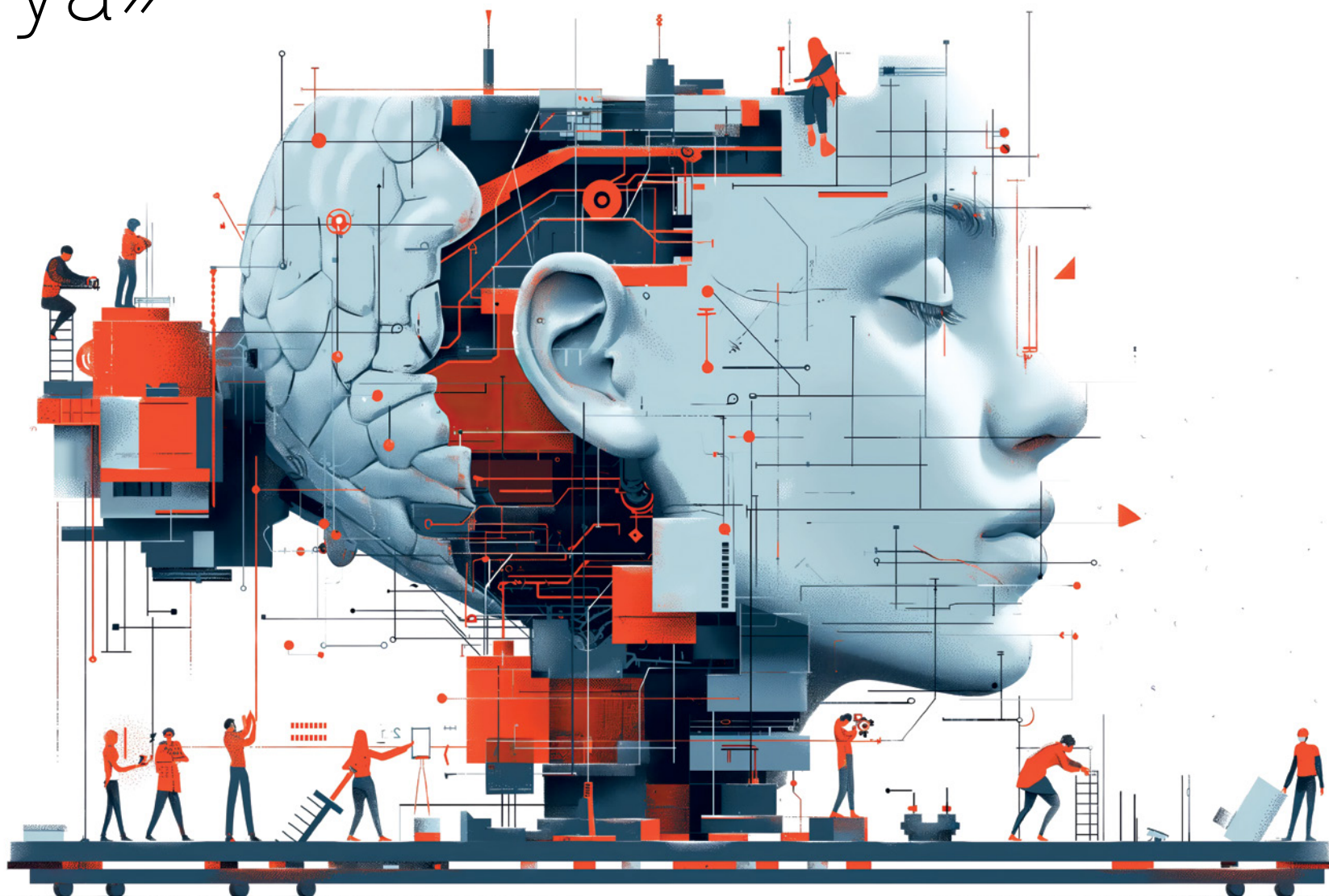


LETICIA GASCA

«La  
**IA** debe  
**ADOPTARSE**  
ya»

RICARDO HERRERA



**Las empresas en México ya deberían estar usando, experimentando y diseñando políticas de inteligencia artificial. No hacerlo es quedarse atrás frente a la competencia o volverse víctima de *hackers* y otros atacantes.**

**E**l retraso que las empresas mexicanas tengan en la adopción de la inteligencia artificial en comparación con el resto del mundo es producto de un *mindset* acostumbrado a esperar a ver qué se hace allá fuera. No hay fronteras en la revolución de la IA, las empresas mexicanas pueden adoptarla y empezar a experimentar con ella ahora mismo, para aprovechar sus ventajas. El enfoque erróneo para hacerlo es pensar que la IA sirve sólo para ahorrar costos. Las implementaciones más exitosas son aquellas orientadas a transformar el core del negocio, enriquecer productos y servicios, darles valor agregado y entregarlos de forma personalizada, por ejemplo.

Estas son algunas de las ideas relevantes en la charla que **istmo** sostuvo con Leticia Gasca, líder en Servicios Profesionales de Pearson's Workforce Solution y profesora en Needed Education y en IEBS. Experta en el tema de la IA, fue Insights Team Leader para Future of Work, en Faethm AI, una unidad de negocio de Pearson. Una de sus ocupaciones previas más conocidas fue como directora ejecutiva de Fuckup Night, un foro que analiza los errores de emprendedores, en busca de ideas y soluciones.

**¿Qué opinión tienes de los empresarios que aún no cuentan con IA en sus compañías? ¿De qué se están perdiendo?**

El costo de oportunidad de ignorar la IA puede ser muy alto. Hay una historia reciente, de febrero de 2024, donde tuvimos el primer fraude multimillonario, provocado por no estar preparados para la IA. Sucedió en Hong Kong, donde el empleado de una empresa multinacional fue contactado por alguien que se hacía pasar por el director financiero de la empresa, incluso tuvieron videollamadas. Sin embargo, no era con

**no hay fronteras en la revolución de la IA, las empresas mexicanas pueden adoptarla y empezar a experimentar con ella ahora mismo, para aprovechar sus ventajas.**

el director con el que hablaba. Era un *deep fake*, que es una recreación de la persona, generada con IA, que imita su cara y emula su voz. Se dice que solo 10% de las personas pueden identificarla. Al final, el fraude fue tan convincente, que el empleado de esa empresa realizó quince transacciones bancarias, por una suma de más de 20 millones de dólares. Esto fue por ignorar el potencial que tiene la IA y los riesgos de seguridad que conlleva.

Este es un ejemplo que a algunos puede parecer algo exagerado, pero me gusta mencionarlo porque nos habla acerca de que el costo de ignorar a la IA puede ser altísimo.

**Además del tema de seguridad ¿en qué otra cosa debería pensar un empresario o un emprendedor para alinear su estrategia con la IA?**

Lo más importante es reconocer que la IA sí puede generar eficiencias operativas, hacer que los procesos sean más ágiles, pero no hay que apostarle a eso inicialmente. Donde he visto que

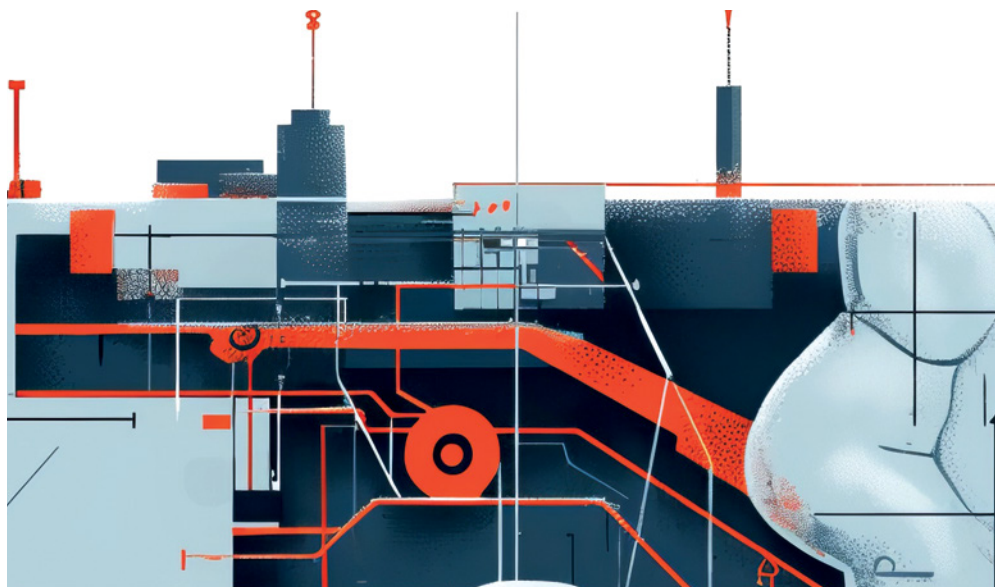
su implementación es más exitosa, es cuando está enfocada no en eficientar un proceso o una operación, sino en transformar el core del negocio, incorporar IA para enriquecer productos y servicios, darles valor agregado y finalmente ofrecerlos de forma personalizada. Ahí es donde está el verdadero poder transformador.

**El riesgo del que más se habla a propósito de la IA es el laboral. ¿Cómo ves el panorama laboral en las empresas en los siguientes 10 a 15 años?**

Pienso que veremos una transformación muy rápida y al mismo tiempo un poco desigual. Me preguntaba un participante de IPADE cómo veía a México con respecto del resto del mundo, qué tan atrasados estamos. Es algo imposible de responder. Por la naturaleza de la tecnología, las barreras geográficas se vuelven irrelevantes. He visto empresas mexicanas con un gran avance en la implementación de IA, y empresas en Europa o Estados Unidos que están básicamente en negación. Dicho esto, podemos. No vamos a ver a la IA reemplazando por entero un trabajo; más bien reemplazará tareas. En algunos casos va a sustituir la tarea, pero aumentará otras. Ese será el impacto más común de la IA. Las actividades que ya realizamos las hará más eficientes, con menos riesgos, con menos errores, pero para hacerlo bien es muy importante que las organizaciones tengan gobernanza.

Se requiere una política clara acerca del uso de la IA, porque los colaboradores la van a usar, incluso si no incentivamos su uso. Se impone el tener reglas claras, qué se puede o no hacer, cuáles herramientas están permitidas, cuáles prohibidas. Incluso, qué podemos hacer si queremos experimentar con una herramienta que no está autorizada, porque el mejor descubrimiento de casos de uso será a través de la experimentación.

La IA que tenemos ahora es como un bebé. En los próximos años tendremos otra IA, una mucho más avanzada, lo que me lleva a mencionar que el aprendizaje continuo será fundamental para navegar esta transición laboral. La IA va a permear en cómo trabajamos y solo seguirá evolucionando de manera cada vez más veloz, por eso el aprendizaje continuo será la clave para



**el costo de oportunidad de ignorar la IA puede ser muy alto.**

mantenernos «empleables», relevantes y seguir utilizando todas estas tecnologías emergentes, no solo IA, de manera segura y ética.

**¿Cómo es que los líderes de las empresas podrán brindar a sus colaboradores este tipo de herramientas para poder sacarles provecho?**

Siempre, el primer paso para crear una gobernanza para el uso de la IA es asegurarnos que la alta dirección entienda el tema. Deben entender su potencial y por qué crear una política al respecto. Una vez que ellos estén convencidos, será más fácil que todo permee. Después es

importante considerar de qué tipo de industria hablamos. Hay algunas donde los riesgos de uso son mucho más altos y están más regulados.

La industria financiera, siempre está a la vanguardia al adoptar tecnologías emergentes, y por lo mismo es la primera en generar políticas para su uso. Un ejemplo es el uso de la IA para dar recomendaciones de inversión, en estos casos la IA no puede ser una caja negra. Cuando da recomendaciones, por gobernanza, por política, tenemos que ser capaces de mirar ese algoritmo y ver por qué dio esa recomendación. Es parte de la complejidad de la gobernanza y de cómo depende mucho de la industria, pero en todos los casos, una de las recomendaciones esenciales es que no puedes poner dentro de un *prompt*, no puedes alimentar a la IA con información sensible, confidencial, de clientes, propiedad intelectual. Todo esto debe estar claramente por escrito y regulado, como parte de la política.

**¿Cómo hacer que la IA pueda democratizarse en las industrias?**

**¿Cómo hacerla crecer de forma equitativa y justa?**

Es un reto tan grande que un solo actor no podría hacerlo. La academia tiene un rol muy importante en darles a todos las habilidades necesarias para usar la tecnología; sobre todo

porque si no tienes el conocimiento de lo que es la IA y su potencial, habrá muchas barreras y resistencia a la implementación.

Otro actor relevante en evitar el rezago tecnológico será siempre el gobierno. La política pública tiene que incentivar el uso de una forma ética, que no promueva el sesgo y la discriminación. Ahí es donde el tema ético de la IA es tan importante, porque al final todas las tecnologías son un reflejo de sus creadores. Si alimentamos los modelos de IA con datos sesgados, van a reflejarlo y eso va a promover la inequidad. Son muchas las listas que debemos considerar, en donde todas las partes del sistema tienen que contribuir a que tengamos las habilidades: que la política pública sea la indicada y que desde la iniciativa privada tengamos una cultura de aprendizaje continuo, que es el que hará la diferencia entre las organizaciones que adoptan tecnología de IA con éxito, y las que no.

**¿Qué piensas acerca de los errores de las máquinas? Que tienen su probabilidad de fracasar. Una vez implementados en**

**las compañías, también tendrán errores. ¿Qué podemos esperar de esos errores y cuáles son las consecuencias que puedan llegar a tener? ¿Cómo mitigar los riesgos?**

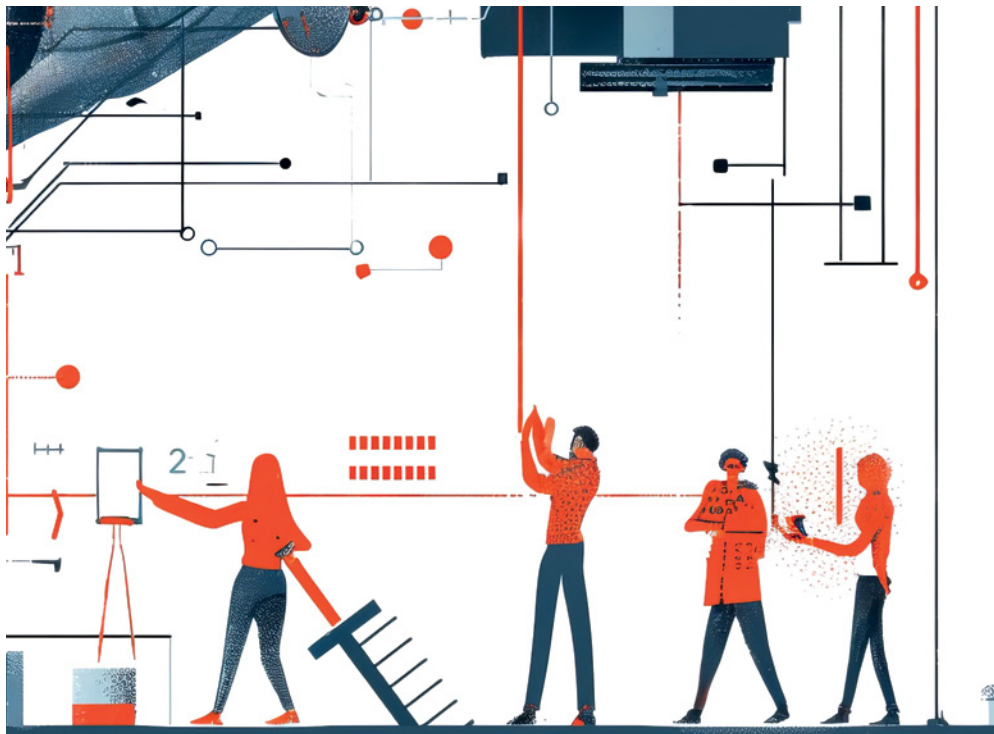
Es un tema importante reconocer que la IA no siempre dará resultados perfectos. Por ejemplo, cuando hace videos no sigue las reglas de la física, alucina, lo que es todo un tema en sí mismo. ¿Qué hacer al respecto? Creo que una buena manera de hacer algo es la educación. Que todos sepan que las respuestas no van a ser perfectas. Además, cómo nos relacionamos con la IA. Algo que me ha ayudado mucho es verlo como si fuera un recién graduado universitario. que entra a trabajar conmigo y que es muy bueno en análisis de datos, a quien puedo pedir que haga cualquier tipo de análisis una y otra vez, que intente un método diferente, pero a quien debo dar instrucciones muy claras y siempre tengo que revisar lo que me entrega, porque puede tener errores. Creo que verlo de esta manera es como un asistente que te ayuda que no hará todo perfecto. Es un buen marco mental para poder convivir con esta tecnología,

**si alimentamos los modelos de IA con datos sesgados, van a reflejarlo y eso va a promover la inequidad.**

que cada vez formará más parte de nuestras vidas en el mundo laboral y fuera de él.

**¿Qué consejo darías a los empresarios en el marco de las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento de IPADE?**

Los invitaría primero a que vean más de lo que se trata. Hay muchas formas de aprender: pueden incluso buscar videos en internet y dedicar tiempo a la experimentación. Es lo más importante para quienes están comenzando desde cero, que bloqueen dos horas en sus calendarios y empiecen a ver qué herramientas hay. Que piensen cuál es la actividad a la que dedican más tiempo -quizá sea un buen punto de inicio- y vean si hay una herramienta de IA que pueda aumentar esa tarea, hacerla más eficiente. Finalmente, que vean esto como un proceso de «prototipado» rápido. Queremos empezar con algo, experimentar, aprender y después continuar, porque al final esta jornada de implementar IA nunca se va a terminar y aquí es importante ser ágil, fracasar rápido y seguir experimentando. </>



El entrevistador es profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE Business School.