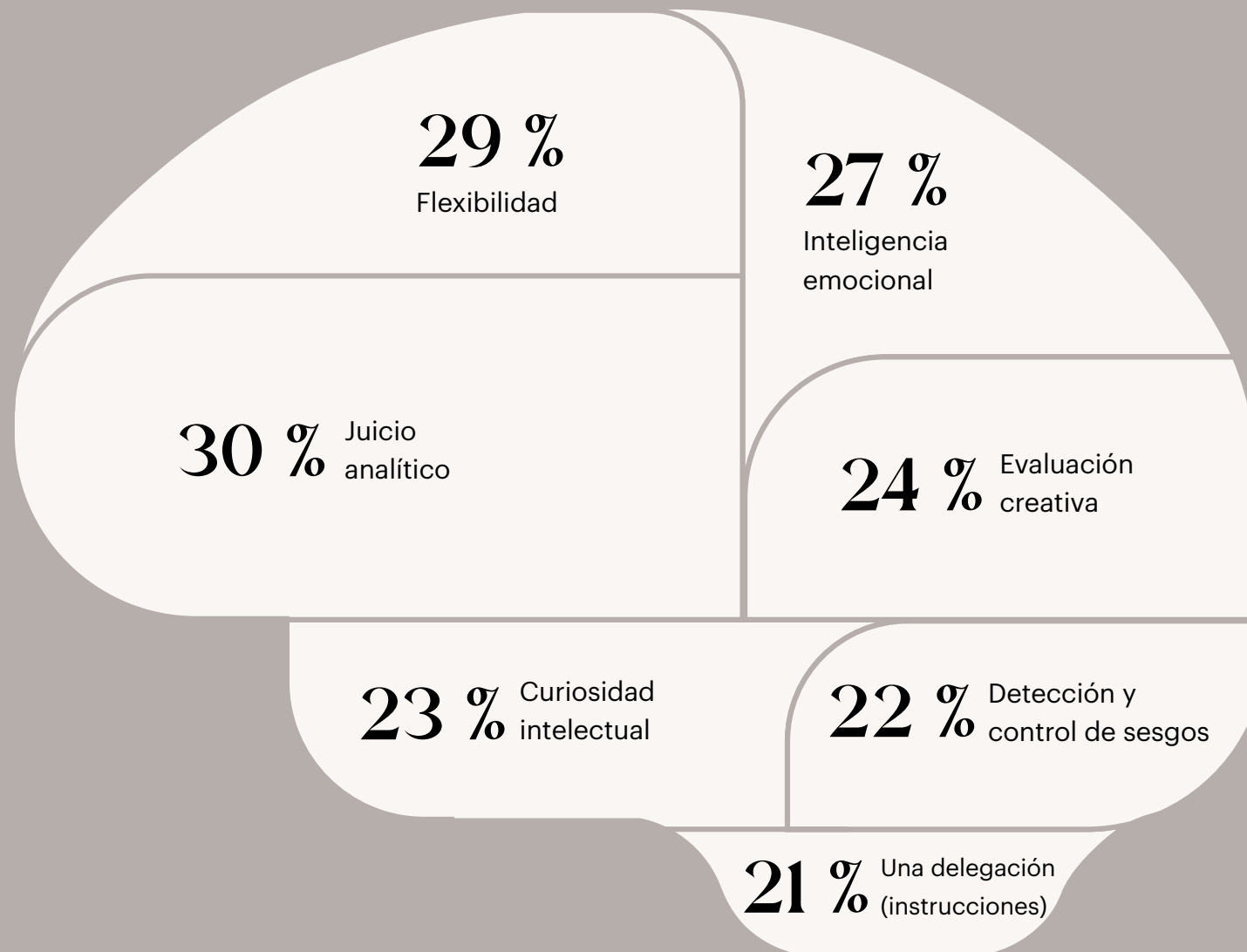
⁴Microsoft, "Informe especial del Índice de tendencias laborales de Microsoft: ¿Qué pueden enseñarnos los primeros usuarios de Copilot sobre la IA en el trabajo?" 15 de noviembre de 2023

Nuevas habilidades para una nueva forma de trabajar

Mantén una formación continua y de fácil acceso

Debes prepararte para una formación continua pero asimilable. Muchos empleados ya tienen conjuntos de habilidades que son útiles para la IA generativa, como la capacidad de priorizar tareas. Otros tendrán que aprender a compartir documentos de forma segura en estos nuevos entornos. Proporcionales una gran variedad de recursos, como hojas de cálculo, vídeos, infografías y preguntas breves, con el fin de fomentar la retención y la interacción.

Gestiona el cambio comunicando la necesidad de recibir comentarios continuamente. Mantente conectado con la experiencia del usuario final recopilando periódicamente comentarios y datos sobre lo que funciona y lo que no.



Fuente: Microsoft

Capítulo 3:

Administración interna: la IA generativa y la experiencia de TI

La IA generativa tendrá un impacto significativo en la propia organización de TI. Los directores de informática pueden descubrir que los equipos de TI tienen sus propios temores o resistencia a las formas en que la tecnología cambiará sus roles.

El éxito de las implementaciones de la IA generativa se basará en muchos de los conocimientos tradicionales que se encuentran en las organizaciones de TI, como la integración, la seguridad, el soporte y devops. El personal existente, con cierta formación adicional, puede ser capaz de ponerse al día rápidamente con la IA generativa.

Además, ten en cuenta que es probable que los equipos de soporte de TI se encuentren recogiendo consultas de empleados nuevos que sean específicas para el uso de herramientas de la IA generativa.

Al igual que con el personal en general, es importante destacar que la transformación de los procesos de TI abrirá nuevas oportunidades de crecimiento para los equipos de TI. Trabaja con los miembros del personal para evaluar cómo pueden usar las capacidades de la IA generativa para aumentar los procesos de TI, como la asistencia con la redacción de código, la búsqueda rápida de documentación técnica o el resumen de datos sobre la infraestructura o el estado de las aplicaciones.

Prepárate para este cambio con una evaluación de los conjuntos de habilidades de TI existentes y después emparéjalos con roles potencialmente nuevos, así como con oportunidades de educación y formación. En una encuesta reciente se revelaron

varias habilidades informáticas demandadas en relación con la IA generativa, incluidas las siguientes:

- Experiencia en NLP, incluida la clasificación de texto, el modelado de lenguajes, la extracción de claves y mucho más: los roles específicos son científicos de datos, ingenieros de machine learning e ingenieros y desarrolladores de software.
- Habilidades de ajuste de modelos de machine learning/ aprendizaje profundo: implica la creación de parámetros para los modelos de aprendizaje en cuanto a rendimiento y eficiencia. Los roles correspondientes son ingenieros con experiencia en machine learning y datos, científicos de IA y analistas de datos.
- Experiencia en bots de chat, incluidas personas que puedan probar, integrar y analizar servicios de bot de chat: a medida que el uso de la IA generativa crece en toda la empresa, estos profesionales pueden personalizar mejor los bots de chat para satisfacer las necesidades de los empleados, así como administrar y mantener regularmente estos servicios.

Es importante tener en cuenta todo el ciclo de vida de la

Preparar a los equipos de soporte de TI para el cambio

- **Ofrece acceso anticipado a los administradores de TI** para que puedan familiarizarse con la interfaz, las características y las capacidades de la solución.
- **Identifica las áreas** en las que los usuarios pueden necesitar formación adicional en el despliegue organizativo.
- **Elabora una estrategia** sobre dónde pueden surgir nuevos tickets de soporte, como solicitudes de más formación o preguntas sobre privacidad.
- **Prepárate** para revisar periódicamente y auditar los derechos y permisos de acceso a fin de garantizar que la seguridad siga siendo una prioridad.

administración de datos. Estos son los principales pasos:

- **Revisar la configuración y los permisos de usuario para compartir archivos.** Las herramientas de la IA generativa suelen heredar las políticas de usuario establecidas y aprovechar las etiquetas de confidencialidad de datos existentes, por lo que este es el momento ideal para formar a los empleados con la configuración de uso compartido adecuada.
- **Revisar los permisos de acceso a los datos.** La organización de TI debe aplicar los principios de acceso "just enough" y de privilegios mínimos en todo el patrimonio digital. Colabora con líderes de línea de negocio para garantizar que se restringen los archivos correctos y que se han puesto en marcha las políticas de prevención de pérdida de datos correctas, en función de las necesidades específicas de empleados, equipos y puntos de conexión.
- **Revisar las prácticas de almacenamiento de datos.** Tu estrategia de datos requiere visibilidad en todo tu ecosistema de datos. La IA generativa permitirá a los empleados compartir los datos de la organización, así que revisa la forma en que los proveedores del cloud almacenan tus datos y garantiza que se cumplen las normativas regionales. Asegúrate de que tus políticas de datos sean coherentes entre las soluciones de IA generativa y las ubicaciones donde se almacenan y procesan tus datos.
- **Examinar las políticas de retención y eDiscovery de datos.** La actividad de IA generativa es potencialmente detectable, por lo que también debes asegurarte de que se han puesto en marcha los controles de cumplimiento adecuados para el intercambio de datos.
- **Revisar las licencias de software y la necesidad de actualizar las aplicaciones.** ¿Están actualizadas tus soluciones de CRM, productividad y otros sistemas? Por ejemplo, tu sistema de viajes de terceros puede ser un buen caso de uso para la IA generativa, lo que ayudará a los usuarios a coordinar mejor los informes de gastos o la programación de viajes de negocios. Sin embargo, si no se ha actualizado, es posible que no se integre fácilmente con tu herramienta de IA generativa.

Hay mucho que resolver, sobre todo si tu personal ya está muy sobrecargado. Así que identifica partners, proveedores, distribuidores de software e integradores de sistemas que puedan respaldar a la organización de TI y proporcionar recomendaciones de buenas prácticas.

Una implementación correcta de IA generativa requiere un enfoque más



Capítulo 4:

Administración en toda su extensión: creación de una base para la adopción general de la IA generativa

deliberado que las implementaciones de software tradicionales. Microsoft Copilot, por ejemplo, tendrá un impacto profundo en las personas, los datos y los procesos. Ten en cuenta estos cuatro factores para crear un efecto de inercia que impulse la adopción:

1

Ser programático sobre la implementación.

Identifica al menos un caso de uso en el que Copilot ofrezca rápidamente un beneficio tangible y sea específico de los objetivos. Por ejemplo, si el servicio de atención al cliente es tu punto de partida, desarrolla las tareas en las que Copilot puede marcar la diferencia y, a continuación, establece intenciones como reducir el tiempo de resolución de incidentes.

2

Identificar a los defensores que pueden liderar el despliegue y la adopción.

Trabaja con líderes de línea de negocio, como en ventas, finanzas y recursos humanos, para determinar dónde puede tener Copilot el mayor impacto en términos de optimización de flujos de trabajo, procesos, roles y funciones. Pídeles que utilicen Copilot durante una semana para conocer sus ventajas y en qué aspectos será más importante para sus equipos. A continuación, sugiere que estas personas dirijan sesiones de formación para fomentar la adopción.

3

Priorizar las habilidades necesarias para ayudar a las personas a desarrollar nuevos hábitos de trabajo.

Sí, necesitarán formación de productos, pero ten en cuenta cómo cambiarán los procesos y las tareas de los empleados debido a la IA generativa. Trabaja con los jefes de equipo y los defensores para entender los puntos débiles que pueden aligerarse y la necesidad de que las personas trabajen como jefes, delegando tareas a su asistente Copilot.

4

Revisar los procesos de administración de datos y asegurarse de que los datos estén en orden.

Copilot hereda los permisos de acceso y seguridad existentes de Microsoft 365, así que prioriza una revisión de la gestión de los datos y lleva a cabo una auditoría exhaustiva de los mismos.

Además, piensa en términos generales sobre el impacto de la IA generativa en toda la organización y los conjuntos de herramientas en uso. Copilot puede marcar la diferencia para cada empleado y cada rol. Piensa con tus iguales para reinventar e innovar flujos de trabajo, desarrollo de aplicaciones, comunicaciones y mucho más.



Capítulo 5: Los pasos siguientes para la adopción satisfactoria de la IA generativa

A medida que tu viaje de IA generativa avance, ten en cuenta estos tres elementos clave:

1

1. Crear una base para el éxito.

Prepara tus plataformas para la IA. Por ejemplo, asegúrate de que la configuración de seguridad del cloud está actualizada y de que utilizas la versión más reciente de dispositivos, sistemas operativos y aplicaciones de terceros. Busca integrar soluciones de productividad, seguridad, colaboración y administración para permitir las mejores experiencias posibles para los empleados con la IA generativa.

2

2. Aumentar las habilidades de las personas con inteligencia y automatización.

Más allá de los fundamentos del uso de herramientas de IA generativa como Copilot para resumir reuniones y redactar documentos, plantea cómo se puede utilizar la tecnología para transformar procesos de trabajo completos. La IA generativa está cambiando la visión tradicional de las interacciones entre humanos y máquinas, pero los seres humanos deben ser el punto central. La IA y la automatización facilitan las tareas mundanas o repetitivas, lo que permite a las personas utilizar sus habilidades cognitivas para la innovación. Incorpora y personaliza herramientas de IA generativa para desarrollar estas habilidades.

3

3. Mejorar sobre la marcha.

¿Cómo sabrás si tu implementación de IA generativa tiene éxito? Crea capacidades para supervisar y medir cada caso de uso. Busca una plataforma que reúna estas métricas y proporcione conocimientos útiles que fomenten una mejora continua.



Más que nada, inspírate en las posibilidades de Copilot y otras soluciones de IA generativa. Anima a personas de toda la organización a hacer lo mismo probando la IA generativa para ver sus posibilidades. A continuación, te indicamos algunas ideas, a la vez extravagantes y prácticas:

Por diversión:



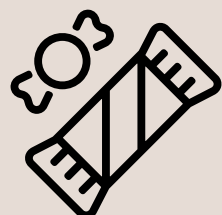
Explica la IA generativa al estilo de una composición de jazz.



Crea una lista de reproducción de música para mi sesión de formación sobre antivirus.

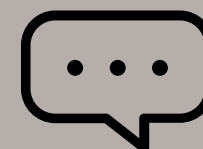


Escribe un mensaje de correo electrónico de negociación con un proveedor en código Jedi.



Dame una lista de ricos tentempiés para la próxima reunión del personal de TI.

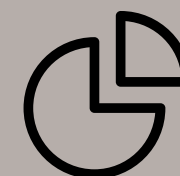
Para la práctica real:



Explica la IA generativa en términos sencillos.



Prepara una presentación de un caso de negocio para la adopción empresarial de la IA generativa.



Desarrolla un marco de gestión de los datos para proteger los activos de datos.



Proporciona estrategias rentables para optimizar mi presupuesto de TI.

Palabras finales

Microsoft Copilot está haciendo que las empresas se muevan rápidamente hacia el entorno de trabajo moderno. Pero no es el típico despliegue de TI. Para aumentar las posibilidades de éxito en tu organización, tómate tu tiempo para entender las diferencias, gestiona a todas las partes interesadas principales y crea una estrategia de desarrollo, implementación y administración completa y exhaustiva.

Para obtener más información sobre cómo capturar el potencial de Copilot, visita [Copilot for Work | Microsoft 365](#).