

Antes de la inteligencia artificial, necesitamos inteligencia organizacional

Por Gonzalo Adriasola. Docente Unegocios FEN Universidad de Chile Vivimos un momento fascinante.

Por primera vez en la historia, cada persona puede llevar en su bolsillo una inteligencia capaz de responder preguntas, redactar documentos, analizar información, traducir idiomas, programar, diseñar o ayudarnos a tomar decisiones.

Con el tiempo, muchos hemos dejado de ver estas herramientas como una aplicación más. Han comenzado a transformarse en una extensión de nuestra propia capacidad de pensar. En una especie de “cerebro aumentado” que nos ayuda a conectar ideas, recordar información, acelerar aprendizajes y ampliar nuestra mirada.

Pero hay algo interesante detrás de esa experiencia: La inteligencia artificial no reemplaza nuestro pensamiento. Lo potencia.

Mientras más contexto le entregamos, mejores preguntas hacemos y más organizadas están nuestras ideas, mejores son los resultados que obtenemos. La IA no crea claridad desde el caos. Amplifica la claridad que encuentra. Creo que exactamente el mismo fenómeno está comenzando a ocurrir en las organizaciones.

Cada semana aparecen nuevas plataformas prometiendo revolucionar la productividad empresarial. Automatizan procesos, responden consultas, generan informes, elaboran presentaciones y realizan análisis que hace apenas un par de años parecían impensados.

La pregunta ya no es si la inteligencia artificial transformará las empresas. Lo hará.

La pregunta verdaderamente importante es otra. ¿Sobre qué organización estamos construyendo esa nueva inteligencia?

Porque existe una paradoja de la que hablamos poco: Muchas empresas están intentando incorporar inteligencia artificial sin haber desarrollado primero una comprensión profunda de su propia inteligencia organizacional.

No tienen completamente mapeados sus procesos críticos. El conocimiento se encuentra disperso entre correos electrónicos, grupos de WhatsApp, reuniones, documentos olvidados y personas que, muchas veces, son las únicas que saben cómo resolver determinados problemas. Los talentos permanecen invisibles fuera de sus equipos inmediatos. Las buenas prácticas no circulan.

Las decisiones se toman con información parcial y la estrategia muchas veces vive desconectada de la operación cotidiana.

En ese contexto, la inteligencia artificial no corrige el problema. Lo acelera.

Porque la IA amplifica aquello que encuentra. Si encuentra información ordenada, procesos claros, conocimiento compartido y objetivos comunes, multiplica las capacidades de la organización. Si encuentra desorden, fragmentación y falta de coordinación, simplemente hará que ese mismo desorden ocurra más rápido.

Por eso me parece que muchas organizaciones están comenzando esta transformación por el segundo paso. La conversación suele partir preguntando qué herramienta contratar, qué proceso automatizar, cuánto presupuesto destinar o qué ahorro se puede obtener. Son preguntas legítimas. Pero quizás no son las primeras que deberíamos hacernos.

Creo que antes deberíamos preguntarnos cosas mucho más esenciales como:

¿Cuál es la inteligencia que ya existe dentro de nuestra organización?; ¿Dónde reside realmente nuestro conocimiento?; ¿Cómo fluye la información entre las personas?; ¿Quiénes son nuestros referentes técnicos, nuestros conectores naturales, nuestros líderes informales?; ¿Qué procesos generan valor y cuáles sobreviven simplemente por costumbre?; ¿Qué capacidades todavía no somos capaces de ver?. Y, sobre todo, ¿existe una visión compartida que oriente todas esas capacidades hacia un mismo propósito?

A eso me gusta llamarlo inteligencia organizacional. No se trata únicamente de gestionar información. Se trata de comprender cómo piensa una organización.

Cómo aprende. Cómo coordina. Cómo toma decisiones. Cómo convierte la experiencia acumulada de cientos o miles de personas en conocimiento colectivo.

Solo cuando esa inteligencia se vuelve visible es posible potenciarla mediante inteligencia artificial. Entonces la IA deja de ser una herramienta aislada para transformarse en una verdadera capacidad organizacional.

Quizás ahí esté el cambio de paradigma que muchas empresas todavía no alcanzan a ver. La discusión no debería centrarse exclusivamente en incorporar inteligencia artificial. Debería comenzar por construir organizaciones más inteligentes. Organizaciones capaces de comprender sus procesos con nitidez, identificar el talento distribuido en todos sus niveles, conectar información que hoy permanece dispersa y generar una comprensión compartida de cómo crean valor. Solo entonces la inteligencia artificial puede desplegar todo su potencial.

Porque la IA no viene a reemplazar la inteligencia humana ni la inteligencia organizacional. Viene a expandirlas. Así como cada uno de nosotros está aprendiendo a construir una versión aumentada de su propia inteligencia a través de la IA, las organizaciones también tendrán que recorrer ese mismo camino. Primero entender cómo piensan. Luego organizar ese conocimiento. Después hacerlo visible. Y recién entonces permitir que la inteligencia artificial multiplique aquello que la organización ya es capaz de hacer.

Estoy convencido de que la ventaja competitiva de los próximos años no estará en quién compre primero la última plataforma de IA. Esa tecnología, tarde o temprano, estará disponible para todos.

La diferencia estará en aquellas organizaciones que hayan sido capaces de construir algo mucho más difícil de copiar: una inteligencia colectiva propia y clara, conectada, visible y alineada con un propósito compartido. Porque antes de incorporar inteligencia artificial, las organizaciones necesitan aprender a reconocer la inteligencia que ya poseen.

[Contenido patrocinado]

Las palabras tejidas en esta columna son el eco singular del autor, sin ataduras ni corsés editoriales. Aquí, la responsabilidad recae en quien escribe, no en las creencias de RH Management

Liderazgo, autocuidado y desconexión absoluta

¿Qué pasa después de una tragedia?

ARTÍCULOS RELACIONADOS

Unión Europea refuerza el cumplimiento empresarial en inteligencia artificial

Manufactura, talento e innovación: las claves de la competencia tecnológica entre Estados Unidos y China