
HIC SVNT DRACONES

IA-CRÓNICAS DESDE EL BORDE

Tres trampas organizacionales en la era de la inteligencia artificial

Mariano Boiero

AGO · MMXXVI

Este no es un manifiesto ludita. No propone rechazar la inteligencia artificial ni añorar el mundo anterior. Propone algo más incómodo: pensar antes de implementar. Porque el problema que tienen la mayoría de las organizaciones con la IA no es tecnológico. Es anterior a la tecnología. Y si no se resuelve antes de encender el sistema, lo único que se logra es acelerar los errores.

Tres capítulos. Tres trampas. Un argumento: la IA no es el problema. El problema es cómo pensamos antes de usarla.

I. LA TRAMPA DE HACER MEJORES CARROS PARA MÁS CABALLOS

Ernesto Gore cuenta una anécdota que no abandona a quien la escucha. Cuando llegó el automóvil, la lógica indicaba que quienes fabricaban transporte — los carros de caballos — evolucionaran hacia el nuevo transporte. No ocurrió. Ninguno lo hizo. ¿Saben qué hicieron? Fabricaron carros más grandes. Diseñaron carros para más caballos. Intentaron competir con el motor agregando tracción a sangre. Mejoraron la tecnología vieja hasta su límite máximo, justo antes de desaparecer.

En teoría de la innovación esto tiene nombre: el Efecto del Velero. Se llama así porque los barcos a vela más rápidos y sofisticados de la historia no se construyeron durante la edad de oro de la navegación, sino después de que apareciera el barco de vapor. La amenaza de lo nuevo no aceleró la transición: aceleró la perfección de lo obsoleto.

El cementerio de los eficientes está lleno de casos similares. Las grandes empresas de hielo natural, cuando se inventó la refrigeración artificial, no compraron compresores: invirtieron en sierras más rápidas y mejores aislamientos. Optimizaron la extracción de algo que ya no hacía falta extraer. Western Union rechazó la patente del teléfono porque estaba ocupada viendo cómo transmitir más puntos y rayas por minuto en el telégrafo. Confundió la herramienta con el propósito.

Hoy veo a muchas organizaciones caer en su propio Efecto del Velero con la inteligencia artificial. El patrón es siempre el mismo, aunque el vocabulario haya cambiado: antes eran carros más grandes, ahora son dashboards más bonitos y procesos automatizados que nadie debería estar ejecutando. Están usando herramientas nuevas para hacer más rápido lo viejo. Están automatizando procesos que, tal vez, ya no deberían existir. La IA no está reemplazando su modelo de negocio: está siendo reclutada para defender la fortaleza equivocada.

El desafío no es hacer que el barco a vela vaya un nudo más rápido. Es tener la valentía estructural de bajarse del barco, aunque todavía flote, y empezar a construir el motor. La alternativa no es el error. Es la extinción.

II. PAVIMENTAR EL CAMINO DE LAS VACAS

Hay una vieja leyenda del urbanismo que dice que el trazado caótico de las calles de Boston no fue diseñado por arquitectos, sino por vacas. En el siglo XVII, el ganado iba y venía buscando pasto. Las vacas no caminan en línea recta: esquivan piedras, buscan la sombra, dan vueltas. Hacen caminos sinuosos e ineficientes. Luego, los humanos usaron esos senderos. Más tarde, los carros ensancharon la huella. Finalmente, llegaron los ingenieros y, en lugar de rediseñar la ciudad, simplemente pavimentaron sobre la tierra pisada. Resultado: autopistas modernas con tecnología de punta, construidas sobre la lógica de una vaca de 1630.

En sociología y economía esto se llama Dependencia de la Trayectoria. Las decisiones que tomamos hoy están limitadas — y a veces condenadas — por las decisiones que tomamos ayer. La historia pesa. La inercia manda. El sendero existe, tiene masa, y esa masa se siente como sentido común aunque sea el legado de una vaca hambrienta del siglo XVII.

La gran mayoría de las implementaciones de inteligencia artificial que veo hoy no son transformación digital. Son pavimentación de caminos de vacas. Y lo que es peor: se celebran como innovación.

¿El proceso de reportes es inútil y nadie lo lee? Ponemos una IA para que lo escriba automáticamente. Ahora nadie lee el reporte, pero se genera en segundos. Eficiencia perfecta en la inutilidad perfecta. ¿La atención al cliente es un laberinto? Ponemos un chatbot para que el cliente se pierda en el laberinto a mayor velocidad. El cliente sigue sin resolver su problema, pero ahora el fracaso es instantáneo. Si digitalizas un desastre, no obtienes orden. Obtienes un desastre digital. Si aceleras un proceso estúpido, solo logras cometer errores estúpidos a la velocidad de la luz.

Estamos usando la tecnología más potente del siglo XXI para blindar la ineficiencia del siglo XX.

La pregunta que se hace en la mayoría de los proyectos de IA es: ¿cómo aplico esto aquí para mejorar este proceso? La pregunta que debería hacerse es otra: ¿este camino tiene sentido o solo estamos siguiendo a una vaca muerta?

La diferencia entre ambas preguntas es la diferencia entre la extinción eficiente y la transformación real. No pavimenten el desorden. Tengan el coraje de trazar una calle nueva, aunque signifique demoler lo que ya existe, aunque signifique desafiar la inercia acumulada de décadas de decisiones que se fueron consolidando como si fueran inevitables.

III. MORIR DE ÉXITO

El momento más peligroso para una organización no es cuando le va mal. Es cuando le va demasiado bien.

Esta es una de esas verdades que todo el mundo asiente al escuchar y nadie aplica cuando le toca. Porque el éxito no se siente como una trampa. Se siente como confirmación.

Cuando una empresa domina su mercado, sus procesos son un reloj suizo y la rentabilidad fluye sin fricciones, el cerebro corporativo se apaga. Se vuelve adicto a repetir la fórmula ganadora. Cada iteración refuerza la certeza de que el camino es correcto. Cada trimestre positivo es evidencia de que no hace falta cambiar nada. James March llamó a esto la Trampa de las Competencias: la explotación desplaza a la exploración. La eficiencia elimina la capacidad de aprender lo que aún no se sabe hacer.

Ocurre cuando una organización se vuelve tan eficiente en su rutina actual que pierde la capacidad y el incentivo para probar cosas nuevas. Ser el mejor haciendo X te impide aprender a hacer Y. El éxito a corto plazo canibaliza la viabilidad a largo plazo. Y lo más perverso: cuanto más exitoso sos, más profunda es la trampa.

Veo a todos celebrando cómo la inteligencia artificial los ayuda a caer más profundo en esta trampa. Con orgullo. Con casos de éxito. Con slides de PowerPoint llenos de porcentajes de eficiencia.

"Uso IA para redactar emails de venta más rápido." Para vender lo mismo de siempre, al mismo cliente de siempre, con el mismo modelo de negocio de siempre. Velocidad sin dirección. "Uso IA para optimizar el código legacy." Para mantener el mismo software de siempre. El código legado sigue siendo legado; ahora solo corre un poco más rápido hacia su obsolescencia. "Uso IA para reducir costos operativos." Del mismo modelo de negocio de siempre. Están usando la herramienta más disruptiva de la historia para quedarse exactamente donde están, pero más baratos.

La IA está actuando como un esteroide para la Trampa de las Competencias. Nos hace sentir invencibles en nuestro viejo modelo, justo cuando el mercado está a punto de cambiar las reglas del juego.

El desafío real no es ser más eficiente. Es saber cuándo la eficiencia es el enemigo. A veces hay que frenar la máquina de la eficiencia para proteger la ineficiencia del aprendizaje. No dejar que el corto plazo canibalice las capacidades del largo plazo. No dejar que las métricas de hoy destruyan lo que todavía no se sabe medir.

Si usás la IA solo para explotar lo que ya sabés, estás cavando tu propia tumba con una pala de oro. Vas a ser el cadáver más eficiente del cementerio.

Tres capítulos. Un argumento.

La inteligencia artificial no es buena ni mala por sí misma. Es un amplificador. Si amplifica el pensamiento claro, transforma. Si amplifica la inercia corporativa, acelera la extinción.

La pregunta no es si usamos IA. La pregunta es para qué, sobre qué base, y con qué coraje estamos dispuestos a cuestionarnos primero.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.