

Cuando la IA ocupa un puesto en la junta directiva

Christian Stadler y Martin Reeves

Distribuido por: The New York Times Syndicate



En su cuento “The Evitable Conflict”, publicado hace 75 años, el escritor de ciencia ficción Isaac Asimov describió cómo las máquinas podrían dirigir industrias enteras. Hoy en día, cada vez hay más pruebas de que la IA puede superar a los humanos en muchas tareas cognitivas individuales. Un

experimento realizado por un equipo de la Universidad de Cambridge sugiere que los modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM, por sus siglas en inglés) pueden superar a los humanos en la mayoría de las tareas, incluyendo el diseño de productos, el control de costos y la inteligencia de mercado.



Si bien estos resultados son impresionantes, los estudios que conocemos se han realizado en condiciones de laboratorio artificiales. Los ejecutivos en el mundo real enfrentan desafíos indefinidos y cambiantes, a menudo con datos insuficientes o inexactos.

Si bien estos resultados son impresionantes, los estudios que conocemos se han realizado en condiciones de laboratorio artificiales. Los ejecutivos en el mundo real enfrentan desafíos indefinidos y cambiantes, a menudo con datos insuficientes o inexactos.

¿Qué sucede si sacamos la IA del laboratorio y la llevamos a una empresa real? Durante el último año, nos unimos a una serie de reuniones del equipo ejecutivo de Giesswein, una empresa austriaca con ingresos de 85 millones de dólares, que vende zapatillas ecológicas de lana orgánica. Nuestra idea era experimentar con diferentes formas de integrar la IA en sus reuniones ejecutivas para comprender qué funciona y cómo.

LA IA EN LA SALA DE JUNTAS

Diseñamos tres tipos de intervenciones y realizamos al menos dos variaciones diferentes de cada una para probar su replicabilidad. Después de cada intervención, realizamos entrevistas de se-

guimiento con los dos hermanos que dirigen la empresa familiar para recopilar sus percepciones sobre la efectividad.

Nuestro primer tipo de intervención consistió en alimentar la agenda del equipo ejecutivo en ChatGPT 4.0 durante varias reuniones, pidiendo sugerencias sobre qué preguntas y temas discutir. El resultado se compartió con el equipo durante la reunión a medida que se abordaban los puntos de la agenda. También desarrollamos indicaciones para generar recomendaciones más específicas. Por ejemplo, cuando la cuestión de la subcontratación estaba en la agenda, solicitamos argumentos a favor y en contra. Sabíamos que la empresa ya estaba subcontratando parte de su producción en China, por lo que pedimos a ChatGPT que explorara qué debía tener en cuenta si quería externalizar toda la producción. A continuación, se compartieron los resultados durante la reunión ejecutiva.

En un segundo tipo de intervención, escribimos indicaciones relacionadas con

los puntos discutidos por los ejecutivos durante la reunión y luego compartimos los resultados. Por ejemplo, un posible factor decisivo en la decisión de subcontratación era la infrautilización de la línea de producción, lo que hacía que los costos fijos fueran un problema mayor. Mientras discutíamos esto en vivo, pedimos a ChatGPT que generara una lista de productos alternativos que podrían lanzarse utilizando el mismo material que la empresa ya producía.

Un tercer tipo de intervención se llevó a cabo después de las reuniones del equipo ejecutivo, con ChatGPT respondiendo preguntas específicas que tenía la dirección, por ejemplo, sobre opciones de entrada al mercado en EE. UU. Probamos dos versiones de esto: en la primera, entablamos una conversación prolongada con ChatGPT, usando nuestro propio criterio para guiar la herramienta de IA. En la segunda versión, simplemente formulamos las preguntas de los ejecutivos sin ninguna interpretación o iteración adicional.

En general, nuestros experimentos con la junta directiva demostraron que la IA podría ser valiosa para guiar y enriquecer las discusiones ejecutivas, pero solo con una gestión activamente involucrada.

AUMENTO, NO SUSTITUCIÓN

En general, nuestros experimentos con la junta directiva demostraron que la IA podría ser valiosa para guiar y enriquecer las discusiones ejecutivas, pero solo con una gestión activamente involucrada.

El uso no supervisado de la IA no funcionó bien, ya que proporcionó resultados que no eran lo suficientemente específicos para que los ejecutivos los encontrarán útiles. Por el contrario, las aplicaciones supervisadas, complementadas con las habilidades de un asesor humano sin un conocimiento especial de la empresa, pero con experiencia en el desarrollo de estrategias, fueron percibidas como altamente beneficiosas por los ejecutivos. Observamos tres implicaciones específicas:

1 VENTAJA DE LA TORPEZA

Parece contradictorio, pero la mayor ventaja de ChatGPT fue interrumpir el flujo natural de las reuniones. Esperábamos que la torpeza, la incomodidad y la demora que introducía fueran una gran

molestia, pero los ejecutivos apreciaron que los hiciera detenerse y reflexionar.

El equipo era consciente de que, después de décadas de trabajar juntos, estaban muy alineados en muchos temas y podían casi completar las frases del otro. También sabían que su experiencia compartida y sus rutinas bien ensayadas creaban puntos ciegos de manera natural. Como nos dijo el CEO Markus Giesswein, aceptó este experimento porque esperaba “un apoyo equilibrado y estructurado, ya que muchas decisiones en nuestro rango de tamaño se toman en función de la intuición y las emociones”.

La tendencia de ChatGPT a proporcionar listas exhaustivas llevó al equipo a considerar opciones que de otro modo no habrían considerado, pero el verdadero valor radicó en romper y ralentizar los patrones de pensamiento e interacción existentes, permitiendo la discusión de nuevos elementos.

2 ILUSIÓN DE COMPLETITUD

La amplitud de las sugerencias de LLM también tuvo un inconveniente. A medi-

da que el equipo se acostumbró a que la herramienta les señalara problemas que de otro modo habrían pasado por alto, observamos una creciente dependencia de ella para no omitir nada importante.

Por ejemplo, en una de las reuniones se discutió un próximo anuncio. ChatGPT ofreció un amplio conjunto de factores que debían abordarse antes del anuncio, pero omitió posibles implicaciones legales que debían considerarse. En circunstancias normales, los ejecutivos podrían haber planteado las cuestiones legales, pero la IA había creado la ilusión de una completitud infalible en la que comenzaron a confiar.

3 VENTAJA EN VELOCIDAD Y COSTOS

Una última serie de ventajas de introducir la IA en estas reuniones fue la velocidad y la reducción de costos. Las discusiones en la sala de juntas suelen dar lugar a preguntas que requieren más investigación. ChatGPT permitió al equipo recopilar datos y hacer recomendaciones inmediatas, lo que agilizó la adopción de medidas.



Harvard Business Review (NYT)
Cuando la IA ocupa un puesto
en la junta directiva

Hasta ahora, gran parte de la conversación sobre el valor de la IA generativa se ha centrado en la precisión de la información que proporciona. Nuestra participación de un año en Giesswein sugiere que el valor radica en otro lugar, específicamente en el proceso de interacción en sí mismo.

Por ejemplo, cuando Giesswein consideró el futuro de su planta en Eslovaquia, surgió una pregunta importante: el posible costo de renovar la instalación si decidían conservarla. ChatGPT fue capaz de proporcionar estimaciones lo suficientemente rápidas y precisas que permitieron a los ejecutivos avanzar en esta cuestión.

En algunos casos, el uso de la IA también puede reducir los costos de exploración adicional. Por ejemplo, una de las decisiones que tomó el equipo requería emitir un comunicado de prensa. En el pasado, habrían contratado a una agencia para redactar y publicar el comunicado, pero ChatGPT produjo una declaración

que se ajustaba a su propósito. Este beneficio también fue evidente cuando utilizamos ChatGPT en el análisis posterior a la reunión.

UN NUEVO TIPO DE INTERACCIÓN PARA EQUIPOS EJECUTIVOS

Hasta ahora, gran parte de la conversación sobre el valor de la IA generativa se ha centrado en la precisión de la información que proporciona. Nuestra participación de un año en Giesswein sugiere que el valor radica en otro lugar, específicamente en el proceso de interacción en sí mismo. Los ejecutivos son conscientes de que la herramienta ocasionalmen-

te tendrá alucinaciones; también están acostumbrados a trabajar con información incompleta o defectuosa.

Lo que hace que la IA sea un miembro valioso del equipo ejecutivo es que es diferente de los humanos. Esto interrumpe y, por lo tanto, amplía las consideraciones, en algunos casos proporcionando información para avanzar rápidamente. Pero para que esto funcione, necesita a un humano que opere la herramienta. La inteligencia colectiva de la combinación entre humanos y herramientas ofrece algo nuevo y emocionante.