

A man with glasses and a headset is smiling while looking at a laptop. The background is blurred, showing other people in an office setting. Overlaid on the image are vibrant, glowing digital lines in shades of purple, blue, and pink, creating a sense of technology and innovation.

>  
accenture

# Trabajo, fuerza laboral, trabajadores

Reinvención en la era de la IA generativa

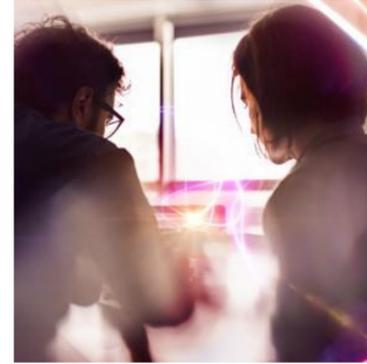
# Índice



**03**  
Prefacio



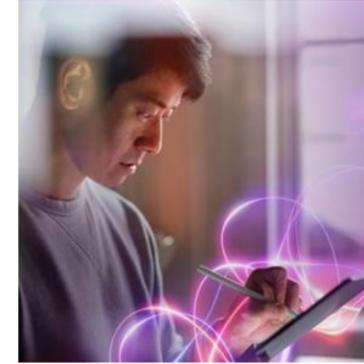
**04-08**  
Resumen ejecutivo



**09-13**  
Estado de la IA generativa



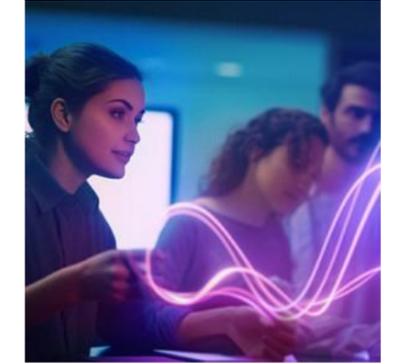
**14-17**  
Desacuerdos que socavan la confianza



**18-25**  
Triple oportunidad: economía, negocio, personas



**26-40**  
GPS de IA generativa  
Cómo desarrollar todo el potencial de la IA generativa  
Acelerador 1: Liderar y aprender de formas nuevas  
Acelerador 2: Reinventar el trabajo  
Acelerador 3: Transformar la plantilla  
Acelerador 4: Preparar a los trabajadores



**41-42**  
Perspectivas de futuro

## Autores



### Ellyn Shook

Chief Leadership & Human  
Resources Officer

Accenture



### Paul Daugherty

Chief Technology  
& Innovation  
Officer Accenture



## Prefacio

La IA generativa ha irrumpido en escena. Si su aparición fue repentina, su evolución está siendo todavía más rápida. Hasta la fecha, nuestros equipos han trabajado ya en más de 700 proyectos de clientes. Por ello, hemos podido distinguir lo que tiene éxito y lo compartimos aquí.

Sabemos que un conjunto de datos sólido y bien gestionado no es suficiente para desarrollar todo el potencial de la IA generativa; también se necesitan líderes dispuestos a liderar y aprender de manera diferente. Eso hace posible afrontar los riesgos y aprovechar la enorme oportunidad que se nos presenta para reinventar el trabajo, transformar la plantilla y preparar a los trabajadores de manera responsable. Ninguna otra tecnología actual ha impactado en estas áreas de manera tan significativa, y estamos a punto de experimentarlo. Sin embargo, como ya ocurrió con la tecnología digital, la prisa por experimentar y desarrollar pilotos está haciendo que muchas estrategias de talento se queden atrás.

Para resaltar la importancia de centrarse en el talento desde el principio, nuestro estudio aporta datos a la realidad innovadora que estamos presenciando día tras día. A la hora de analizar esos datos, debemos ser conscientes de que nos hallamos en el principio de un proceso distinto a todo lo que conocemos. Se trata de explorar los efectos de la IA generativa y lo que podemos hacer como líderes, como empresas y como personas para no quedarnos atrás.

Exploremos juntos la era de la IA generativa.

## Resumen ejecutivo

# Trabajo reinventado, plantilla remodelada, trabajadores preparados

“La IA generativa podría cambiar de forma drástica la naturaleza del trabajo en diferentes campos e industrias. Aunque puede aportar numerosos beneficios, también plantea problemas éticos y sociales relacionados con la pérdida de puestos de trabajo, la protección de datos, la protección de propiedad intelectual, la discriminación o el uso responsable de la IA. El efecto de la IA generativa en el trabajo dependerá de cómo se use, se regule y se integre en distintas industrias y organizaciones.”

Si el párrafo de la izquierda suena igual que un robot explicando cómo cambiará el trabajo con la IA generativa es porque, en efecto, se trata de un texto generado por ChatGPT. Lo que dice es hasta cierto punto correcto, pero no tiene en cuenta que el impacto de la IA generativa en las cadenas de valor transformará por completo la naturaleza del trabajo, redefiniendo la forma en que las empresas generan valor y mejoran las experiencias de empleados y clientes. Este tipo de razonamiento es algo de lo que solo los humanos son capaces. Se puede decir mejor con muchas menos palabras:

### **Depende de las personas y de cómo la usen.**

Más concretamente, depende de que los líderes tengan valor, conocimiento e inteligencia para definir el futuro. Tendrán que dar prioridad a cambios centrados en las personas y aprender nuevas formas de usar esta revolucionaria tecnología con responsabilidad para generar valor y garantizar un trabajo mejor para todos. Eso significa tener una idea clara de cómo **reinventar el trabajo, transformar la plantilla y preparar a los trabajadores** para el mundo de la IA generativa, al tiempo que se crea una cultura de resiliencia para hacer frente a continuas oleadas de cambio.

# Invertir en personas para reinventar el trabajo

**No debemos subestimar el impacto y la importancia de lo que hagamos con IA generativa ahora y en el futuro. Los efectos de la IA generativa van más allá de la productividad, transformando procesos en toda la cadena de valor y cambiando el propio trabajo.**

Debido a su presencia en todo tipo de trabajos y a su potencial para generar un impacto exponencial<sup>1</sup>, la IA generativa dará lugar a cambios económicos y laborales sin precedentes desde las revoluciones agrícola e industrial. La primera revolución industrial, por ejemplo, se caracterizó por una producción masiva y uniforme. Lo que definirá la era de la IA generativa no será solo el aumento de productividad, sino también una mayor creatividad humana y la posibilidad de crear experiencias más innovadoras para empleados y clientes.



Por primera vez en la historia, está surgiendo una generación de tecnología que es “[humana desde el diseño](#)”. La IA generativa necesita a los humanos para ofrecer resultados de calidad, ya sea en los casos más sencillos (como escribir un e-mail) o en los más complejos (como una previsión financiera). Este cambio llevará a una reinención del trabajo con procesos más centrados en las personas en toda la cadena de valor. Al sintetizar datos, comprender el lenguaje natural y convertir datos sin estructura en información útil, la IA generativa democratiza el diseño de procesos de negocio y permite que cualquiera, desde los empleados de primera línea hasta los científicos y los profesionales del diseño, pueda transformar su trabajo.

La IA generativa también puede acercar a los empleados a sus clientes. Imaginemos un banco que usa IA generativa para transformar la experiencia del cliente de modo que, en lugar de realizar análisis con IA para comprender las necesidades del cliente, lo que hace es personalizar sus productos y servicios financieros según esas necesidades. Este cambio integral no solo optimiza las operaciones, sino que también ayuda al banco a conocer mejor a sus clientes, identificar nuevos productos y mejorar la experiencia de clientes y empleados, lo que se reflejará en la cuenta de resultados.

**De hecho, nuestro estudio indica que la IA generativa ofrece una triple oportunidad:** puede acelerar el valor económico y también aumentar la productividad que permite el crecimiento del negocio, además de hacer posible un trabajo más creativo y satisfactorio para las personas.

Un análisis comparativo de escenarios de innovación y adopción de IA generativa indica que las organizaciones podrían generar **10,3 billones de dólares** de aquí a 2038 si adoptan la IA generativa con responsabilidad y a escala (en cada industria y cadena de valor)<sup>2</sup>. Este potencial se ve reflejado en el optimismo de los CxO: la mayoría cree que la IA generativa **aumentará la cuota de mercado de su empresa** y un 17 % espera que ese crecimiento sea del 10 % o más<sup>3</sup>.

Las organizaciones tienden a ver la IA generativa como un medio para impulsar la innovación y aumentar los ingresos, más que para reducir costes. Por lo que se refiere a los empleados, los [reinventores](#) (el 9 % de las organizaciones) son dos veces más proclives que otras organizaciones a prever aumentos de productividad del 20% o más en los próximos tres años. Y dos de cada tres creen que, gracias a la IA generativa, **el trabajo será más gratificante y satisfactorio**<sup>4</sup>.

**95%** de los empleados ven ventajas en el uso de IA generativa, pero **su máxima preocupación es que no confían en que las organizaciones garanticen resultados positivos para todos**<sup>5</sup>.

Nuestro estudio analiza los factores que contribuyen a esta falta de confianza. A día de hoy, tres de cada cuatro organizaciones carecen de estrategias e iniciativas para garantizar a sus empleados experiencias y resultados positivos con IA generativa<sup>6</sup>. Y dos tercios de los CxO encuestados confiesan estar mal preparados para liderar este cambio<sup>7</sup>. Las diferencias de opinión entre líderes y empleados también socavan la confianza. Por lo que se refiere a la seguridad laboral, el 58 % de los empleados se muestra preocupado<sup>8</sup>, pese a que menos de un tercio de los CxO cree que la pérdida de puestos de trabajo sea un problema<sup>9</sup>. El bienestar es otro motivo de desacuerdo: el 60% de los empleados cree que la IA generativa puede aumentar el estrés y la fatiga<sup>10</sup>, frente a solo un 37 % de los líderes<sup>11</sup>. Esta falta de confianza pone en riesgo la triple oportunidad de la IA generativa.

**El 94 % de las personas se sienten preparadas para aprender a trabajar con IA generativa<sup>12</sup>, pero solo el 5 % de las organizaciones están formando a sus empleados<sup>13</sup>.**

Pero hay una forma de aliviar esta falta de confianza y acelerar la integración de la IA generativa: imitar a las organizaciones líderes y usar la IA generativa de manera que sea beneficiosa para el negocio y *también* para las personas.

### Imitar a los reinventores

El estudio de Accenture revela que, del 9% de organizaciones que han alcanzado la capacidad de reinención continua (los reinventores), cerca de la mitad (47 %) se han dado cuenta de que sus procesos tendrán que cambiar mucho para sacar el máximo partido a la IA generativa, lo que hace que se muestren más ambiciosas. Y más de la mitad (52%) ya han tomado medidas para transformar la plantilla, adaptando puestos y funciones a la IA generativa. Pero lo más importante es que **tres de cada cuatro implican a su personal** en las iniciativas de cambio y forman a sus empleados. **Estas organizaciones derriban barreras y ponen los datos a disposición de todos los empleados, fomentando la transparencia y la confianza entre su personal<sup>14</sup>.**

Nuestro estudio también pone de manifiesto la necesidad de atender a las necesidades básicas de las personas para contribuir al 'Net Better Off'<sup>15</sup>. ¿Por qué? Porque **es una excelente forma de reforzar la confianza y conseguir que las personas estén preparadas para la IA generativa y se sientan cómodas con ella**. Lo cierto es que, si ayudan a su personal a tener más confianza en la empresa y los compañeros, a adquirir conocimientos relevantes en el mercado, a trabajar con un objetivo claro y a mejorar su salud física, emocional y financiera, las organizaciones pueden aprovechar dos tercios del potencial de cada empleado, lo que podría traducirse en un 5% más de ingresos<sup>16</sup>.

En la era de la IA generativa, los líderes tienen que ver a sus empleados no como pasajeros en este viaje, sino como sus orientadores. Eso es lo que hacen los reinventores. Las organizaciones que están abriendo camino son todavía muy pocas, por lo que hay buenas oportunidades de situarse en la vanguardia. Para ello es preciso que los líderes demuestren compasión y humildad para crear condiciones que contribuyan al 'Net Better Off' en el trabajo.



Nuestro “GPS” de IA generativa, del que luego hablaremos, marca el camino a seguir y está basado en cuatro aceleradores. Lo que hace falta es voluntad de **liderar y aprender de formas nuevas**, así como una gestión de cambios centrados en las personas para **reinventar el trabajo, transformar la plantilla** y **preparar a los trabajadores** de modo que sean resilientes ante lo que pueda deparar el futuro.

Pero antes de explicar el GPS, vamos a describir la situación actual de la IA generativa y las distintas opiniones sobre ella. Eso es muy importante para que las organizaciones, las personas y la sociedad en su conjunto puedan hacer realidad todo el potencial de la IA generativa.

“La IA generativa anuncia el cambio más importante en los últimos 25 años para las organizaciones y, en mi caso, para el periódico. Si se usa bien, podría ayudar a los principales medios de comunicación a ofrecer más y mejores productos y servicios en el futuro. Son las personas, y no la tecnología, quienes saben cuál es el objetivo de la empresa y qué es lo que quiere conseguir.”

William Lewis, editor y director, The Washington Post

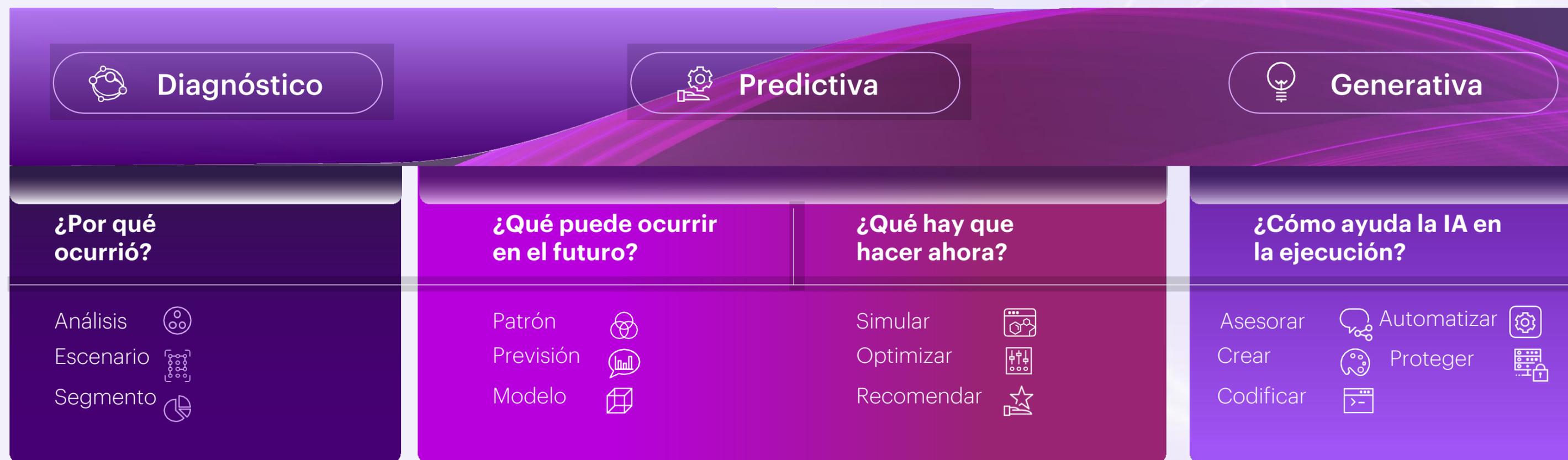
# Situación actual

# Estado de la IA generativa

La evolución de la IA ha estado marcada por tres fases de grandes avances. La **era del diagnóstico** consistió en gran parte en la introducción del aprendizaje automático. La **era predictiva** ofreció la posibilidad de hacer predicciones cada vez más precisas sobre cualquier cosa, desde operaciones hasta hábitos de consumo. Por último, a finales de 2022 comenzó la **era generativa**. Hoy las máquinas no solo hacen predicciones muy precisas, sino que también generan contenidos creativos y ofrecen recomendaciones personalizadas (Figura 1).

Figura 1: Bienvenidos a la era de la IA generativa

Fuente: Accenture 2024



La IA generativa aún está dando los primeros pasos y casi todas las empresas siguen en las fases de planificación y experimentación. Pese a ello, se empiezan a apreciar tendencias que reflejan la influencia de la IA generativa en la reinención empresarial, la dinámica laboral, los marcos reguladores, la opinión de los ejecutivos y la percepción de los empleados. Estas tendencias son importantes para comprender la situación actual de la IA generativa y su potencial para transformar industrias, trabajo y experiencias de empleados.

- **Impulso a la reinención:** El 81% de las empresas analizadas considera la IA generativa como uno de los principales impulsores de reinención<sup>17</sup>, pero **dos de cada tres CxO carecen de las habilidades y capacidades necesarias para reinventar sus organizaciones**<sup>18</sup>. La estrategia de datos y la infraestructura tecnológica aparecen como serios obstáculos. Casi la mitad de los CxO creen que tendrán que mejorar su estrategia de datos para hacer un uso eficaz de la IA generativa<sup>19</sup>.
- **Magnitud del impacto:** Nuestro estudio indica que el 44% del horario laboral en EE.UU. se puede automatizar o enriquecer<sup>20</sup>. Este porcentaje es aún mayor en países donde abundan más los empleados que trabajan con

lenguaje y conocimientos<sup>21</sup> (como el Reino Unido, donde alcanza el 47%). Las cifras también varían según el sector (Figura 2 en la página siguiente). Hay que destacar que el impacto puede ser más negativo para las personas con menos habilidades digitales, menos experiencia profesional y menos formación reglada, con el consiguiente riesgo de ampliar la brecha digital<sup>22</sup>.

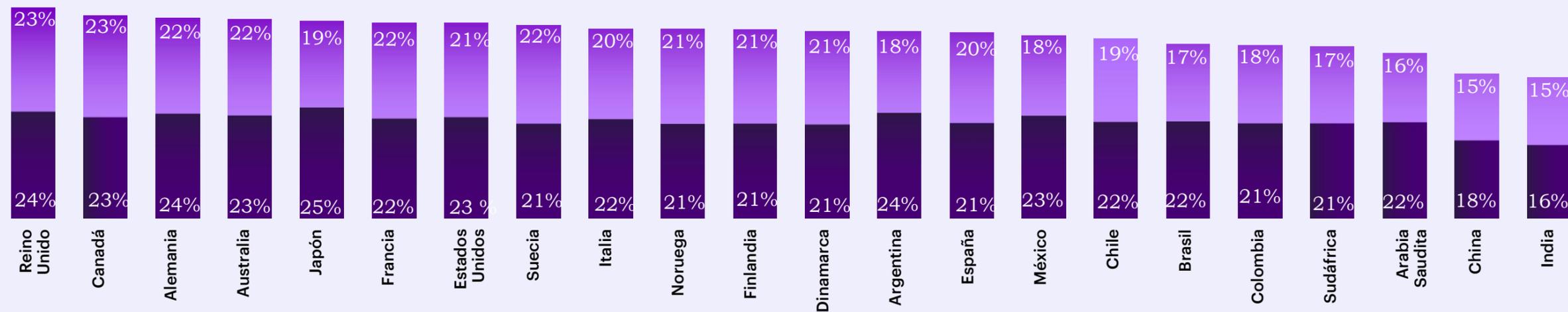
- **Respuesta reguladora:** Hay quien dice que los organismos reguladores creen que la IA generativa está fuera de control, citando por ejemplo la orden ejecutiva aprobada por la administración Biden a finales de octubre que exige presentar nuevos informes de seguridad, garantizar la equidad y los derechos civiles, y realizar estudios del mercado laboral<sup>23</sup>. Apenas unas semanas antes, China introdujo varias normas específicas sobre IA generativa<sup>24</sup>. Y el Parlamento Europeo aprobó en diciembre de 2023 la Ley de IA que, además de regular los riesgos, establece obligaciones de transparencia en el uso de IA generativa<sup>25</sup>. Ante la rápida evolución de la tecnología de IA, cada vez más países admiten la urgente necesidad de crear marcos reguladores que incluyan protección de IP y acuerdos de uso.

“Si algo me preocupa es que no se comprenda la necesidad de que las personas participen en la creación de estas herramientas y que lo hagan además con la máxima diversidad, ya que en ese caso no haremos más que repetir los errores de las decisiones humanas.”

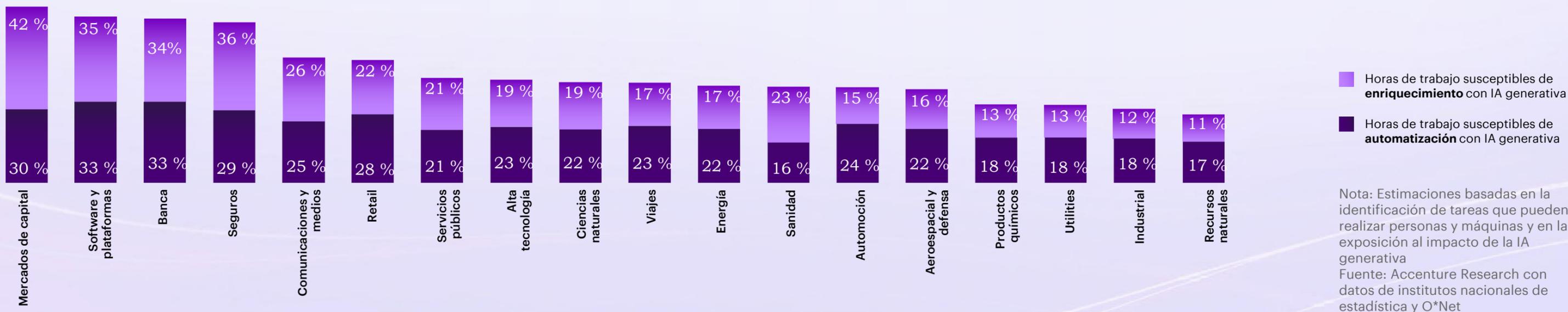
Jacqueline Welch, Vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos, The New York Times

**Figura 2:** La IA generativa afectará a un importante porcentaje del horario laboral (automatizado o enriquecido)

**22 países:**



**19 industrias:**



Nota: Estimaciones basadas en la identificación de tareas que pueden realizar personas y máquinas y en la exposición al impacto de la IA generativa  
 Fuente: Accenture Research con datos de institutos nacionales de estadística y O\*Net

“La incertidumbre que rodea la aparición de nuevas tecnologías puede provocar miedo. Una de las mejores formas de evitarlo es educar e implicar a las personas. Las empresas que lo consigan tendrán más probabilidades de generar valor para sí mismas y sus clientes.”

Christy Pambianchi, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos, Intel

“La IA [generativa] puede ser muy útil, pero a veces da miedo. No podemos evitar pensar que, si usamos IA para hacer nuestro trabajo, es muy probable que la IA acabe ocupando nuestro lugar.”

Director de TI, empresa australiana de software y plataformas

- **Percepción de los CxO:** El 86% de los CxO ya usan IA generativa en su trabajo y casi todos creen que transformará su empresa y la industria. Todos los CxO encuestados (100%) esperan cambios en sus plantillas, como aumento o reducción de personal y planes de formación<sup>26</sup>, **pero solo uno de cada tres líderes cree tener los conocimientos tecnológicos o la narrativa de transformación que necesitan para impulsar el cambio**<sup>27</sup>. Esta falta de conocimientos y seguridad afecta a la confianza y la transparencia, lo que dificulta las iniciativas de transformación con IA generativa.
- **Percepción de los empleados:** El 95 % de los empleados encuestados ven ventajas en el uso de IA generativa y el 82 % ya conocen la tecnología, **pero su máxima preocupación es que no confían en que las organizaciones garanticen resultados positivos para todos**. Otros datos apuntan en la misma dirección: el 60% de los empleados cree que la IA generativa puede aumentar el estrés y la fatiga, el 58% teme por su puesto de trabajo y el 57 % quiere saber cómo afectará esta tecnología a su carrera<sup>28</sup>.

Teniendo en cuenta estas tendencias (y tal vez a causa de ellas), es evidente que existen desacuerdos sobre los riesgos y beneficios del uso de la IA generativa. Eso es un problema que es preciso analizar para hacer realidad todo lo positivo que ofrece la IA generativa.

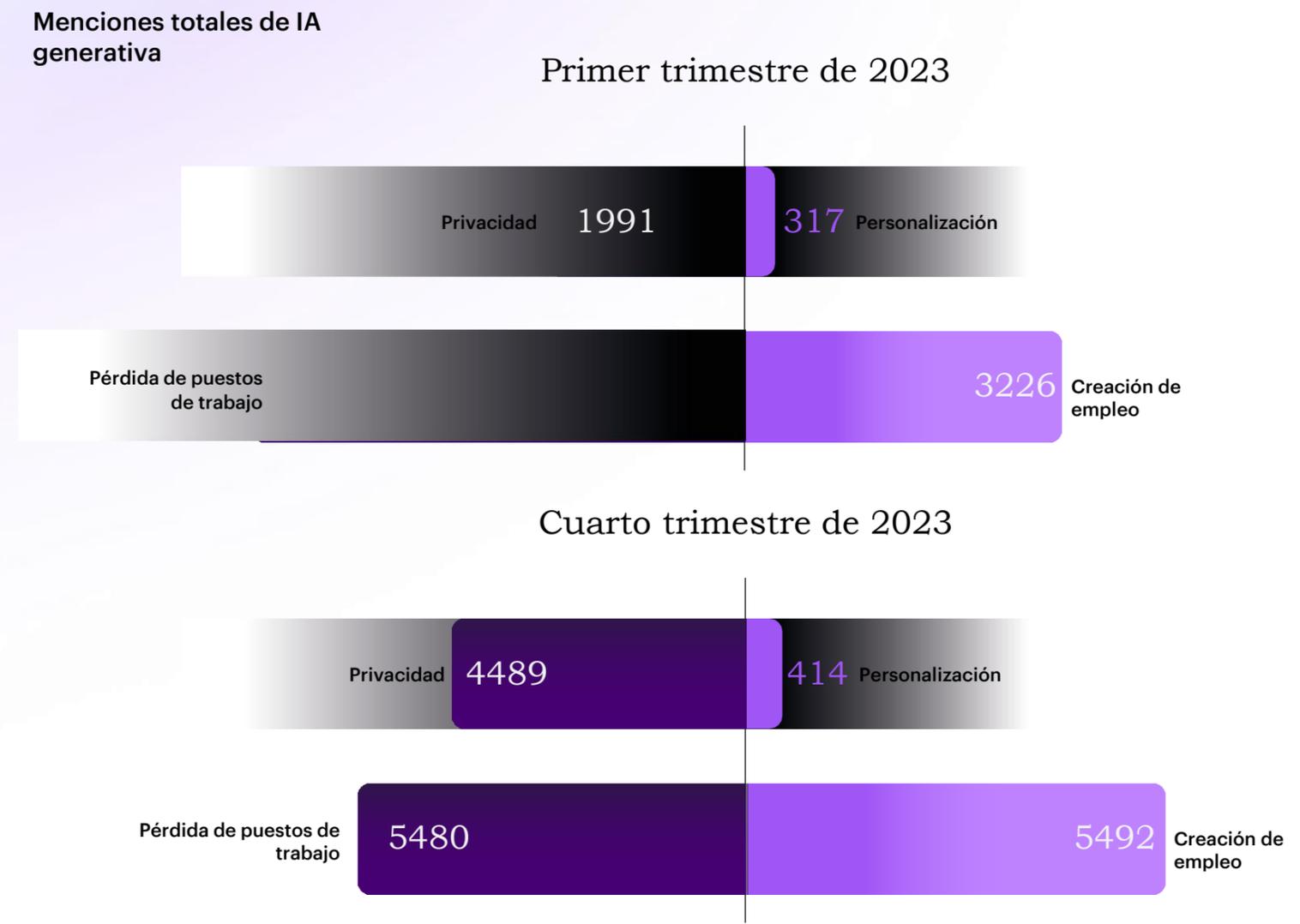
# Falta de confianza

# Desacuerdos que socavan la confianza

La interfaz de lenguaje natural de la IA generativa está democratizando el acceso a la tecnología en todas las industrias y empleos, pero las personas necesitan transparencia y confianza para adoptar estas herramientas. Nuestro estudio indica que eso incluye (entre otras cosas) confianza en la propia herramienta. Las personas también necesitan **confiar en que la organización integra la IA generativa que manera que proteja y prepare a los trabajadores.**

Estas preocupaciones se reflejan en los medios de comunicación. La atención se centró en la posibilidad de pérdida de puestos de trabajo después del lanzamiento de ChatGPT, pero ahora se habla más de los problemas de protección de datos que puede plantear la IA generativa (Figura 3)<sup>29</sup>.

**Figura 3:** Los medios prestaron mucha atención a la pérdida de puestos de trabajo justo después del lanzamiento de ChatGPT, pero ahora hablan más de privacidad y oportunidades de creación de empleo.

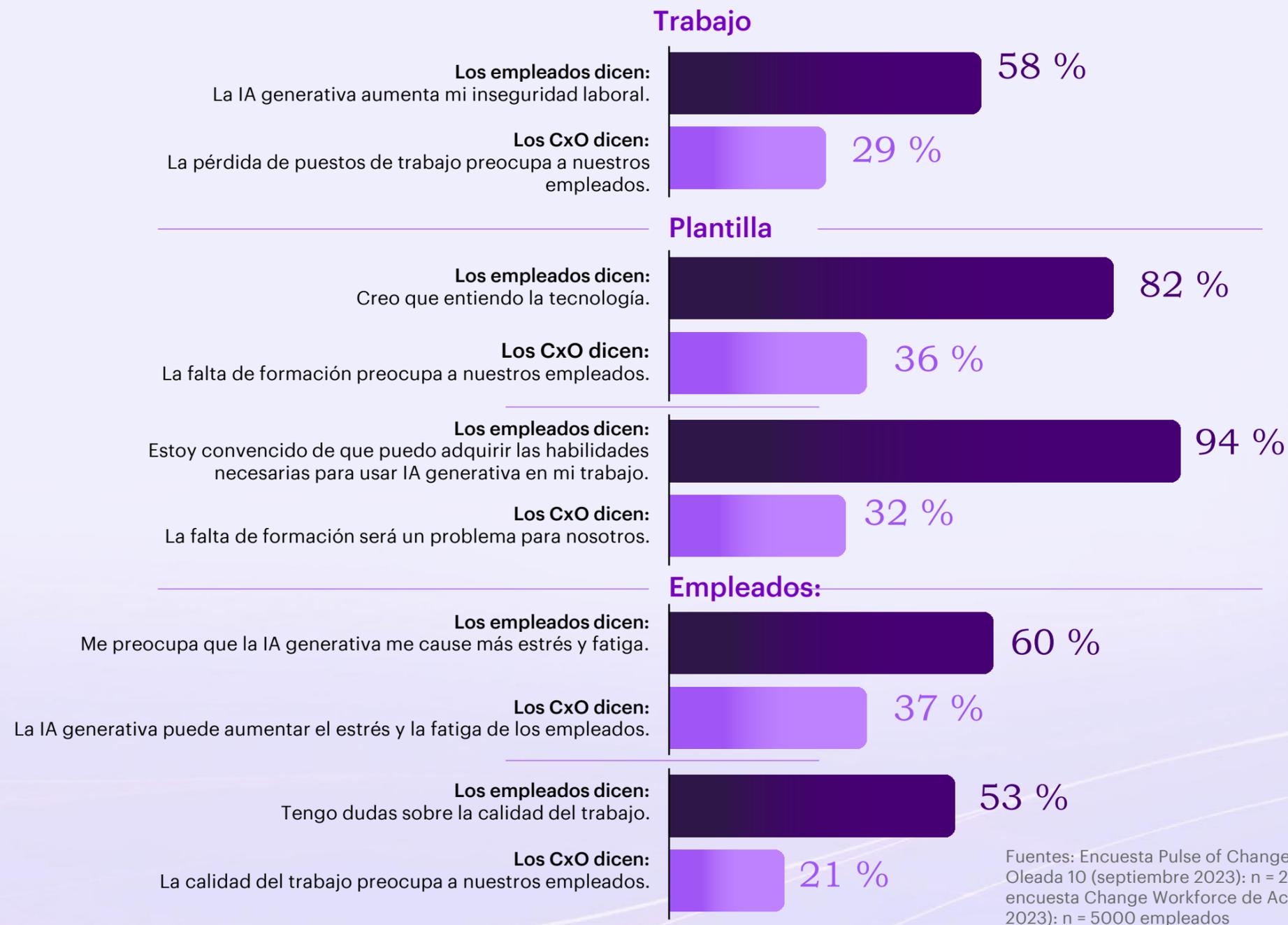


Fuente: Análisis PLN de Accenture Research sobre 329 314 artículos de prensa (Dow Jones Factiva) entre enero de 2022 y diciembre de 2023

**Figura 4:** Distintas percepciones de empleados y CxO sobre aspectos clave del impacto de la IA generativa en el trabajo, la plantilla y los empleados

Nuestro estudio revela además la falta de confianza entre empleados y líderes (Figura 4). Más empleados de lo que piensan los CxO se preguntan si la adopción de la IA generativa en su organización les costará el empleo y si el resultado no será más estrés, fatiga y sobrecarga, en lugar de una mejor experiencia del empleado. También tienen dudas sobre la calidad del trabajo realizado por la herramienta<sup>30</sup>.

Según nuestra encuesta, el 32% de los líderes cree que la escasez de talento (por falta de formación) es una barrera importante para el uso de IA generativa. El 36% piensa que los empleados no adoptarán la IA generativa por carecer de conocimientos tecnológicos<sup>31</sup>. Sin embargo, la mayor parte de los empleados (82%) considera que entiende la tecnología y el 94% está convencido de que puede adquirir las habilidades necesarias<sup>32</sup>.



Fuentes: Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO; encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados

Por otra parte, y a pesar del enorme potencial de la IA generativa para aumentar la eficiencia y reducir los errores humanos, existe el riesgo de que se confíe demasiado en esta tecnología y no se llegue a encontrar una combinación óptima de inteligencia humana y artificial.

Comprender y eliminar las desconfianzas es crucial para que los líderes sociales y empresariales colaboren en el uso responsable de la IA generativa. Al resolver estos problemas no solo admitiremos su existencia, sino que además podremos convertirlos en oportunidades de liderar la era generativa.

“Creo que lo mejor de la IA generativa es que nos ayudará a ser más creativos y productivos como seres humanos. Pero tiene que haber un límite. No podemos dejar que haga todo por nosotros.”

Director de compras y logística, empresa estadounidense de bienes de consumo y servicios



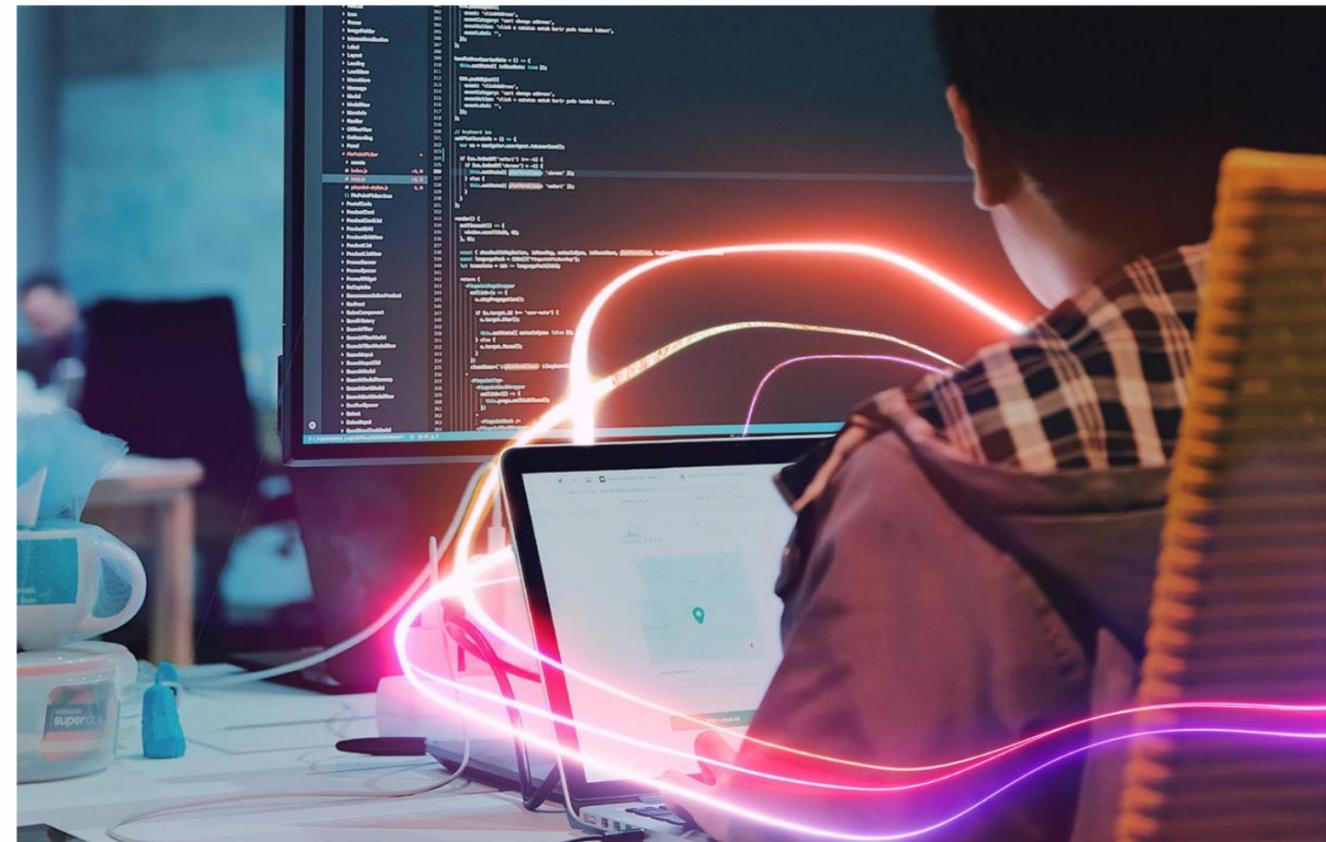
# Triple oportunidad

# Triple oportunidad: economía, negocio, personas

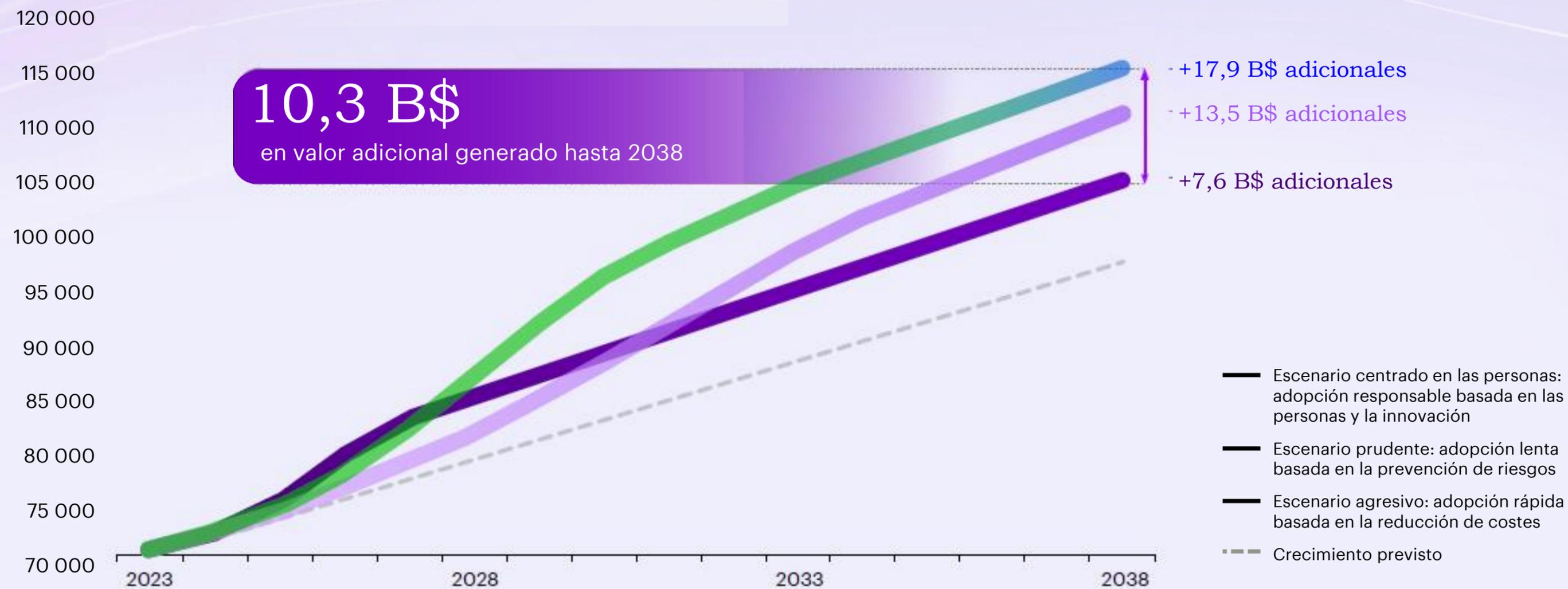
Incluso después de un año conviviendo con la IA generativa, aprovechar la triple oportunidad de acelerar el valor económico, impulsar el crecimiento empresarial y crear un trabajo más satisfactorio para las personas requiere un esfuerzo constante. Cada oportunidad hace que aumente el incentivo para hacer que las personas participen activamente en la adopción de la IA generativa. Mientras que anteriores transformaciones daban prioridad a la productividad de los trabajadores, esta era de IA generativa revolucionará el trabajo en toda la cadena de valor. Nuestro estudio pone de manifiesto las ventajas de usar la IA generativa con responsabilidad.

## Beneficio para la economía

Nuestro modelo analiza tres escenarios de crecimiento económico basados en el ritmo de innovación y adopción de IA generativa. Entre ellos destaca el escenario “centrado en las personas”, en el que la adopción responsable de la IA generativa por las organizaciones se basa en las personas y la innovación, lo que podría generar **10,3 billones de dólares de valor adicional hasta 2038** (Figura 5 en la página siguiente)<sup>33</sup>.



**Figura 5:** Las empresas pueden generar 10,3 billones de dólares de valor económico si adoptan la IA generativa de un modo responsable y centrado en las personas.



Fuente: Accenture Research (simulación de PIB en tres escenarios con previsiones de Oxford Economics en 22 países)

## Beneficio para el negocio

La mayoría de los CxO cree que la IA generativa **aumentará la cuota de mercado de sus empresas** y un 17% espera que ese crecimiento sea del 10% o más<sup>34</sup>. Este optimismo se debe a que la IA generativa permite a las empresas liberar capacidad y mejorar su forma de identificar, contactar y dar servicio a los clientes. Por eso la consideran una herramienta para aumentar los ingresos, no para reducir plantilla<sup>35</sup>. De hecho, nuestro modelo indica que las empresas que tienen previsto reinventar el trabajo con una mayor integración de la IA generativa en funciones y procesos de negocio confían en **aumentar sus ingresos** por encima incluso de los líderes actuales en los próximos cinco años<sup>36</sup>. Los ejecutivos consideran que una tecnología como la IA generativa no sirve solo para generar ingresos, sino también para impulsar cambios radicales. Lo mismo ocurre con el talento. Nuestro anterior estudio demostró que la tecnología por sí sola no basta para impulsar el crecimiento con IA generativa; por el contrario, dar tanta prioridad a las personas como a los datos y la tecnología puede **aumentar la productividad** hasta un 11%, frente a solo un 4% si se deja de lado el factor humano<sup>37</sup>.

Además, los reinventores (el 9% de las organizaciones líderes en reinención) son dos veces más proclives a prever aumentos de productividad del 20% o más en los próximos tres años<sup>38</sup>. Al implicar a sus empleados en el cambio, estas organizaciones no solo mejoran los niveles de confianza y transparencia, sino que también multiplican por 1,7 y por 1,6, respectivamente, sus probabilidades de **reinventarse con rapidez y a escala**<sup>39</sup>.

“En Mizuho pensamos en el futuro y tenemos una visión más amplia de cómo se puede transformar nuestra industria con la llegada de la IA generativa al mercado y a nuestros empleados. Es de suma importancia que gestionemos bien este cambio y, sobre todo, que sepamos comunicarlo a los empleados de una forma muy personalizada para disipar sus dudas. Tenemos que hablar con cada persona sobre su experiencia, sus habilidades y sus oportunidades de mejora.”

Makoto Umemiya, vicepresidente ejecutivo y director de servicios digitales, Mizuho Financial Group

"Nuestro objetivo es hacer que la IA ayude a todos a aprender y a ser más creativos y productivos, además de permitir el crecimiento con un uso responsable de la IA. En el trabajo, eso significa aprovechar las oportunidades de usar la IA para que personas y equipos sean más eficientes y tengan más impacto. Lo que no va a cambiar es que el trabajo seguirá centrado en las personas para que puedan aportar su creatividad, que es una de las mejores cosas que tenemos los humanos."

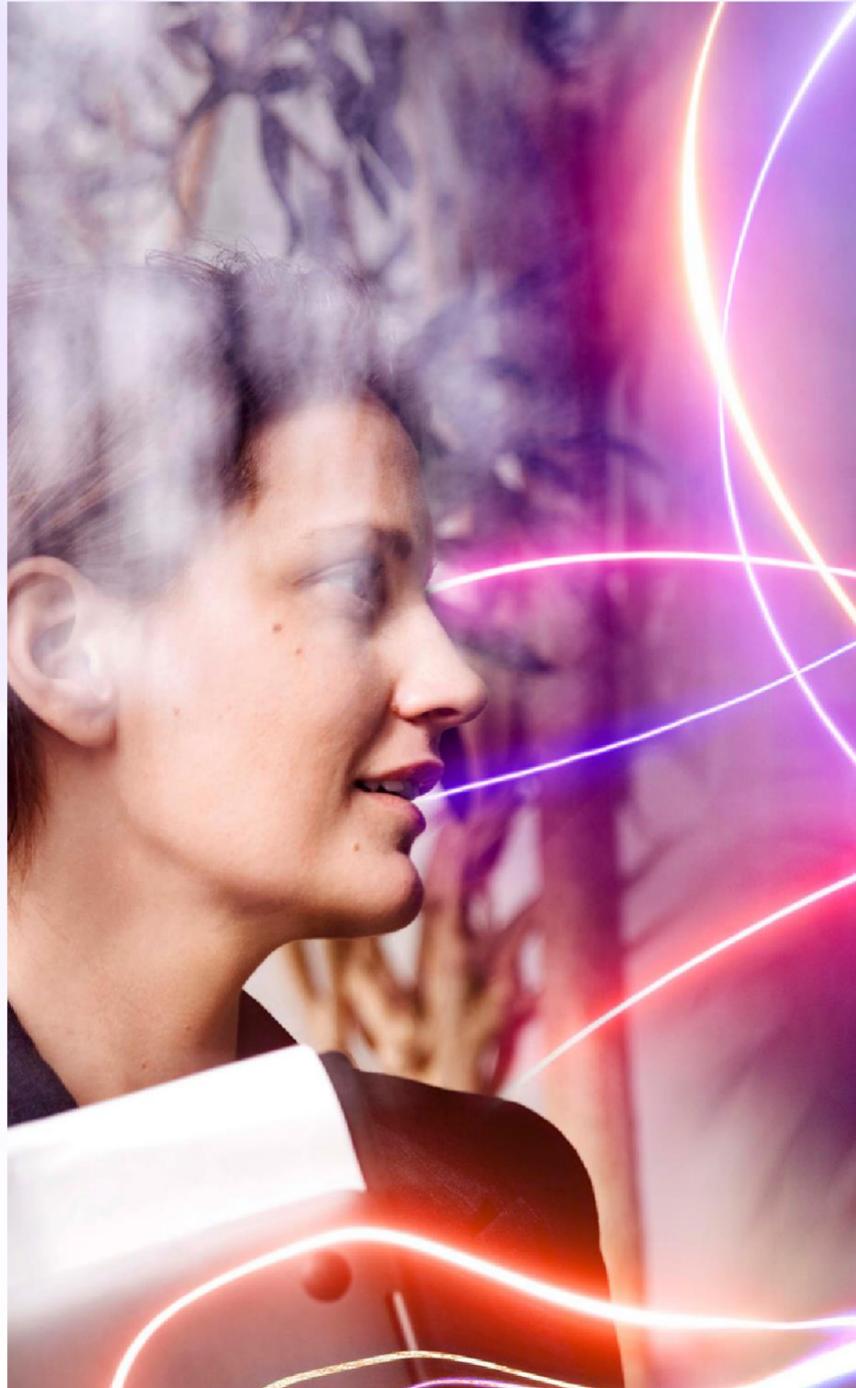
Fiona Cicconi, directora de personal, Google

## Beneficio para las personas

Trabajar con tecnología que es "[humana desde el diseño](#)" (como agentes de IA generativa o innovadores espacios digitales) permite a las personas aumentar su productividad, su creatividad y su potencial. Dos de cada tres reinventores creen que, gracias a la IA generativa, **el trabajo será más gratificante y satisfactorio**<sup>40</sup>.

La IA generativa abre nuevas posibilidades para transformar la plantilla y preparar a las personas, de modo que pasen de estar especializadas en uno o dos campos (con las habilidades correspondientes) a dominar múltiples capacidades interconectadas.

Este cambio ofrece la oportunidad de crear una organización más ágil y flexible, creando por ejemplo programas de formación adaptados a las necesidades y objetivos de cada empleado. Pero eso solo será posible si existe una cultura de transparencia y confianza en la que los ejecutivos sean los primeros en dar ejemplo.



Accenture ha demostrado que ayudar a que las personas se sientan “Net Better Off” permite aprovechar casi dos tercios (64 %) de su potencial en el trabajo. Si mejoran en las cuatro dimensiones, las organizaciones pueden liberar todo el potencial de su personal y aumentar los ingresos un 5 %<sup>41</sup>. Según nuestro nuevo estudio, **el ‘Net Better Off’ es una excelente forma de reforzar la confianza y conseguir que las personas estén preparadas para la IA generativa y se sientan cómodas con ella.** Por ejemplo, el porcentaje de empleados que están “totalmente de acuerdo” con afirmaciones sobre su confort con la tecnología (sobre todo en relación con su trabajo) es 19 puntos porcentuales mayor entre los empleados con un nivel alto de ‘Net Better Off’ (Figura 6 en la página siguiente)<sup>42</sup>.

### Si los empleados se sienten ‘Net Better Off’:

- 01 Tienen **más salud** física, emocional y financiera.
- 02 Tienen **más sensación de conexión, confianza e integración.**
- 03 Trabajan con un **objetivo claro.**
- 04 Poseen **habilidades relevantes** para su futuro profesional.

**Figura 6:** Los empleados que se sienten más apoyados por sus organizaciones están mejor preparados para comprender y hacer realidad el valor de la IA generativa.

|   | Totalmente de acuerdo con 'Net Better Off' alto | Diferencia con 'Net Better Off' | Totalmente de acuerdo con 'Net Better Off' bajo |
|---|---|---------------------------------|---|
| Sé cómo aplicar herramientas de IA generativa en mi trabajo.  | 51 %  | <b>+19 pp</b>                   | 32 %  |
| Soy optimista sobre el impacto de la IA generativa en mi futuro profesional.                        | 51 %  | <b>+13 pp</b>                   | 38 %  |
| Tengo confianza en adquirir las habilidades necesarias para aplicar la IA generativa en mi trabajo. | 50 %  | <b>+12 pp</b>                   | 38 %  |

Fuente: Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023); n = 5000 empleados (empleados "totalmente de acuerdo" en los cuartiles superior e inferior de puntuaciones de 'Net Better Off')



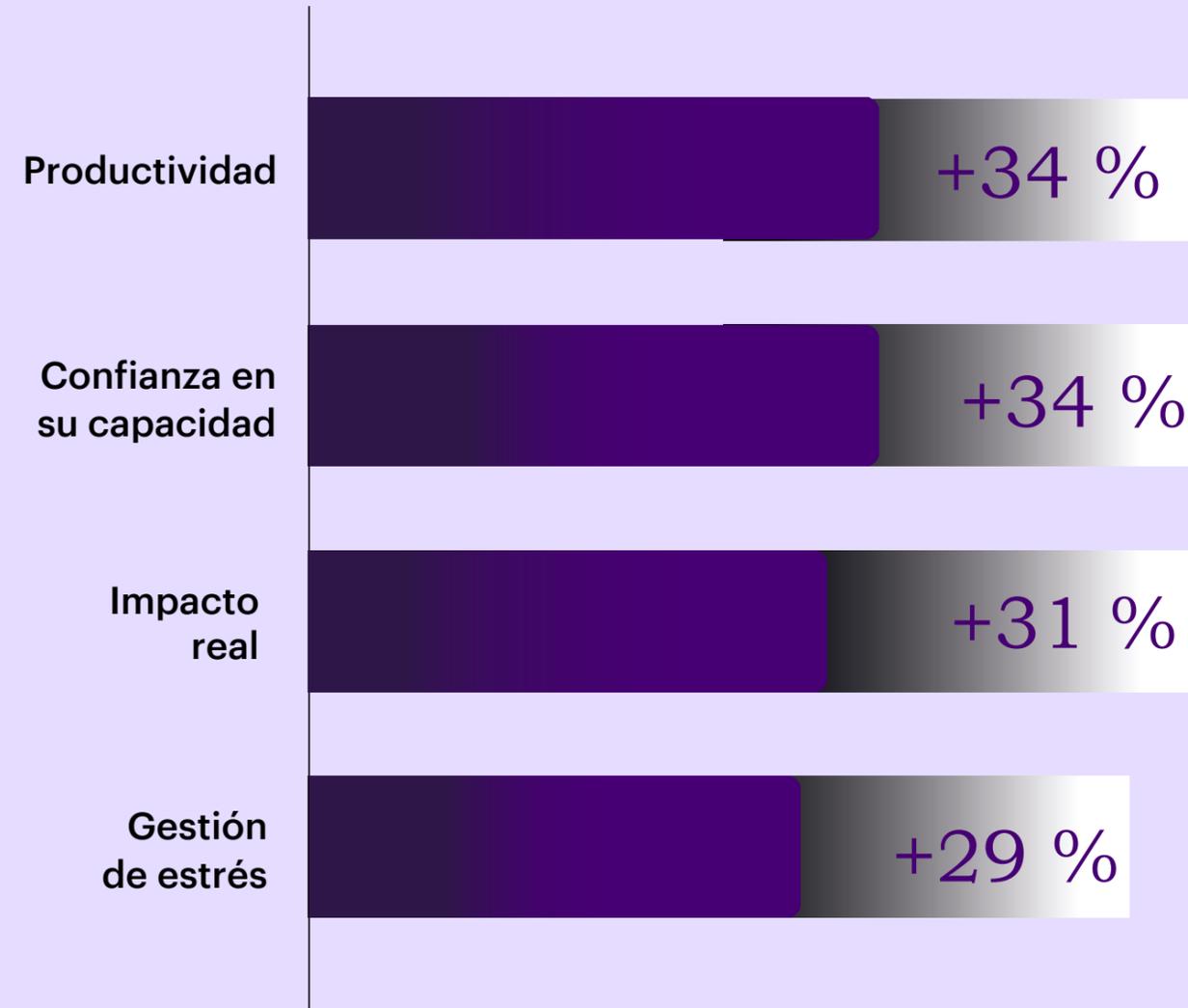
Trabajo, plantilla, trabajadores: Reinención en la era de la IA generativa

**De la idea a la realidad:**

**Conclusiones de experimentos de Accenture**

A fin de comprender cómo usar la IA generativa para crear experiencias enriquecedoras y liberar el potencial de las personas, nos fijamos en equipos de ventas de Accenture que están empezando a usar herramientas de IA generativa en su trabajo diario<sup>43</sup>. Los miembros de los equipos participaron en la transformación de procesos y flujos de trabajo (al fin ya al cabo son quienes mejor los conocen) y luego ayudaron a diseñar e implementar las herramientas. El uso de IA generativa para redactar y actualizar propuestas supuso claras mejoras en productividad, confianza, impacto real del trabajo y capacidad de gestionar el estrés laboral (Figura 7). Estos efectos fueron especialmente acusados entre las personas con más antigüedad en su puesto, lo que indica que los empleados con experiencia están preparados para usar herramientas que simplifican y mejoran su trabajo.

**Figura 7:** Cambio en productividad, confianza, impacto y gestión de estrés de profesionales de ventas por la integración de herramientas de IA generativa



Fuente: n = 53 profesionales de ventas antes y después de probar herramientas de IA generativa (cambio porcentual en cada factor de productividad y experiencia laboral con IA generativa)  
Respuestas entre -100 % y 100 %

# El camino a seguir

# GPS de IA generativa: Cómo desarrollar todo el potencial de la IA generativa

La oportunidad es evidente, como también lo es el hecho de que líderes y organizaciones necesitan un “GPS de IA generativa” que no solo marque el camino y el destino, sino que además pueda adaptarse a un panorama en constante cambio.

Reinventar  
el trabajo

Liderar y aprender  
de formas nuevas

Preparar a los  
trabajadores

Transformar la  
plantilla

Las organizaciones líderes en reinención y en IA generativa son todavía muy pocas, por lo que hay buenas oportunidades de situarse en la vanguardia. Nuestro estudio identifica medidas y aceleradores para hacer realidad todo el potencial de la IA generativa **reinventando el trabajo, remodelando la plantilla y preparando a los trabajadores para el futuro.**

Pero el éxito en la era de la IA generativa exige líderes que estén comprometidos con el aprendizaje continuo (sobre todo en tecnología), que demuestren compasión y humildad y que creen condiciones que contribuyan al 'Net Better Off' en el trabajo. Por eso nuestro GPS de IA generativa empieza con nosotros, los líderes. Podemos verlo así: si Enzo Ferrari creó unos coches extraordinarios no fue por usar nuevos modelos de diseño e ingeniería, sino porque era *piloto de carreras*. Del mismo modo, los líderes también tienen que pilotar para tener éxito en la era generativa, en la que la tecnología y las personas son más importantes que nunca.

“No se trata solo de otra herramienta que tenemos que añadir a lo que estamos haciendo, sino de un cambio profundo en nuestra forma de trabajar. Las culturas deben crear entornos en los que las personas y sus líderes puedan seguir adaptando su trabajo, aprendiendo y cambiando a un ritmo al que no estamos acostumbrados.”

Kerry Dryburgh, directora de personal, bp

## Acelerador 1:

# Liderar y aprender de formas nuevas

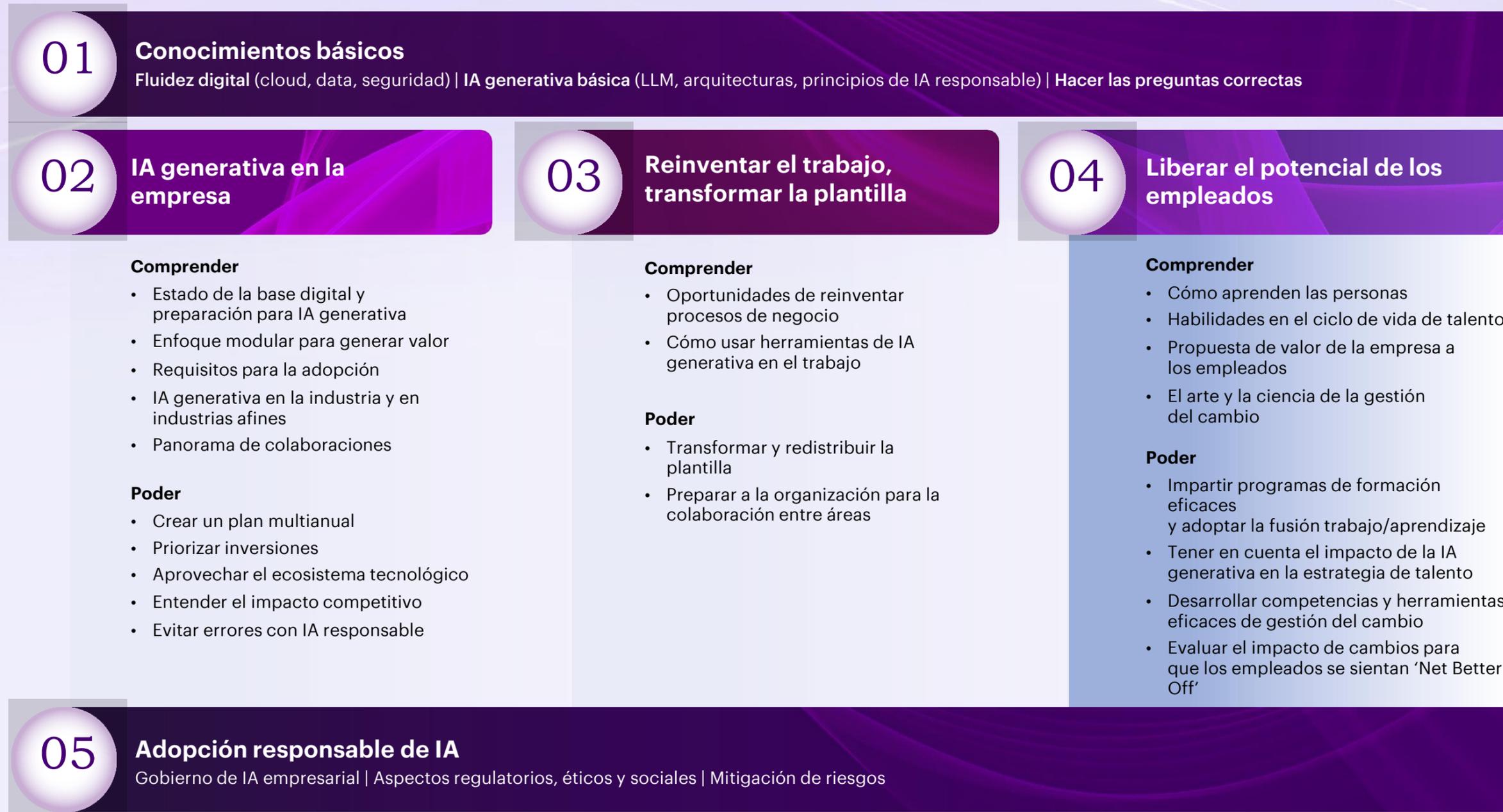


No es fácil conseguir el carné para pilotar una organización en el viaje de la IA generativa, sobre todo ante la falta de confianza detectada en nuestro estudio. Para generar confianza, los líderes deben dar ejemplo y liderar de formas nuevas, cuestionando ideas preconcebidas para aprender cosas nuevas (Figura 8 en la página siguiente). Estas capacidades no son nuevas, pero los líderes tienen que enfocarla de otra manera para pilotar sus organizaciones con seguridad y humildad en el futuro de la IA generativa, en el que capacidades como fluidez digital, gobierno empresarial, colaboración entre áreas, colaboraciones en el ecosistema, gestión de cambios centrados en las personas y dirección de personal serán más importantes que nunca. El pensamiento sistémico también es clave para comprender los efectos en la industria, el marco regulador y la sociedad.

“Como todo el mundo, también los líderes tienen que aprender. Es fácil subestimar todo lo que hay que saber para que la IA generativa sea un éxito. No basta con pensarlo y esperar que suceda. Desde el punto de vista del cambio y la tecnología, los líderes tienen que seguir una curva de aprendizaje para conseguir los resultados deseados sin dejar atrás a las personas. Si quieren convencer a toda la plantilla, los líderes deben dar ejemplo y ser los primeros dispuestos a usar estas nuevas herramientas.”

Donna Morris, directora de personal, Walmart

**Figura 8:** Plan de aprendizaje para líderes en un mundo con IA generativa



Fuente: Accenture 2024

En un futuro con IA generativa,  
el aprendizaje debe acelerarse y estar integrado en el  
flujo de trabajo



Más del 65 % de los ejecutivos encuestados admiten carecer de los conocimientos tecnológicos que exige una transformación con IA generativa<sup>44</sup>. Por eso es importante que los líderes se empapen de tecnología, cambiando su forma de aprender para incorporar el aprendizaje a su flujo de trabajo.

Hay que verlo como un continuo. A medida que aprendan, los líderes podrán hacer un uso más eficaz de la IA generativa y liderarán con responsabilidad para reinventar el trabajo y transformar la plantilla. Eso a su vez les ayudará a ganarse la confianza de los empleados, que se sentirán preparados para un futuro que será mejor para ellos (y para la empresa).

## Lecciones de los líderes:

“Para nosotros, la IA es más que una herramienta; es un potente catalizador para mejorar las experiencias de huéspedes y empleados. En Marriott International hemos adoptado un enfoque integral multidisciplinar. No es una iniciativa de un solo departamento, sino un esfuerzo en equipo liderado por el director de ingresos, el director de clientes y yo mismo, e impulsado por la energía de todos los miembros de la empresa.”

Ty Breland, director de recursos humanos, Marriott International

“El consejo de administración, el CEO y el equipo directivo son los primeros en dar ejemplo, colaborando y actuando con responsabilidad. Primero hay que pensar qué es la tecnología, quién va a usarla y qué se puede aprender de ella. Luego se ponen los medios para cocer las ideas, conectar los equipos y mitigar los riesgos, además de priorizar los recursos. Por último, se añade agua y se vuelve a empezar.”

Sheri Bronstein, directora de recursos humanos, Bank of America

“Las tecnologías de IA generativa pueden ayudarnos a hacer más cosas, más rápido y con resultados mejores y más ambiciosos que nunca. Pero su éxito depende de líderes que tomen decisiones responsables sobre cómo, cuándo y dónde usarlas. Los líderes no pueden dejar nunca de aprender, deben tener en cuenta y mitigar los riesgos éticos y sociales y evitar posibles consecuencias negativas, y tienen que definir objetivos ambiciosos para que los empleados puedan identificarse con lo que es importante para la empresa. No son iniciativas aisladas. En un mundo en el que la tecnología tiene más peso que nunca, los líderes tienen que ser siempre más humanos que nunca.”

Eric Pliner, Managing Director, Global Lead for Leadership & Culture, Accenture

## Acelerador 2:

# Reinventar el trabajo

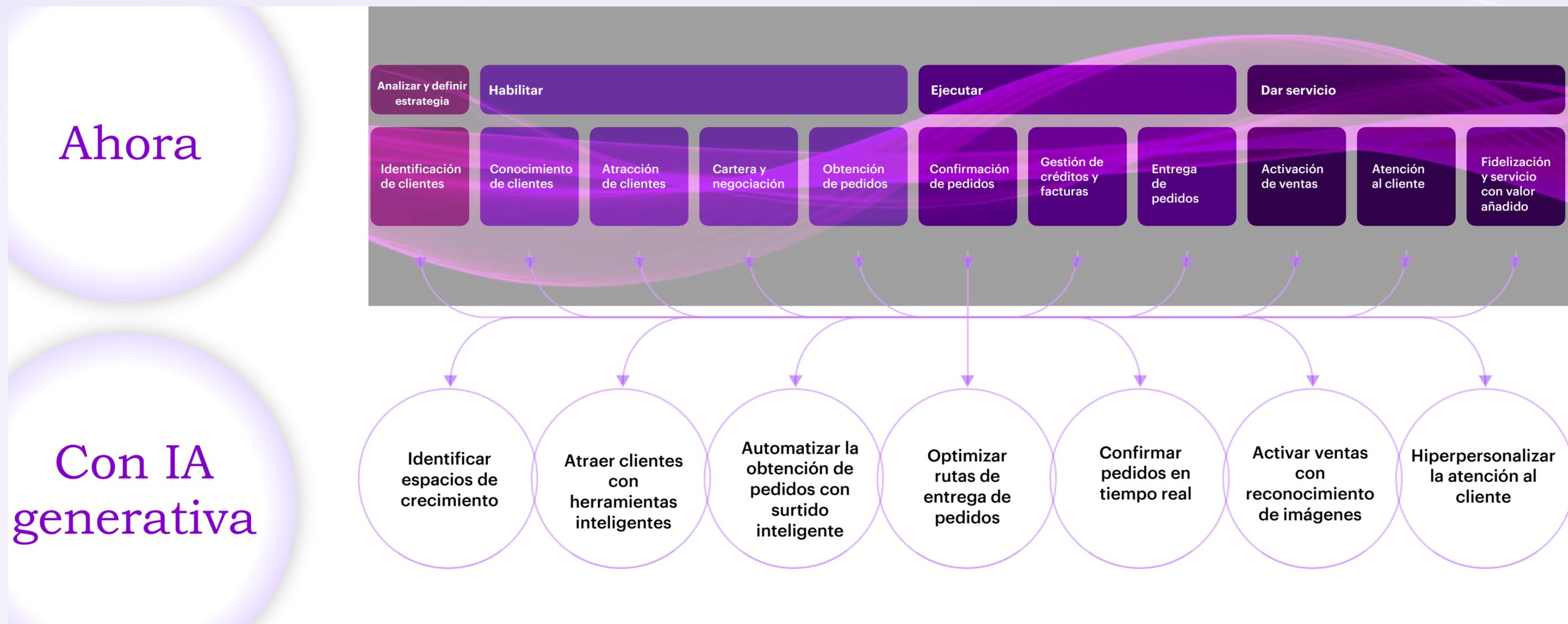
Aunque aún estamos al principio, ya hemos detectado que casi la mitad de los reinventores (el 9% de las organizaciones que son líderes en reinvención) saben que harán falta grandes cambios en procesos en toda la cadena de valor para aprovechar la triple oportunidad que ofrece la IA generativa<sup>45</sup>. Cambiar flujos de trabajo enteros da una idea clara de dónde puede tener más



impacto la IA generativa. Eso incluye adaptar la tecnología a los objetivos de negocio para impulsar la eficiencia y la innovación en toda la empresa, así como derribar barreras para siempre (Figura 9 en la página siguiente).

Una vez se tiene una visión clara de las oportunidades a nivel de proceso, es posible redistribuir el trabajo y centrarse en lo que hay que cambiar para servir mejor a los clientes, dar apoyo a los empleados y mejorar los resultados de la empresa. Los reinventores lo saben y algo más de la mitad ya está adaptando el trabajo a la IA generativa<sup>46</sup>. También es importante fomentar una cultura en la que las personas definan su propio trabajo y su impacto en la organización.

**Figura 9:** Ejemplo de un flujo de trabajo de bienes de consumo reinventado con IA generativa



Fuente: Accenture 2024

## Lecciones de los líderes:

Para cumplir su objetivo de lanzar 15 nuevos productos en cinco años, la empresa de biotecnología **Moderna** centró su atención en el modelo operativo, los procesos y la forma de trabajar. Por ejemplo, los empleados ahora pueden iniciar procesos y eliminar horas de trabajo usando mChat, la solución de IA generativa de Moderna, para crear código aunque nunca lo hayan hecho antes. Este tipo de usos ayudan a las personas a adquirir capacidades que van más allá de su trabajo normal, además de garantizar que las buenas ideas toman impulso en lugar de quedarse bloqueadas en el sistema. Para llegar aún más lejos, Moderna ofrece oportunidades de formación en una academia de IA. La empresa demuestra así que la IA generativa es parte de los flujos de trabajo de toda la organización. Al aumentar las capacidades de su personal, Moderna está mejor preparada para ayudar al máximo número de pacientes con medicamentos que salvan y cambian vidas.

**Radisson Hotel Group**, que tiene más de 1100 hoteles, recibe al menos 1000 opiniones de clientes todos los días. Como es imposible responder a todos (aunque antes los empleados leían y respondían tanto como podían), Radisson pidió a Accenture que le ayudará a usar IA generativa para transformar sus procesos de negocio relacionados con esas opiniones tan importantes. Juntos aplicamos la IA generativa para redactar respuestas de forma que los huéspedes se sintieran atendidos y los empleados y directores de hoteles pudieran concentrarse en ofrecer un mejor servicio. Los empleados siguen controlando el proceso de respuesta para que el sistema aprenda y mejore con cada contacto. Además, los empleados de Radisson disponen de métricas que les permite conocer mejor las necesidades de los clientes, lo que les permite mejorar aún más la experiencia de los huéspedes.



Trabajo, plantilla, trabajadores: Reinención en la era de la IA generativa

## Acelerador 3:

# Transformar la plantilla



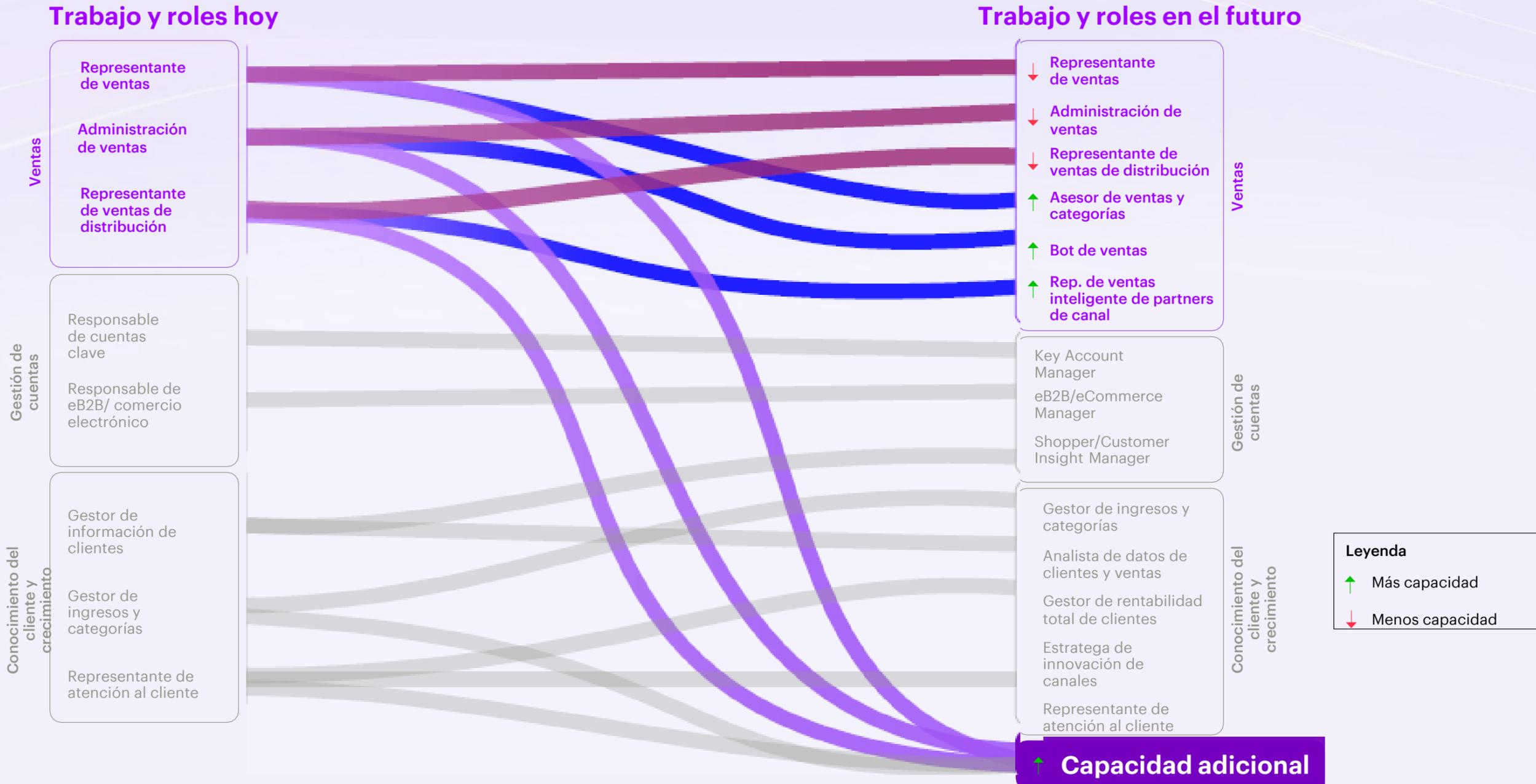
La IA generativa está provocando rápidos cambios en los procesos y el trabajo, lo que obligará a las plantillas (personas, máquinas y colaboradores) a ser igual de dinámicas. Las empresas que pretendan emular el cambio en la forma de trabajar deben comprender que la reinversión continua del talento es justamente eso: un proceso continuo.

Los cambios en el trabajo llevarán a un aumento de capacidad, liberando tiempo y talento para transiciones y/o creación de nuevos roles más adaptados a los objetivos estratégicos de clientes y empresas (Figura 10 en la página siguiente). Esa mayor capacidad es la llave para conseguir los aumentos de productividad y cuota de mercado que los CxO esperan de la IA generativa. Las personas que hagan estos cambios tendrán la oportunidad de dejar atrás el modelo tradicional (especialización en un campo y conocimientos

superficiales en otros) para adquirir múltiples competencias que aumenten su relevancia en el mercado.

Todo ello sugiere que las habilidades y la capacidad de adaptación (tanto de las personas como de las máquinas) tienen que seguir el ritmo de los cambios en la cadena de valor. La clave está en contar con modelos, programas, políticas y prácticas de talento que sean tan ágiles como la plantilla. A medida que se extienda el uso de la IA generativa, las organizaciones deberán aprovechar aún más las capacidades que ofrece el ecosistema tecnológico para facilitar las transiciones. Las organizaciones basadas en habilidades (con potentes herramientas e infraestructura, así como datos integrados en toda la empresa) son ágiles y están preparadas para predecir las habilidades que necesitan para transformar sus plantillas, tanto ahora como en el futuro.

**Figura 10:** Ejemplo de redistribución de trabajo y roles en un futuro con IA generativa para liberar capacidad



Fuente: Accenture 2024

## Lecciones de los líderes:

La cultura de **Vodafone** siempre se ha basado en que lo que es bueno para las personas es bueno para la empresa. Eso llevó al gigante de las telecomunicaciones a experimentar con IA generativa con el fin de cambiar el trabajo de sus empleados. Para sus agentes de primera línea, por ejemplo, Vodafone ha identificado habilidades afines para ofrecer oportunidades de formación que les permitan asumir nuevas responsabilidades en áreas como soporte técnico o marketing digital. Este compromiso con su personal abre nuevas puertas a los empleados y garantiza que Vodafone conserve importantes conocimientos y entienda mejor a sus clientes.

“En este proceso, nuestros empleados nos están ayudando a definir esta nueva forma de trabajar. Tenemos una clara voluntad de colaborar con ellos, ya que estoy convencida de que eso contribuirá a mejorar su experiencia y la calidad del trabajo.”

Leanne Wood, directora de recursos humanos, Vodafone

## Acelerador 4: Preparar a los trabajadores



“Veo la IA generativa como una herramienta para hacer todo lo que ya hacemos ahora, pero mejor y más rápido. Yo trabajo en un campo creativo y no creo que pueda llegar a sustituirme en todo, pero puedo usarla para crear imágenes, gráficos y mejores titulares. También puede ayudarme a desarrollar proyectos a partir de ciertos criterios. Yo mantengo el control, pero la IA es una herramienta o un subordinado que me ayuda a hacer el trabajo en menos tiempo y con más calidad.”

Director de marketing, empresa estadounidense de bienes de consumo y servicios

Los estudios económicos indican que las inversiones en capital humano (en formación, por ejemplo), deben ser hasta nueve veces superiores a las inversiones en tecnología<sup>47</sup>. A medida que las organizaciones integren la IA generativa, las iniciativas de formación serán clave para que su personal tenga las habilidades que exige el mercado y la capacidad de colaborar con máquinas. Pero no se trata solo de habilidades tecnológicas. Las empresas líderes son casi dos veces más proclives a dar prioridad también a las habilidades sociales<sup>48</sup>.

También es necesaria una cultura que enseñe a aprender y que impulse el aprendizaje en sus tres dimensiones: la individual, la de la empresa y la de la propia máquina.

Después de todo, son las personas quienes tienen que enseñar a las máquinas (lo que también constituye una habilidad nueva). Tanto las personas como las máquinas necesitan mejorar para aprovechar todas las ventajas de la IA generativa.

Este modelo de aprendizaje facilita la participación de los empleados en cada paso del proceso, de manera que el cambio sea algo que ocurre *con ellos*, no *a pesar de ellos*. Si las personas se sienten escuchadas y pueden explorar cómo mejorar sus trabajos y procesos, las organizaciones disfrutarán de niveles más altos de transparencia y confianza. El resultado será una plantilla más comprometida y productiva, que confía en la organización y se siente 'Net Better Off'.

## Lecciones de los líderes:

**Cisco** fomenta una cultura de transparencia para aprovechar todo lo que ofrece la IA generativa. A medida que se identifican nuevos casos de uso, los directivos trabajan mano a mano con el personal para resolver problemas, definiendo controles y garantizando que la tecnología se usa de manera positiva cuando aparecen nuevas oportunidades. Cisco se esfuerza especialmente en que sus empleados usen la tecnología para convertirse en el motor del cambio, y no al revés.

“Lo que estamos aprendiendo con nuestros empleados es que esta cultura de transparencia es muy necesaria. La empresa da prioridad a comunicar a los empleados los casos de uso identificados y nuestros planes para aprovechar esta tecnología. El papel de los líderes será muy importante en nuestra forma de comunicar éxitos y problemas para que los empleados se sientan cómodos tomando la iniciativa.”

Francine Katsoudas, vicepresidenta ejecutiva y directora de personal, políticas y propósito, Cisco



# Perspectivas de futuro con IA generativa

De nosotros depende obtener  
los mejores resultados

La tecnología ha avanzado mucho en las pocas semanas transcurridas desde que empezamos a redactar este informe (sin usar IA generativa, por cierto) hasta su publicación. El progreso fue mucho más lento en el caso de otras grandes innovaciones, desde la imprenta hasta Internet.

Ninguna otra innovación tecnológica reciente (ni de otra época, tal vez) ha transformado tantas cosas, incluida sí misma, en tan poco tiempo. La IA generativa atrajo la atención de todo el mundo en cuestión de horas. La rapidez con que fue adoptada por empresas y personas pone de manifiesto su capacidad para reinventar el trabajo, transformar la plantilla y preparar a los trabajadores para un futuro que ya está aquí.

Por eso no podemos perder el tiempo. Nuestras previsiones se basan en la evaluación de acciones pasadas que pueden limitar el potencial de la IA generativa, así como en un análisis de los pasos que estamos dando para seguir adelante. A medida que avancemos, será muy importante generar confianza y transparencia para garantizar el máximo impacto de la IA generativa en la economía, el negocio y las personas. En último término, de nosotros depende obtener los mejores resultados.

Como líderes, tenemos suerte si la vida nos da la oportunidad de identificar una sola cosa capaz de desencadenar un cambio revolucionario. La IA generativa es esa oportunidad. Liderar y aprender de formas nuevas nos permitirá mejorar las organizaciones, las personas y la sociedad, al tiempo que adquirimos la resiliencia necesaria para enfrentarnos a cualquier cosa que nos depare el futuro.

“Mi consejo es no hacer las cosas poco a poco. Hay que ser ambiciosos a la hora de invertir y mejorar el potencial de las personas. Podría hablar de una herramienta o un sistema genérico que nos ayuda a hacer las cosas más rápido, pero creo que la IA generativa supone un cambio real en la capacidad de las personas y en nuestra forma de trabajar.”

Tracey Franklin, directora de recursos humanos, Moderna

# Agradecimientos

**Thought Leadership Lead:** Laurie Henneborn

**Investigadora principal:** Gabriela Burlacu

**Equipo editorial y de investigación:** H. James Wilson, Francis Hintermann, Tomas Castagnino, Nicole D'Agostino, Koteswara Ivaturi, David Kimble, Sebastian Bonals, Ramiro Kossacoff, Ignacio Mamone, Regina Maruca, Laurel Mikalowski, Lydia Pretty, Tal Roded, Luciano Rossi, Abira Sathiyathan, Julia Segoviano

**Directora estratégica:** Joanne Kaufman

**Los autores del informe desean dar las gracias a los siguientes líderes empresariales y expertos por sus valiosos comentarios durante nuestras entrevistas y conversaciones:**

Tracey Arnish, vicepresidenta y directora de recursos humanos, Google Cloud

Ty Breland, director de recursos humanos, Marriott International

Josh Bronstein, director de talento global, Bank of America

Sheri Bronstein, directora de recursos humanos, Bank of America

Fiona Cicconi, directora de personal, Google

Jeanine Carlucci, directora global de experiencia del empleado, JP Morgan Chase

Tom Dewaele, director global de experiencia del empleado, Google

Kerry Dryburgh, directora de personal, bp

Tracey Franklin, directora de recursos humanos, Moderna

Rose Marie Glazer, vicepresidenta ejecutiva y directora jurídica, American International Group (AIG)

Francine Katsoudas, vicepresidenta ejecutiva y directora de personal, políticas y propósito, Cisco

Robin Leopold, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos, JP Morgan Chase

William Lewis, editor y director, The Washington Post

Donna Morris, directora de personal, Walmart

Christy Pambianchi, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos, Intel

Susan Podlogar, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos, Metlife

Makoto Umemiya, vicepresidente ejecutivo y director de servicios digitales, Mizuho Financial Group

Jacqueline Welch, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos, The New York Times

Leanne Wood, directora de recursos humanos, Vodafone

# Métodos de investigación

**Creamos modelos para tres posibles escenarios correspondientes a distintos enfoques que pueden adoptar las organizaciones para impulsar la innovación y la adopción de IA generativa, usando como referencia escenarios de crecimiento económico basados en estadísticas de PIB en 22 países.**

Lo primero que hicimos fue determinar la forma en que la IA generativa transformará y aumentará la productividad en tareas específicas en 22 países\* con automatización y enriquecimiento (más información en la siguiente sección). Luego usamos aprendizaje automático para explorar posibles transiciones a partir de características comunes de puestos de trabajo y anteriores transiciones de los empleados. También tuvimos en cuenta qué transiciones podían mejorar o empeorar la experiencia del empleado, usando fuentes de dominio público compatibles con nuestro modelo 'Net Better Off'. A continuación, analizamos distintos escenarios\*\* de innovación y adopción de IA generativa en las organizaciones, distinguiendo tres parámetros: prioridad de innovación, ritmo de adopción\*\*\* y nivel de desplazamiento de talento.

Por último, simulamos el crecimiento del PIB (2023-2038) de cada uno de los 22 países en los tres escenarios, lo que nos permitió medir su valor económico relativo previsto y compararlo con las previsiones de crecimiento del PIB según Oxford Economics.

\* Países analizados: Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, India, Italia, Japón, México, Noruega, Reino Unido, Sudáfrica, Suecia

\*\* El **escenario agresivo** corresponde a organizaciones que quieren usar IA generativa para reducir costes, con una rápida adopción de la tecnología (en cinco años) y un nivel alto de desplazamiento de talento; el talento se desplaza a puestos similares a los anteriores (es decir, con la misma probabilidad de desplazamiento), lo que supone más desempleo. El **escenario prudente**

corresponde a organizaciones que quieren usar IA generativa para automatizar y enriquecer el trabajo, con una adopción lenta y prudente de la tecnología (en 15 años) para evitar el desplazamiento de talento, pero sin dar prioridad a crear organizaciones centradas en las personas y 'Net Better Off'. El **escenario centrado en las personas** corresponde a organizaciones que quieren usar IA generativa para enriquecer el trabajo y aprovechar casos de uso de automatización, con un ritmo moderado de adopción de la tecnología (en 10 años) para reducir el desplazamiento de talento, ya que dan prioridad a crear organizaciones centradas en las personas y 'Net Better Off' para apoyar tanto a los empleados existentes, cuyos trabajos están cambiando, como a nuevos empleados desplazados a causa de la automatización.

\*\*\* Se obtuvieron curvas del ritmo de adopción usando funciones logísticas y suponiendo que el 50% de la adopción tiene lugar en la mitad del tiempo total.

**Determinamos el porcentaje del horario laboral afectado por la IA generativa, analizando el tiempo dedicado a tareas basadas en el lenguaje en distintos trabajos e industrias en 22 países.**

Usando datos de O\*NET (Occupational Information Network), el Departamento de Trabajo de EE.UU., la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. y otros institutos nacionales de estadística, identificamos tareas relacionadas con el lenguaje en distintos países e industrias, calculando el tiempo que se dedica a ellas en cada trabajo y el nivel de empleo. Las tareas más susceptibles de automatización se pueden transformar con LLM para reducir la participación de empleados humanos. Las tareas más susceptibles de enriquecimiento son aquellas en las que los LLM requieren una mayor participación de empleados humanos.

Nota: El impacto será mayor en zonas geográficas, trabajos e industrias con un mayor porcentaje de tiempo dedicado a tareas relacionadas con el lenguaje. Los grupos más afectados son: profesionales de tecnologías de la información y la

comunicación, técnicos de información y comunicaciones, profesionales de comercio y administración, agentes de atención al cliente y profesionales de ventas. Las industrias más afectadas son las de mercados de capital, software y plataformas, banca, seguros, y medios y comunicación.

**Determinamos el impacto de la IA generativa en distintos grupos de personas, analizando tendencias demográficas de distintos trabajos con diferentes niveles previstos de automatización y enriquecimiento con IA generativa.**

Utilizamos datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. (programa de previsiones de empleo y encuesta de población activa, así como grupos de nivel [ISCO 1](#) global), para realizar un análisis detallado de los efectos de la automatización y el enriquecimiento en el trabajo, segmentando por requisitos de nivel de habilidades, formación y experiencia.

**Estudiamos las noticias publicadas en los medios para entender cómo ha ido evolucionando el tratamiento de este tema.**

Analizamos más de 300 000 artículos publicados en la prensa mundial desde enero de 2022 para determinar el espacio dedicado al talento y la IA generativa, sobre todo desde el lanzamiento de ChatGPT y la aparición de LLM. Empleamos análisis semántico de textos, procesamiento del lenguaje natural y una taxonomía predefinida de temas clave para identificar tendencias y cambios de opinión sobre la IA generativa.

**Determinamos cómo afecta el 'Net Better Off' de los empleados a su percepción y aceptación de la IA, comparando sus respuestas a encuestas según el nivel de apoyo que les ofrecen sus organizaciones.**

Los niveles de apoyo que reciben los empleados en las distintas dimensiones de 'Net Better Off' se determinaron con la encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023, n = 5000 empleados) para obtener una puntuación de 'Net Better Off'. La encuesta incluía una serie de preguntas sobre adopción, percepción y experiencia de la IA generativa. Comparamos las respuestas dadas a esas preguntas por empleados en los cuartiles superior e inferior de puntuaciones de 'Net Better Off'.

**Utilizamos nuestro propio modelo experimental de la IA generativa para determinar el posible impacto de estas herramientas en las personas.**

Realizamos pequeñas encuestas internas a profesionales de ventas de Accenture antes, durante y después del período de prueba de una solución de IA generativa relevante para su trabajo.

**Utilizamos una serie de encuestas globales y entrevistas en profundidad para determinar la percepción que tienen los CxO y los empleados sobre la IA generativa.**

Para conocer la opinión de los CxO usamos la encuesta Pulse of Change de Accenture (Oleadas 10 y 11) y la encuesta de Accenture sobre reinención integral de la empresa (sep.-nov. 2023, con n = 2425, n = 3450 y n = 1500 CxO, respectivamente). También

mantuvimos entrevistas en profundidad con n = 27 CxO. Para conocer la opinión de los empleados usamos la encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023, n = 5000 empleados). También mantuvimos breves entrevistas con n = 50 empleados. En estas encuestas y entrevistas participaron líderes y empleados de grandes organizaciones (más de 1000 millones de dólares de ingresos anuales) con sede en los siguientes países: Alemania, Australia, Brasil, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Irlanda, Italia, Japón, México, Países Bajos, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica, Suecia y Suiza. La muestra incluyó organizaciones de las siguientes industrias: aeroespacial y defensa, alta tecnología, automoción, banca, bienes de consumo y servicios, ciencias naturales, distribución de alimentación, energía, equipamiento industrial, hostelería, líneas aéreas, medios y comunicación, mercados de capital, productos químicos, recursos naturales, retail, sanidad, seguros, servicios financieros, servicios públicos, software y plataformas, utilities, y viajes y transporte.

# Referencias

1. Harvard Business Review, [“Gen AI will change how we design jobs. Here’s how”](#), diciembre 2023
2. Véase “Métodos de investigación”
3. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
4. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
5. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
6. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
7. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
8. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
9. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
10. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
11. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
12. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
13. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
14. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
15. Accenture, [Care to Do Better](#), septiembre 2020
16. Ibid.
17. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 11 (oct.-nov. 2023): n = 3450 CxO
18. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
19. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
20. Véase “Métodos de investigación”
21. Nota: Los empleados que trabajan con conocimientos incluyen desarrolladores de software, ingenieros, científicos y analistas de datos, por ejemplo. Los empleados que trabajan con lenguaje incluyen redactores, representantes de atención al cliente, abogados y profesores.
22. Véase “Métodos de investigación”
23. Casa Blanca, [“Fact Sheet: President Biden Issues Executive Order on Safe, Secure, and Trustworthy Artificial Intelligence”](#), octubre 2023
24. East Asia Forum, [“The future of AI policy in China”](#), septiembre 2023
25. Comisión Europea, [“Propuesta de Reglamento por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial”](#), abril 2021.
26. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
27. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
28. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
29. Véase “Métodos de investigación”
30. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
31. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
32. Encuesta Change Workforce de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 5000 empleados
33. Véase “Métodos de investigación”
34. Encuesta Pulse of Change de Accenture, Oleada 10 (septiembre 2023): n = 2425 CxO
35. Encuesta Pulse of Change de Accenture (oct.-nov. 2023): n = 3450 CxO
36. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
37. Accenture, [“El CHRO como ejecutivo de crecimiento”](#), enero 2023
38. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Accenture, [“Care to Do Better”](#), septiembre 2020
42. Véase “Métodos de investigación”
43. Véase “Métodos de investigación”
44. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO
45. Ibid.
46. Ibid.
47. National Bureau of Economic Research, [“Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A clash of expectations and statistics”](#), noviembre 2017
48. Encuesta de Accenture sobre reinversión integral de la empresa (oct.-nov. 2023): n = 1500 CxO

## Acerca de Accenture

Accenture es una empresa líder en servicios profesionales a nivel global que ayuda a empresas, gobiernos y otras importantes organizaciones a crear su base digital, optimizar sus operaciones, acelerar el aumento de ingresos y mejorar los servicios a la ciudadanía, generando valor tangible a escala. Somos una empresa basada en el talento y la innovación, con alrededor de 743 000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países. La tecnología es un factor clave para el cambio y nosotros lideramos ese cambio en todo el mundo con fuertes relaciones de ecosistema. Combinamos nuestras fortalezas en tecnología y nuestro liderazgo en cloud, datos e IA con una experiencia contrastada en distintos sectores económicos, funciones empresariales y alcance global. Tenemos la capacidad única de ofrecer resultados tangibles a través de nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Song. Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de generar valor en 360°, nos permiten contribuir a la reinención de nuestros clientes y mantener relaciones duraderas basadas en la confianza. Medimos nuestro éxito por el valor en 360° que generamos para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros socios y la sociedad en general.

Más información en  
[www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Nota legal: El material incluido en este documento refleja la información disponible en el momento de su preparación, según la fecha de la portada. Sin embargo, la situación global evoluciona rápidamente y puede cambiar. Este contenido se ofrece únicamente con fines de información general, no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector y no está destinado a sustituir la consulta con nuestros asesores profesionales. En la medida permitida por la ley, Accenture renuncia a toda responsabilidad por la precisión e integridad de la información que contiene este documento, así como por cualquier acción u omisión basada en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

Copyright © 2024 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

## Acerca de Accenture Research

Accenture Research crea liderazgo de opinión sobre los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las empresas. Combinando innovadoras técnicas de investigación, como análisis basados en ciencia de datos, con un profundo conocimiento de la industria y la tecnología, nuestro equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por colaboraciones con importantes organizaciones de todo el mundo, ayuda a nuestros clientes a adoptar el cambio, generar valor y hacer realidad la promesa de la tecnología y el ingenio humano. Más información en [accenture.com/research](http://accenture.com/research)