



Germán Garitaonandia
PKF Attest-socio Data Analytics

Como evitar que la inteligencia artificial caiga en la curva de desilusión

A lo largo de estos últimos años, compañías de todos los tamaños y sectores han puesto en marcha múltiples iniciativas encaminadas a transformarse en una organización cuyas decisiones se basen en datos (*Data Driven*), aprovechando la adopción de nuevas disciplinas de tratamiento y análisis de datos vinculados a la inteligencia artificial.

La realidad es que no todas las experiencias resultan exitosas y, de alguna manera, se ven abocadas a la tan conocida como "curva de la desilusión" debido a varias razones:

El 75% de los proyectos fracasan, sin llegar a implementarse; se gasta mucho dinero en experimentos que no llegan a generar casos de uso reales; existen muchas expectativas puestas en los equipos de *Data Scientist* que no llegan a cumplirse; no se encuentran perfiles adecuados, lo que deriva en la confección de equipos con preparación más limitada con sus consiguientes resultados; se abordan proyectos anclados en la tecnología en sí, sin una utilidad clara para el negocio y sin alineamiento con las prioridades de la organización.

En ese sentido, se pueden citar cuatro acciones como clave para la adopción de la inteligencia artificial en las organizaciones:

1. Disponer de una estrategia visible y clara, entendida y compartida por toda la organización, que sea medible, y que se adapte a las nuevas realidades de manera dinámica. Obviamente, para definir la estrategia vinculada al dato debemos realizar un análisis de cómo es el proceso de toma de decisión, con objeto de definir los objetivos estratégicos a conseguir.

Un aspecto importante en este primer paso es tener claro cuál es el nivel de madurez de la organización en términos de toma de decisiones basadas en datos ya que, en base al mismo, se determinarán las prioridades en el desarrollo de las diferentes iniciativas. Prioridades que van desde la eficiencia y la calidad, hasta la innovación basada en datos, pasando por hacer disponible el dato al negocio para su análisis utilizando las nuevas disciplinas analíticas. Y son estos dos *dri-*



vers -madurez y prioridad- los que ayudarán a definir la agenda de iniciativas encaminadas a transformar la organización para que ésta ponga el dato en el centro a lo largo del proceso de toma de decisiones.

2. Apostar por una gestión diferencial del talento. La corriente que impulsa a las organizaciones a obtener valor de sus datos ha fomentado la irrupción de nuevos roles para hacer frente a las nuevas necesidades de información: *Data Analyst*, *Data Scientist* y *Data Engineer*.

Desafortunadamente, la disponibilidad de estos perfiles es escasa, no sólo por su formación, sino también por características como: se identifican con empresas innovadoras no jerarquizadas, buscan la realización profesional a través del conocimiento -aprenden rápido y de forma autodidacta- mediante la búsqueda de nuevos retos, cuentan con una alta adaptabilidad a nuevos entornos, etc.

Por eso es clave que se apueste por técnicas de atracción y retención que incrementen el *engagement* hacia la organización. Impulsar programas que atraigan nuevos talentos; programas dotados de proyectos relevantes y atractivos que permitan su desarrollo profesional, sin pasar por alto la formación de calidad y la labor de *mentoring* que le sirva como guía y adecuación de expectativas.



Se deben establecer metas alcanzables a corto plazo y mostrar resultados palpables que hagan creer a la organización



3. Definir un modelo operativo que se adecúe a los nuevos roles y procesos. Todos los desarrollos que se vayan construyendo y probando en el ámbito de la inteligencia artificial tienen que ir incorporándose en los procesos de negocio, en el día a día de la organización.

Para que este proceso se convierta en una realidad es necesario desarrollar un programa de operativización. Además de establecer la estrategia y disponer del talento necesario, es imprescindible integrar los modelos desarrollados, en los procesos de negocio, aplicaciones y cuadros de mando, así como definir nuevos modelos de relación que permitan desde la identificación de *insights*, hasta la alimentación de los datos necesarios para dar cobertura a los distintos casos de uso.

4. Romper todas las barreras culturales. Por último, aunque no menos importante, se encuentra la resistencia cultural. Éste es uno de los principales motivos por los que la ciencia de datos entra en la curva de la desilusión.

Es imprescindible despertar el interés dentro de la organización. Crear la sensación de necesidad de abordar un proceso de transformación hacia una organización *Data Driven*.

Es recomendable contar con un grupo de gente influyente dentro de la organización que apoye la causa y que adopten el papel de *embajadores*, siendo los encargados de *evangelizar* y mostrar su compromiso con el proceso.

Por otro lado, se deben establecer metas alcanzables a corto plazo (*quick wins*) y mostrar resultados palpables que hagan creer a la organización. Los *quick wins* deben servir, asimismo, como una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se podría mejorar.

No cabe duda de que la adopción de la inteligencia artificial como elemento clave en el proceso de transformación hacia una organización *Data Driven*, es un viaje complejo, en el que intervienen múltiples elementos y para el que es necesario una involucración completa por parte de la organización. Sin duda, nos esperan años en los que, tener éxito en este proceso de transformación, supondrá una ventaja competitiva que, a la postre, quién sabe si será clave para la supervivencia de las organizaciones.