

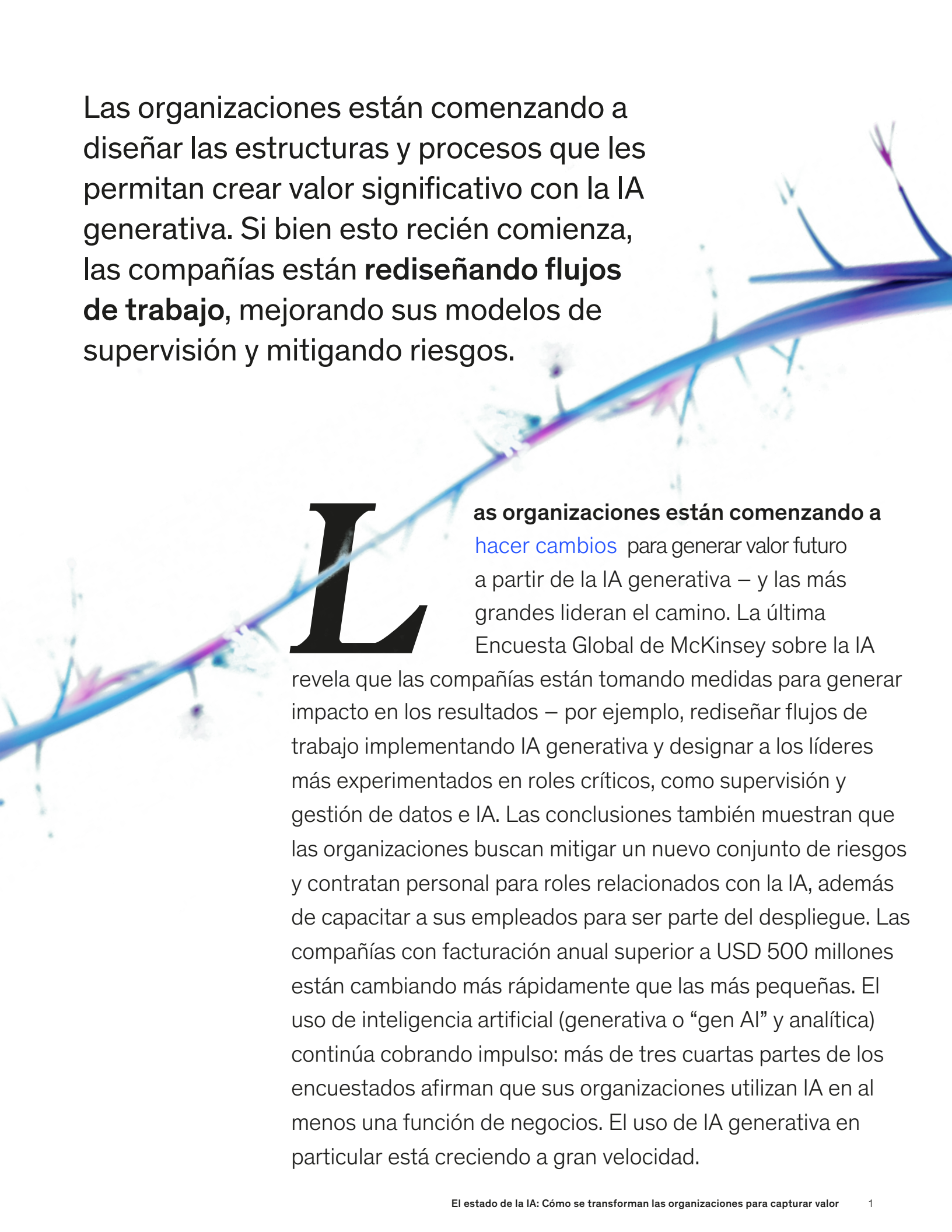
# El estado de la IA

Cómo se transforman las organizaciones para capturar valor

Alex Singla  
Alexander Sukharevsky  
Lareina Yee  
Michael Chui  
Bryce Hall

Marzo de 2025





Las organizaciones están comenzando a diseñar las estructuras y procesos que les permitan crear valor significativo con la IA generativa. Si bien esto recién comienza, las compañías están **rediseñando flujos de trabajo**, mejorando sus modelos de supervisión y mitigando riesgos.

**L**as organizaciones están comenzando a [hacer cambios](#) para generar valor futuro a partir de la IA generativa – y las más grandes lideran el camino. La última Encuesta Global de McKinsey sobre la IA revela que las compañías están tomando medidas para generar impacto en los resultados – por ejemplo, rediseñar flujos de trabajo implementando IA generativa y designar a los líderes más experimentados en roles críticos, como supervisión y gestión de datos e IA. Las conclusiones también muestran que las organizaciones buscan mitigar un nuevo conjunto de riesgos y contratan personal para roles relacionados con la IA, además de capacitar a sus empleados para ser parte del despliegue. Las compañías con facturación anual superior a USD 500 millones están cambiando más rápidamente que las más pequeñas. El uso de inteligencia artificial (generativa o “gen AI” y analítica) continúa cobrando impulso: más de tres cuartas partes de los encuestados afirman que sus organizaciones utilizan IA en al menos una función de negocios. El uso de IA generativa en particular está creciendo a gran velocidad.

# Cómo organizan las compañías el despliegue de IA generativa – y quiénes lo lideran

El análisis de nuestra encuesta muestra que la supervisión por el CEO de la gestión (o “gobernanza”) de IA – las políticas, procesos y tecnología necesarios para desarrollar e implementar sistemas de IA de manera responsable – se correlaciona con un mayor impacto en los resultados a partir del uso de IA generativa<sup>1</sup>. Esto se verifica especialmente en las empresas más grandes, donde la supervisión de los CEOs es el elemento con mayor impacto en EBIT (ganancias antes de intereses e impuestos) atribuible a la IA generativa. El 28 por ciento de los encuestados cuyas organizaciones usan IA manifiestan que su CEO es responsable por supervisar el uso de IA, con una menor proporción en las compañías con ingresos superiores a USD 500 millones al año; otro 17 por ciento informa que la utilización de IA es supervisada por la junta directiva. En muchos casos, el control de la IA es una responsabilidad común: los participantes mencionan que, en promedio, hay dos líderes a cargo.

El valor de la IA proviene de reconfigurar la forma de operar de las compañías, y nuestra última encuesta muestra que, de un total de 25 atributos evaluados para organizaciones de todos los tamaños, el rediseño de flujos de trabajo es la acción más efectiva para visualizar el impacto económico del uso de IA generativa. Las organizaciones están reconfigurando sus flujos de trabajo mediante el despliegue de IA generativa. El 21 por ciento de los participantes cuyas compañías usan IA generativa afirman que sus organizaciones han rediseñado sustancialmente ciertos flujos de trabajo.

## El 28 por ciento de los encuestados cuyas organizaciones usan IA manifiestan que su CEO es responsable por supervisar el uso de IA.

<sup>1</sup>Los análisis de correlación consideraron 25 atributos y el efecto reportado del uso de IA generativa en el EBIT de las organizaciones; usando análisis de regresión con el método de ponderación relativa de Johnson se obtuvo un coeficiente R cuadrado de 0,20. Los atributos incluyeron qué líderes supervisan el uso de IA, cómo utilizan las compañías el tiempo ahorrado gracias al despliegue de IA generativa (por ejemplo, asignando nuevas actividades a los empleados, o reduciendo las horas de trabajo o la cantidad de personal), si rediseñaron parte de sus flujos de trabajo como resultado de la implementación y si adoptaron todas o algunas de las 12 mejores prácticas de adopción y escalamiento de IA generativa: 1) establecer un equipo dedicado para impulsar la adopción de IA generativa (e.g., oficina de gestión de proyectos/transformación o equipo dedicado de adopción y escalamiento); 2) mantener comunicaciones regulares sobre el valor creado por las soluciones de IA generativa para generar conciencia y dinamismo; 3) tener líderes senior comprometidos activamente a impulsar la adopción de IA generativa, incluidos ejemplos sobre su uso; 4) integrar soluciones de IA generativa a los procesos de negocios de manera efectiva (e.g., modernizando los procesos de los empleados de línea y creando interfaces de usuario para las soluciones); 5) ofrecer cursos de capacitación por roles para que los empleados de cada nivel sepan cómo utilizar las nuevas funcionalidades de IA generativa; 6) diseñar un enfoque integral para promover la confianza entre los empleados en el uso de IA generativa (e.g., entendiendo las fuentes primarias y mitigando los errores); 7) implementar mecanismos de feedback para mejorar el desempeño de las soluciones de IA generativa; 8) establecer una hoja de ruta clara para impulsar la adopción gradual de las soluciones por los equipos y unidades; 9) comunicar una historia de cambio convincente sobre la necesidad de adoptar IA generativa; 10) utilizar KPIs para monitorear la adopción y rentabilidad (ROI) de las herramientas; 11) definir incentivos para los empleados que refuerzan la adopción de IA generativa; y 12) diseñar un enfoque integral para promover la confianza entre los clientes sobre el uso de IA generativa (por ejemplo, transparencia sobre cumplimiento regulatorio, uso de datos de clientes, etc.).

# El 21 por ciento de los participantes cuyas compañías usan IA generativa afirman que sus organizaciones han rediseñado sustancialmente algunos de sus flujos de trabajo.



*Comentario de McKinsey*

**Alexander Sukharevsky**

Socio Senior y líder global de QuantumBlack, AI by McKinsey

**Cuanto más observamos** a las organizaciones que utilizan IA, más nos convencemos de la necesidad de un proceso en sentido descendente para mover la aguja. La implementación efectiva de la IA comienza con el compromiso incondicional del equipo ejecutivo e, idealmente, de la junta directiva. El instinto de muchas empresas es delegar la implementación en el departamento de TI o digital, pero repetidamente, esta resulta ser una receta para el fracaso.

Existen varias razones para ello: la primera es que obtener valor real de la IA requiere una transformación, no sólo nueva tecnología. También implica una gestión del cambio exitosa y la movilización de todo el personal, por lo que el liderazgo del equipo directivo es fundamental. Se trata de una transformación potencialmente costosa, que exige un uso intensivo de recursos y talentos a veces escasos. La manera de obtener esos recursos influye mucho, y es una decisión que debe tomarse a nivel ejecutivo y considerar el balance necesario entre el uso eficiente de los recursos y un empoderamiento amplio – un equilibrio a reevaluar continuamente en paralelo con la evolución de la tecnología y de la organización.

Con el tiempo, las organizaciones se habitúan a la IA y la incorporan a más funciones, dejando que el liderazgo se centre en tareas más específicas como monitoreo de impacto y desarrollo de talentos, y no en la implementación en sí.

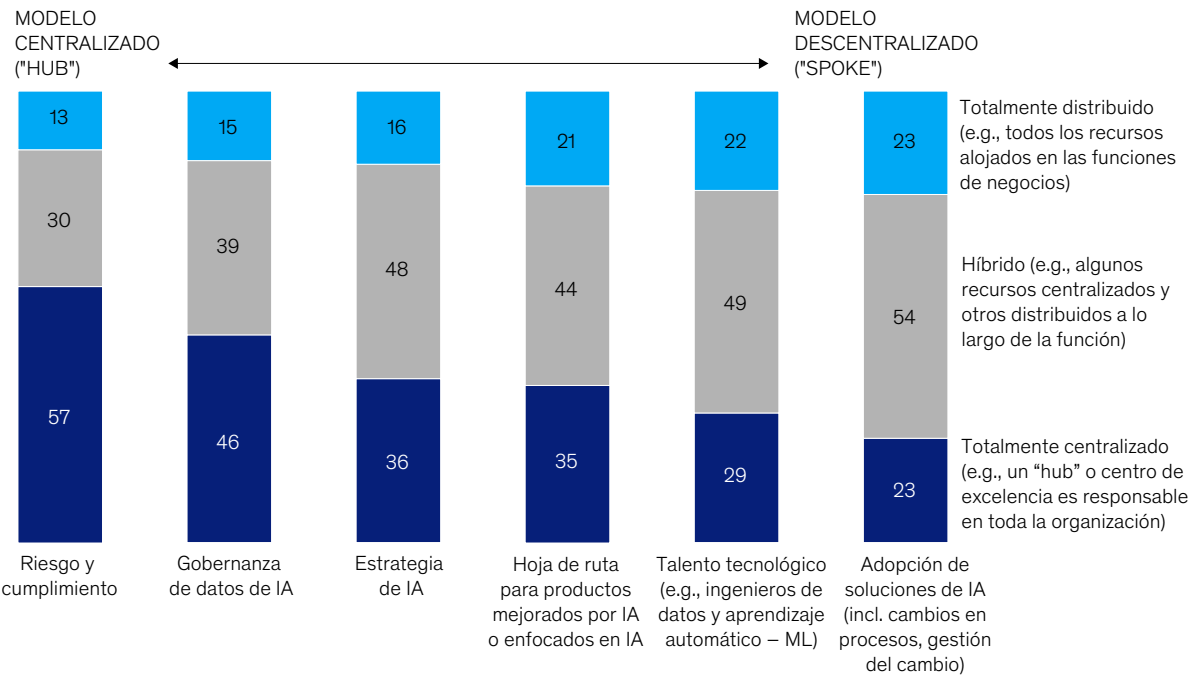
## Las organizaciones están centralizando algunos elementos del despliegue de IA

Las conclusiones de la encuesta también arrojan luz sobre la forma en que las compañías estructuran el despliegue de IA. Algunos elementos esenciales para implementar IA suelen estar total o parcialmente centralizados (Gráfico 1). Para riesgo y cumplimiento regulatorio, y para gestión de datos, las compañías generalmente utilizan un modelo totalmente centralizado, como un centro de excelencia. Por otra parte, para el talento tecnológico y la adopción de soluciones de IA, la mayoría de las empresas emplean un modelo híbrido o parcialmente centralizado, con algunos recursos gestionados centralmente y otros distribuidos entre funciones o unidades; las organizaciones con facturación anual inferior a USD 500 millones son más proclives a centralizar por completo estos elementos.

Gráfico 1

**Gestión de datos y riesgo son dos de los elementos más centralizados durante el despliegue de soluciones de IA, mientras que el talento tecnológico tiende a un modelo híbrido**

Grado de centralización del despliegue de IA<sup>1</sup>, % de respuestas



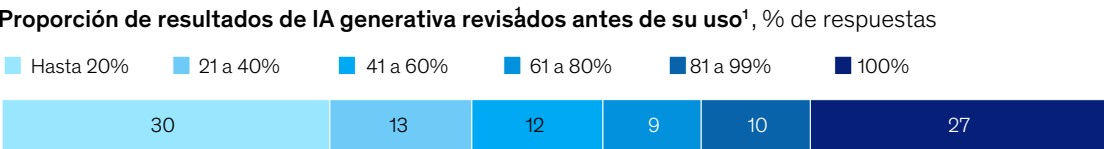
<sup>1</sup>Solo se hizo esta pregunta a los participantes cuyas organizaciones utilizan IA en al menos una función; n = 1.229. Las cifras se calcularon luego de eliminar las respuestas "no sabe/no aplicable".  
Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1.491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.

El **27 por ciento** de los encuestados cuyas organizaciones usan IA generativa afirman que los empleados revisan todo el contenido creado por IA generativa antes de utilizarlo, y una proporción similar afirma que el **20 por ciento o menos** del contenido producido con IA generativa se revisa antes de su uso.

Hay varias maneras de monitorear los resultados de la IA generativa

Todas las compañías tienen empleados que supervisan la calidad de los resultados de la IA generativa, aunque el alcance de ese control varía ampliamente. El 27 por ciento de los encuestados que usan IA generativa afirman que los empleados revisan todo el contenido creado con IA generativa antes de utilizarlo – por ejemplo, antes de que un cliente vea la respuesta de un chatbot o de usar una imagen generada por IA en materiales de marketing (Gráfico 2). Una proporción similar afirma que el 20 por ciento o menos del contenido producido con IA generativa se revisa antes de su uso. En las firmas de servicios empresariales, legales y profesionales, la proporción de productos revisados es notoriamente más alta.

Gráfico 2  
**La proporción de participantes cuyas organizaciones revisan todos los productos de IA generativa es similar a la de quienes revisan menos del 20%**



<sup>1</sup> Solo se preguntó a los encuestados cuyas organizaciones usan regularmente gen AI en al menos una función. Las cifras se calculan luego de eliminar las respuestas "no sabe"; n = 830.  
Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1.491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.



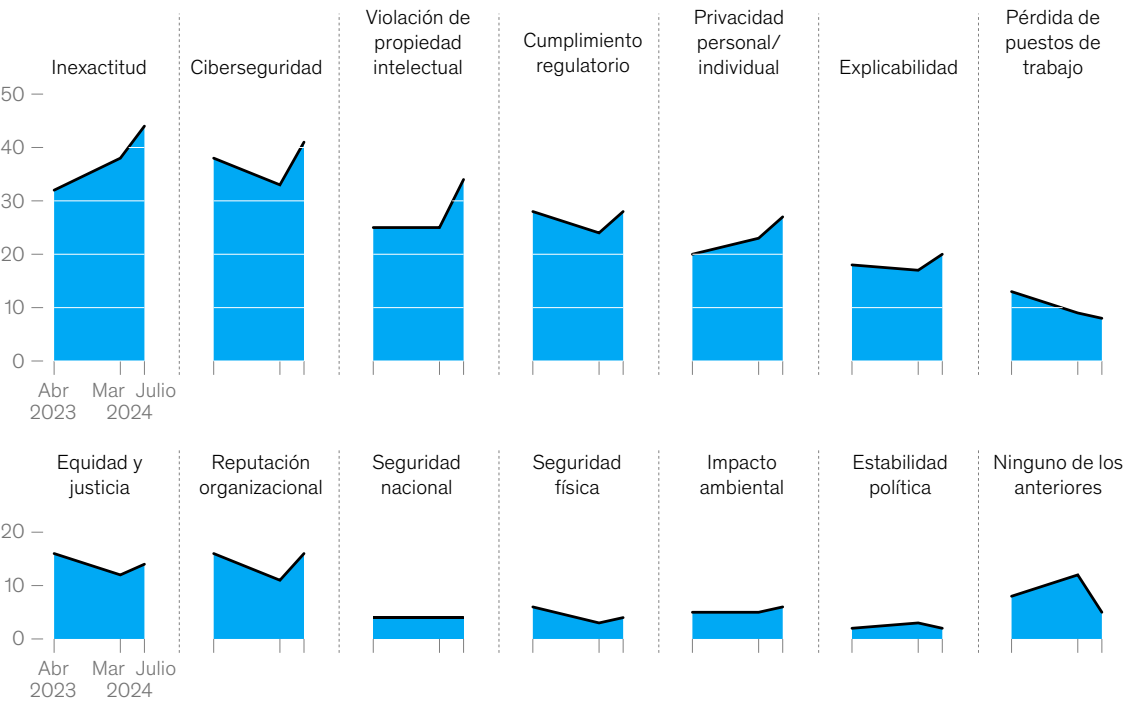
# Las organizaciones están abordando más riesgos asociados a la IA generativa

Muchas organizaciones están intensificando sus esfuerzos para mitigar los riesgos relacionados con la IA generativa. Los participantes son más propensos ahora (que a principios de 2024) a gestionar activamente los riesgos relacionados con inexactitudes, ciberseguridad y violación de propiedad intelectual (Gráfico 3), tres de los riesgos asociados a la IA generativa con más consecuencias negativas para sus organizaciones<sup>2</sup>.

Gráfico 3

## Los encuestados reportan una creciente mitigación de inexactitudes, violaciones de propiedad intelectual y riesgos de privacidad relacionados con el uso de IA generativa

Riesgos relacionados a la IA generativa que las organizaciones buscan mitigar<sup>1</sup>, % de respuestas



<sup>1</sup>Solo se preguntó a los participantes cuyas organizaciones usan IA en al menos una función de negocios. No se incluyen las respuestas que no se aplican.  
Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2023-24.

McKinsey & Company

<sup>2</sup>Los resultados muestran pocos cambios desde principios de 2024 en la proporción de participantes que reportaron consecuencias negativas por el uso de IA generativa. El 47 por ciento afirma que sus compañías han experimentado al menos una consecuencia, versus el 44 por ciento en la edición anterior de la encuesta.

Según las respuestas, las compañías más grandes mitigan más riesgos que el resto, por ejemplo, potenciales riesgos de ciberseguridad y privacidad, pero no otros relacionados con la exactitud o justificación (la “explicabilidad”) de los resultados.



*Comentario de McKinsey*

### **Alex Singla**

**Socio Senior y líder global de QuantumBlack, IA by McKinsey**

**Hemos aprendido mucho** sobre IA generativa en los últimos dos años. Pero tal vez la lección más importante sea que pensar en grande rinde frutos. Las compañías que están logrando una ventaja competitiva genuina y duradera con sus iniciativas de IA son las que piensan en términos de un cambio transformador capaz de alterar sus modelos de negocios, estructuras de costos y flujos de ingresos, en contraposición a un avance gradual.

Nuestra experiencia ayudando a las organizaciones a crear e implementar sistemas de IA generativa también confirma los beneficios de ser ambiciosos, buscando soluciones integrales para transformar dominios enteros en lugar de adoptar un abordaje fragmentario. Comenzar con una visión transformadora a nivel empresarial abre posibilidades a futuro. Esto es así porque tener una dirección clara influye en los datos que capturamos y los modelos que construimos. Podemos mencionar cosas como control de acceso, seguridad, reutilización de código en el front-end – y no en una fase posterior –, y creación de una infraestructura fundacional que va mucho más allá de cualquier caso de uso o dominio individual. Esto permite implementar más funcionalidades de manera rápida y económica, lo que a su vez se convierte en una ventaja competitiva que el resto tendrá dificultades para replicar.

El pensamiento transformador también obliga al CEO y al equipo directivo a estar alineados – algo que no sucede si se piensa en el caso de uso específico. Esto es clave porque las transformaciones exitosas requieren que los “silos” de la empresa se combinen en un único esfuerzo coordinado – y eso solo puede suceder cuando el CEO y los demás líderes se involucran activamente.

Según las respuestas, las compañías más grandes mitigan más riesgos que el resto de las organizaciones.



**Menos de un tercio** de los participantes afirman que sus compañías están aplicando la mayoría de las 12 prácticas de adopción y escalamiento de IA.

## Las mejores prácticas de adopción y escalamiento ayudan a capturar valor, y las compañías están comenzando a aplicarlas

La mayoría de los participantes aún no han visto el impacto de la IA generativa en los resultados a nivel organizacional, y muy pocos han implementado las prácticas de adopción y escalamiento que, como lo confirman [investigaciones previas](#), ayudan a crear valor al con las nuevas tecnologías. En una [encuesta complementaria en un conjunto de mercados desarrollados](#), apenas el uno por ciento de los ejecutivos calificaron a sus implementaciones de IA generativa como "maduras". A pesar de que el despliegue de estas prácticas aún es incipiente, estamos empezando a ver impacto cuando se emplean para capturar valor.

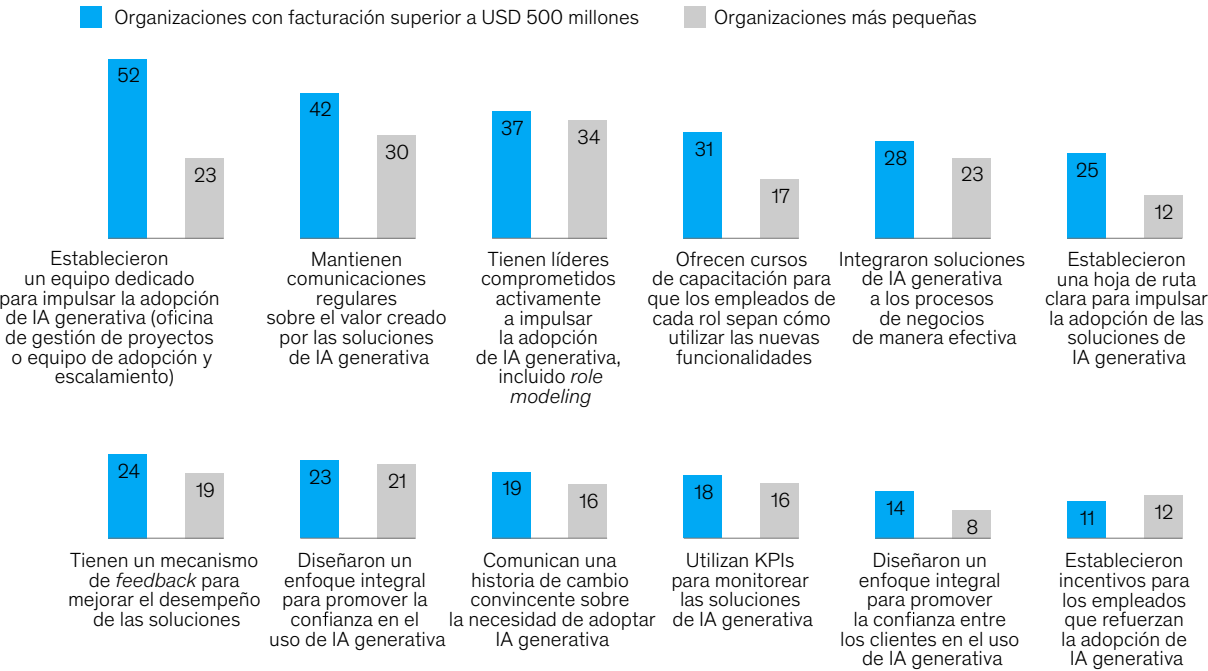
Preguntamos a los encuestados acerca de 12 prácticas relacionadas con la adopción y el escalamiento de IA generativa, e identificamos correlaciones positivas con el impacto en EBIT. La práctica con mayor efecto en los resultados consiste en monitorear KPIs específicos para las soluciones de IA generativa, y específicamente en las compañías más grandes, definir una hoja de ruta clara para impulsar la adopción.

En términos generales, las compañías se encuentran en las primeras etapas de implementación de estas prácticas. Hasta ahora, menos de un tercio de los participantes afirman que están aplicando la mayoría de las 12 prácticas, y menos de uno de cada cinco sostiene que su organización monitorea KPIs de soluciones de IA generativa. En las organizaciones más grandes, es más común encontrar ejemplos de aplicación de al menos algunas de estas prácticas (Gráfico 4). Por ejemplo, las compañías de mayor tamaño han establecido planes de acción claros para impulsar la adopción de soluciones (como implementación en fases en equipos y unidades de negocios) en una proporción que duplica la de sus pares, así como un equipo dedicado (como una oficina de transformación o gestión de proyectos) para impulsar la adopción de IA generativa. Las respuestas muestran que las compañías más grandes también generan conciencia e impulso a través de comunicaciones internas sobre el valor de las soluciones de IA, diseñan cursos de capacitación por roles para enseñar a los empleados a utilizar las nuevas capacidades, e implementan enfoques integrales para promover la confianza entre los clientes en el uso de IA generativa.

Gráfico 4

Las organizaciones más grandes aplican más prácticas de adopción y escalamiento de IA generativa que las más pequeñas

Organizaciones que aplican cada práctica de IA generativa<sup>1</sup> % de respuestas



<sup>1</sup>Solo se preguntó a los participantes cuyas organizaciones usan IA en al menos una función de negocios. Las cifras se calcularon luego de eliminar las respuestas "no sabe". No se muestran las respuestas "ninguna de los anteriores".  
Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1,491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.



*Comentario de McKinsey*

## **Bryce Hall**

Socio Asociado

**La ola inicial de excitación** y singularidad en torno a la IA generativa está evolucionando hacia cómo crear valor a partir de estas tecnologías. Los ejecutivos buscan obtener un retorno de sus inversiones en IA; en muchos casos, están modificando sus estrategias para pasar de aplicar IA generativa en todas partes a priorizar los dominios con mayor potencial.

Ya estamos suficientemente adentrados en la era de la IA generativa y comenzamos a observar patrones en las compañías que están capturando valor. Una diferencia significativa es que estas compañías se enfocan tanto en impulsar la adopción y escalar como en el desarrollo tecnológico inicial. No se trata de usar IA generativa sin un propósito claro. Las organizaciones exitosas aplican prácticas de gestión específicas, como elaborar una hoja de ruta clara para escalar, establecer y monitorear KPIs, e impulsar la gestión del cambio asegurando que los líderes promuevan activamente la adopción. El hecho de que tantas empresas tengan dificultades para implementar las prácticas de gestión es testimonio de que no se trata de algo simple.

Además, las compañías que capturan valor con IA generativa están transformando sus procesos de negocios para incorporar soluciones de IA generativa, junto con intervención humana para validar modelos y resultados y mitigar eficazmente los riesgos asociados con la tecnología.

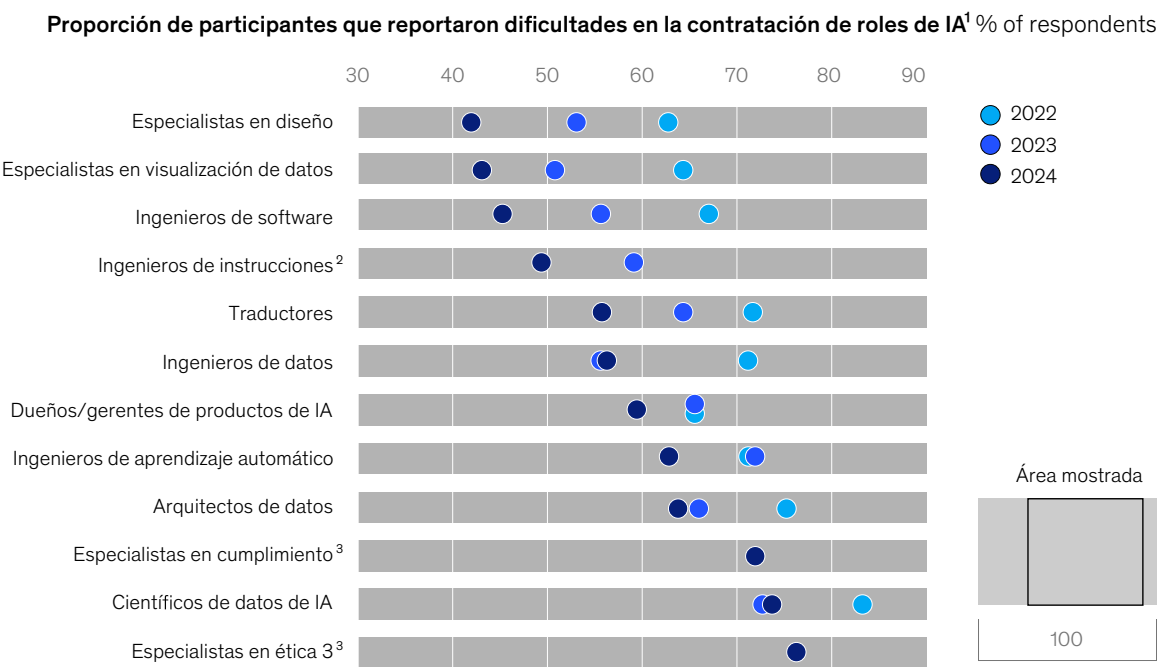
# La IA está cambiando las habilidades que las organizaciones necesitan

Esta encuesta también analiza el estado del mercado laboral en lo relacionado con la IA, así como otras maneras en que la IA afecta el empleo. Las respuestas indican que las organizaciones que usan inteligencia artificial han contratado personal para roles relacionados con IA en los últimos 12 meses en la misma proporción que en la [encuesta de principios de 2024](#). Los únicos roles que difieren en esta edición son especialistas en visualización de datos y en diseño, que disminuyeron sensiblemente. También es notorio el surgimiento de nuevas posiciones relacionadas con el riesgo que se incorporan a los procesos de despliegue de IA. El 13 por ciento de las organizaciones encuestadas contrataron especialistas en cumplimiento regulatorio, y el seis por ciento expertos en ética. Las compañías más grandes tienden a incorporar una amplia gama de talentos relacionados con la IA, con las mayores diferencias en científicos de datos, ingenieros de ML e ingenieros de datos.

# La mitad de los participantes afirman que sus compañías necesitarán más científicos de datos en el próximo año.

Los encuestados continúan considerando que estas vacantes son difíciles de llenar, aunque la proporción de respuestas que califican a la contratación como “difícil” o “muy difícil” bajó en comparación a los dos años anteriores (Gráfico 5). Una excepción son los científicos de datos de IA, que continuarán teniendo una alta demanda el próximo año: la mitad de los encuestados afirman que necesitarán más científicos de datos de los que ya tienen.

Gráfico 5  
**Una menor proporción de encuestados reportó dificultades en la contratación de comparación con años anteriores**



<sup>1</sup>Sólo se preguntó a los encuestados cuyas organizaciones usan AI en al menos una función y que respondieron que su compañía contrató ese rol en los últimos 12 meses. Las cifras se calcularon luego de eliminar las respuestas “no sabe”. No se muestran las respuestas que describieron la contratación para un rol determinado como “fácil”; o “ni difícil ni fácil”.

<sup>2</sup>No preguntado en 2022.

<sup>3</sup>No preguntado en 2022 ni 2023.

Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2022-24.

# Muchos de los participantes prevén llevar a cabo más recalificaciones en IA durante los próximos tres años en comparación con el año pasado.

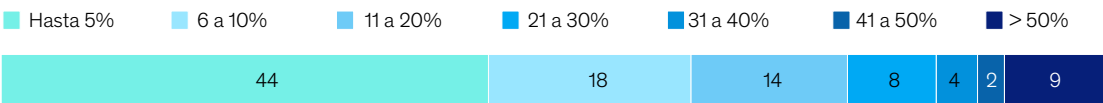
Muchos de los participantes también sostienen que sus organizaciones han capacitado a su personal en el marco del despliegue de IA durante el último año, y esperan llevar a cabo más entrenamientos en el futuro (Gráfico 6).

Nuestra última encuesta también muestra cómo las organizaciones están utilizando el tiempo ahorrado con el despliegue de IA generativa. La mayoría de los encuestados afirman que los empleados dedican el tiempo ahorrado gracias a la automatización a actividades completamente nuevas. También dicen que los empleados dedican más tiempo a tareas preexistentes que aún no fueron automatizadas. Las compañías más grandes muestran una mayor propensión a reducir el número de empleados como resultado del ahorro de tiempo. Nuestros análisis revelan que la reducción de personal es uno de los efectos de la implementación de IA generativa con mayor impacto en los resultados.

Gráfico 6

## Las compañías han comenzado a recalificar a sus empleados en el uso de IA, y se espera que esto se intensifique en los próximos tres años

Proporción de empleados recalificados en el último año debido al uso de IA<sup>1</sup> % de respuestas



Proporción de empleados a recalificar en los próximos 3 años debido al uso de IA<sup>2</sup> % de respuestas



<sup>1</sup>Sólo se preguntó a los encuestados cuyas organizaciones usan IA en al menos una función. Las cifras se calcularon después de eliminar las respuestas "no sabe".  
Pregunta: "¿Qué porcentaje de los empleados de su organización han sido recalificados en el último año como resultado de la adopción de IA?".  
<sup>2</sup>Sólo se preguntó a los encuestados cuyas organizaciones usan IA en al menos una función. Las cifras se calcularon después de eliminar las respuestas "no sabe".  
Pregunta: "¿Qué porcentaje estimado de los empleados de su organización serán recalificados en los próximos 3 años como resultado de la adopción de IA?".  
Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1.491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.

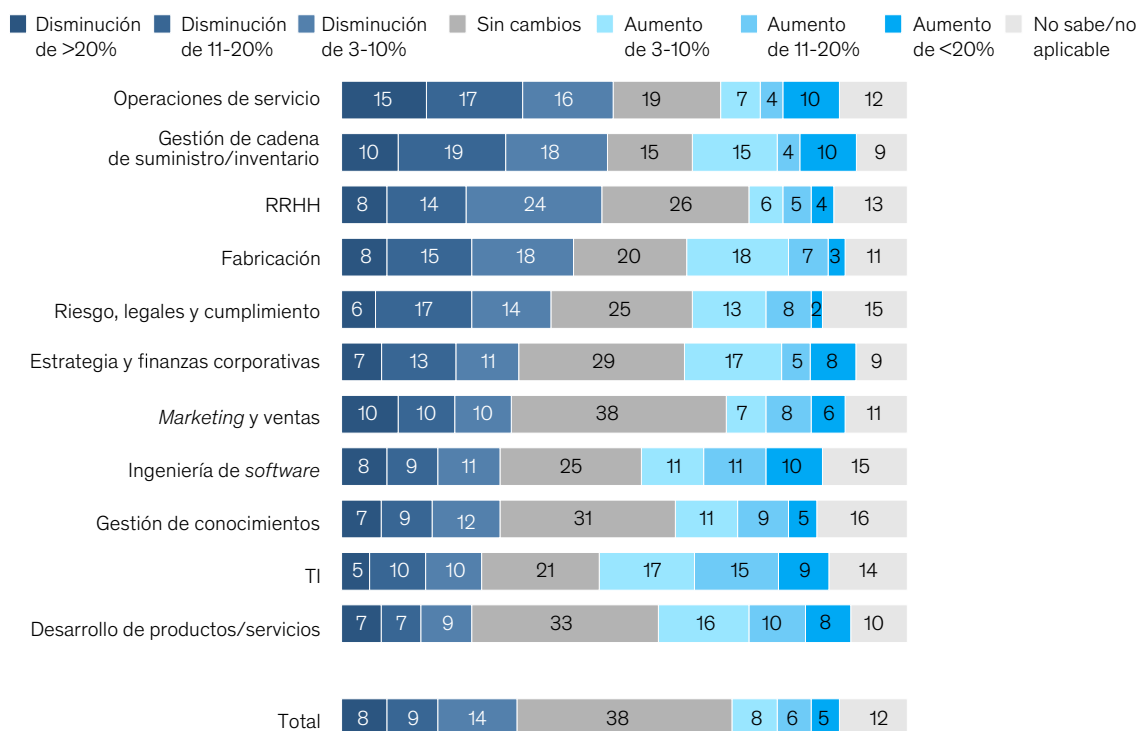
Sin embargo, una pluralidad de encuestados (38 por ciento) creen que el uso de IA generativa tendrá poco efecto en el tamaño de su fuerza laboral en los próximos tres años. Considerando las expectativas por industria, los trabajadores del sector de servicios financieros creen en mucho mayor medida que se producirá una reducción de la fuerza laboral. Las conclusiones indican que las expectativas de los ejecutivos de nivel C respecto del impacto de la IA generativa en la fuerza laboral no son muy diferentes de las de los gerentes *senior* y de nivel medio. Dicho esto, cuando se trata del impacto de la inteligencia artificial (generativa y analítica), los ejecutivos de nivel C son más proclives que los de nivel medio a pronosticar un aumento de la cantidad de empleados.

Al analizar los efectos esperados del despliegue de IA generativa por función del negocio, los encuestados predicen una disminución del número de empleados en las operaciones de servicio, como atención al cliente y servicios de campo, así como en cadena de suministro y gestión de inventarios (Gráfico 7). En TI y desarrollo de productos, a la inversa, los participantes tienden a esperar un aumento de sus planteles.

Gráfico 7

## Los encuestados proyectan una reducción del número de empleados en operaciones de servicio y gestión de cadena de suministro

**Cambio esperado en el número de empleados de la función como resultado del uso de IA generativa, próximos 3 años<sup>1</sup>, % de respuestas**



<sup>1</sup>Preguntado únicamente a quienes dijeron que sus organizaciones usan IA generativa en la función correspondiente. La suma de las cifras puede ser distinta de 100% debido a redondeo.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1.491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.

McKinsey & Company



Comentario de McKinsey

## Lareina Yee

Socia Senior y Directora de McKinsey Global Institute

**Pese a que aún estamos** en las primeras etapas de la IA generativa, ya tenemos una primera impresión de las formas en que puede impactar en la fuerza laboral. Un temor común a la tecnología es que destruya empleo, dado que las organizaciones delegan tareas tradicionalmente realizadas por sus empleados a plataformas de IA cada vez más poderosas. Pero nuestra encuesta sugiere que no es necesariamente así. En efecto, una pluralidad de encuestados no anticipa un cambio inmediato en el volumen de su fuerza laboral. Y si bien los participantes prevén un menor número de empleados en algunas funciones, como operaciones de servicio y gestión de cadena de suministro/inventario, también estiman un aumento de trabajadores en otras, como ingeniería de *software* y desarrollo de productos.

Mientras tanto, la dificultad para hallar talentos de IA, si bien es considerable, está empezando a disminuir. Es posible que más personas estén tomando la iniciativa y mejorando sus capacidades. O quizás las inversiones corporativas en recalcificación estén comenzando a dar frutos. Ambas tendencias, en cierta medida contrapuestas, sirven para reforzar el hecho de que aún estamos en los albores de la revolución de la IA; los efectos a largo plazo en la fuerza laboral recién están comenzando a tomar forma.

# El uso de IA continúa creciendo

El uso de la IA aumentó en 2024<sup>3</sup>. Según nuestra última encuesta, el 78 por ciento de las organizaciones usan IA en al menos una función de negocios, en comparación con el 72 por ciento a principios de 2024 y el 55 por ciento un año antes (Gráfico 8). La mayoría de los encuestados afirman utilizar la tecnología en las funciones de TI y *marketing* y ventas, seguidas de operaciones de servicio. La función que experimentó el mayor crecimiento en los últimos seis meses es TI, donde la proporción de usuarios de IA pasó del 27 al 36 por ciento.

Las organizaciones también están usando IA en más funciones que en la encuesta anterior. Por primera vez, la mayoría de los participantes de la encuesta reportan el uso de IA en más de una función de negocios (Gráfico 9). Las respuestas muestran que las organizaciones usan IA en un promedio de tres funciones de negocios – un aumento con respecto a principios de 2024, pero aún una minoría de funciones con relación al total.

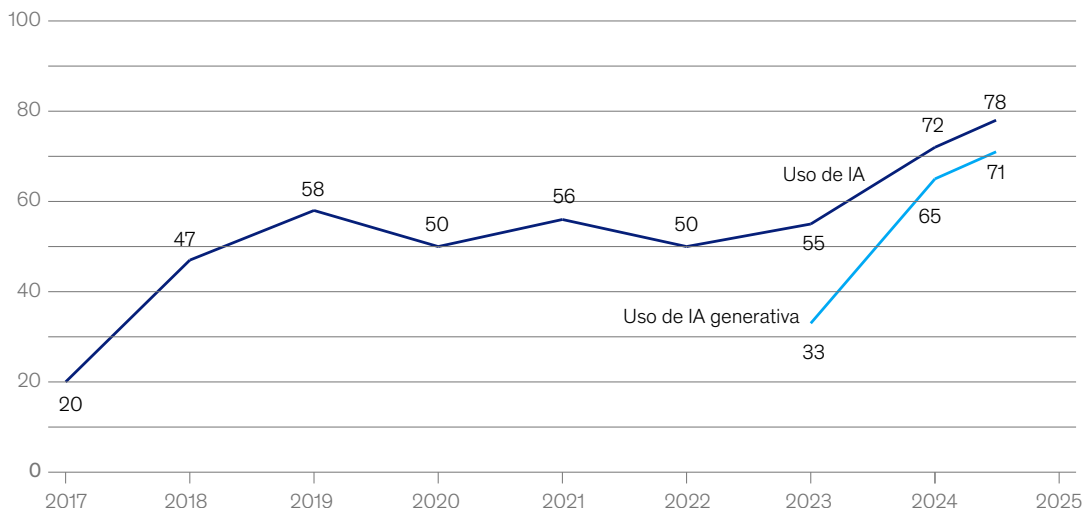
<sup>3</sup>La pregunta de la encuesta fue: "¿En qué funciones de negocios adoptó inteligencia artificial su organización (por ejemplo, aprendizaje automático, visión por computadora, procesamiento de lenguaje natural)?" Las opciones de respuesta incluyeron 11 funciones de negocios. Se considera que una compañía utiliza IA si la ha adoptado en al menos una función de negocios. A los efectos de nuestra investigación, asignamos un significado amplio a "adoptar". El uso de IA, por lo tanto, abarca desde la experimentación inicial por parte de unos pocos empleados hasta su integración en múltiples unidades de negocios que han rediseñado por completo sus procesos.



Gráfico 8

## El uso de IA por las organizaciones se aceleró notablemente en los últimos 12 meses, luego de años de cambios poco significativos

Organizaciones que usan IA en al menos una función de negocios<sup>1</sup> % de respuestas



<sup>1</sup> En 2017, la definición de "uso de IA" fue utilizar inteligencia artificial en una parte central del negocio o a escala en toda la organización. En 2018-2019, la definición fue integrar al menos una capacidad de IA a procesos de negocios o productos. Desde 2020, la definición ha sido que la organización haya adoptado IA en al menos una función.  
Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA.

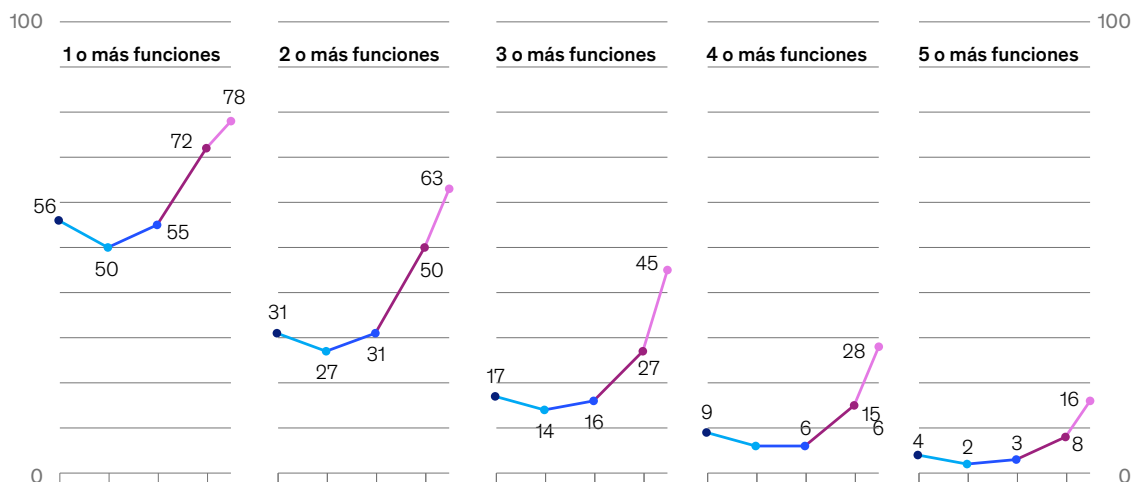
McKinsey & Company

Gráfico 9

## Las compañías utilizan cada vez más IA en varias funciones

Funciones de negocios que utilizan IA<sup>1</sup> % de respuestas

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● Primer semestre de 2024 ● Segundo semestre de 2024



<sup>1</sup> En 2021, n = 1.843; en 2022, n = 1.492; en 2023, n = 1.684; en febrero-marzo de 2024, n = 1.363; en julio de 2024, n = 1.491. La encuesta indaga acerca de 11 funciones: RRHH; TI; fabricación; *marketing* y ventas; desarrollo de productos y/o servicios; riesgo, legales y cumplimiento; operaciones de servicio; ingeniería de *software*; estrategia y finanzas corporativas; gestión de cadena de suministro/inventario; y otras funciones corporativas (e.g., gestión de conocimientos).  
Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2021-24.

McKinsey & Company

El uso de IA generativa ha experimentado un salto similar desde principios de 2024: el 71 por ciento de las organizaciones usan regularmente IA generativa en al menos una función de negocios, en comparación con el 65 por ciento a principios de 2024<sup>4</sup>. (El uso de IA generativa por parte de las personas también creció. Ver recuadro, "Los ejecutivos de nivel C están usando IA generativa más que el resto".) Las respuestas muestran que las organizaciones utilizan con mayor frecuencia IA generativa en marketing y ventas, desarrollo de productos y servicios, operaciones de servicio e ingeniería de software – funciones donde el despliegue de IA generativa probablemente genere mayor valor, según [investigaciones previas de McKinsey](#) –, así como en TI.

Si bien las probabilidades de usar IA generativa en marketing y ventas son altas en todos los sectores, el despliegue en otras funciones varía en gran medida según la industria (Gráfico 10). Las compañías están apalancando la tecnología donde pueden generar más valor – por ejemplo, operaciones de servicio para empresas de medios y telecomunicaciones, ingeniería de software para compañías tecnológicas y gestión de conocimientos en organizaciones de servicios profesionales<sup>5</sup>. La implementación de IA generativa también varía según el tamaño de la empresa. Las respuestas muestran que las compañías con ingresos anuales superiores a USD 500 millones utilizan IA generativa en una mayor proporción que las compañías más pequeñas.

Las respuestas muestran que las organizaciones utilizan con mayor frecuencia IA generativa en *marketing* y ventas, desarrollo de productos y servicios, operaciones de servicio e ingeniería de *software*.

---

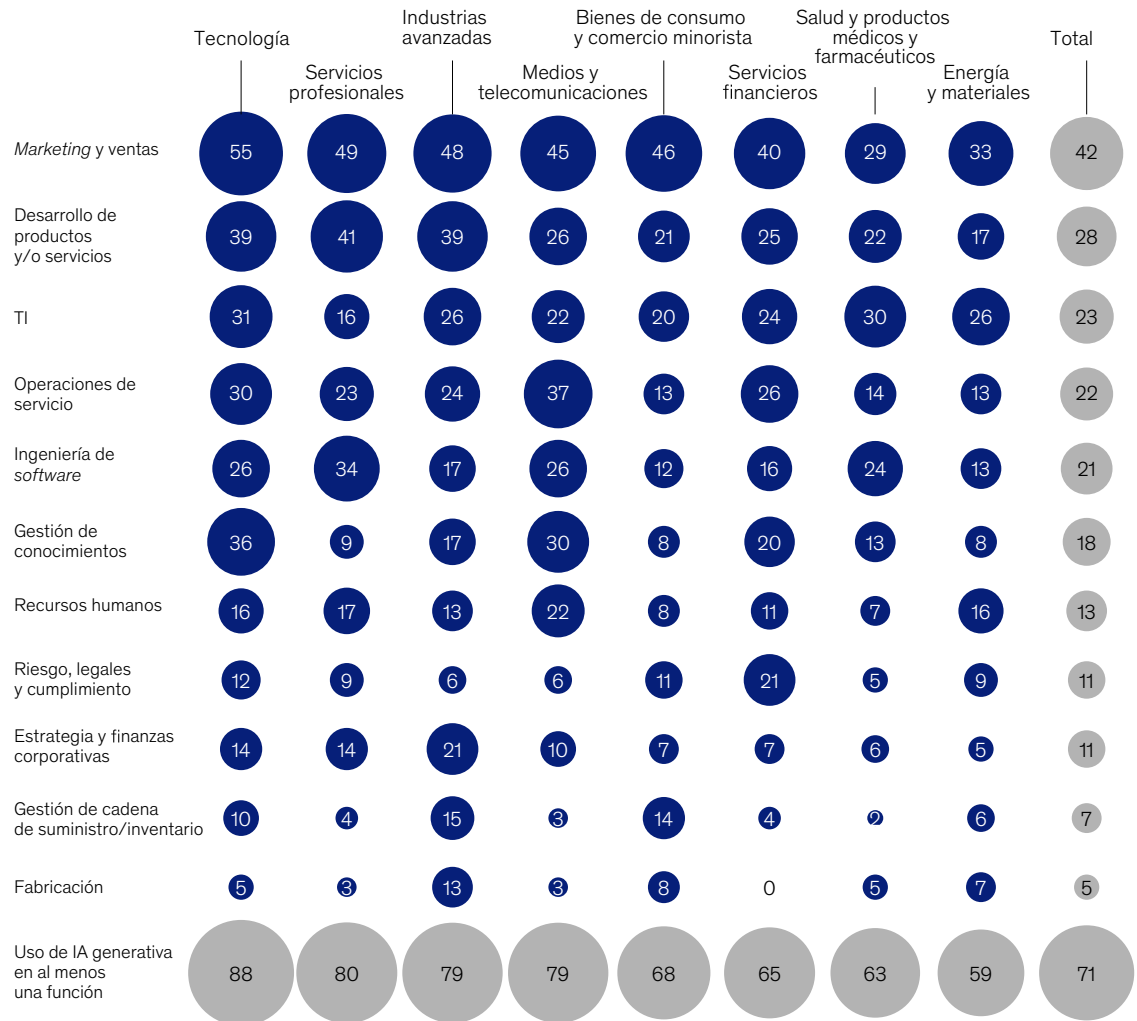
<sup>4</sup>La pregunta fue: "¿En cuál de las siguientes funciones de negocios utiliza su organización IA generativa (e.g., algoritmos de aprendizaje automático como ChatGPT capaces de crear nuevo contenido, incluidos audio, código, texto e imágenes)?"

<sup>5</sup>La encuesta preguntó sobre el uso de IA generativa en "otras funciones corporativas (por ejemplo, gestión del conocimiento)", pero debido a que la mayoría de los casos de uso descriptos podían clasificarse como "gestión del conocimiento", nos referimos a esta selección como tal.

Gráfico 10

## Todas las industrias han comenzado a utilizar IA generativa en *marketing* y ventas, aunque otros usos varían según el sector

**Funciones de negocios en las que las organizaciones utilizan regularmente IA generativa, por industria<sup>1</sup>** % de respuestas



<sup>1</sup>Para tecnología, n = 199; servicios empresariales, legales y profesionales, n = 179; medios y telecomunicaciones, n = 77; industrias avanzadas (incl. electrónica avanzada, ind. aeroespacial y de defensa, automóviles y ensamblado y semiconductores), n = 97; servicios financieros, n = 193; bienes de consumo y comercio minorista, n = 111; salud y productos médicos y farmacéuticos, n = 113; y energía y materiales, n = 142.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1.491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.

McKinsey & Company

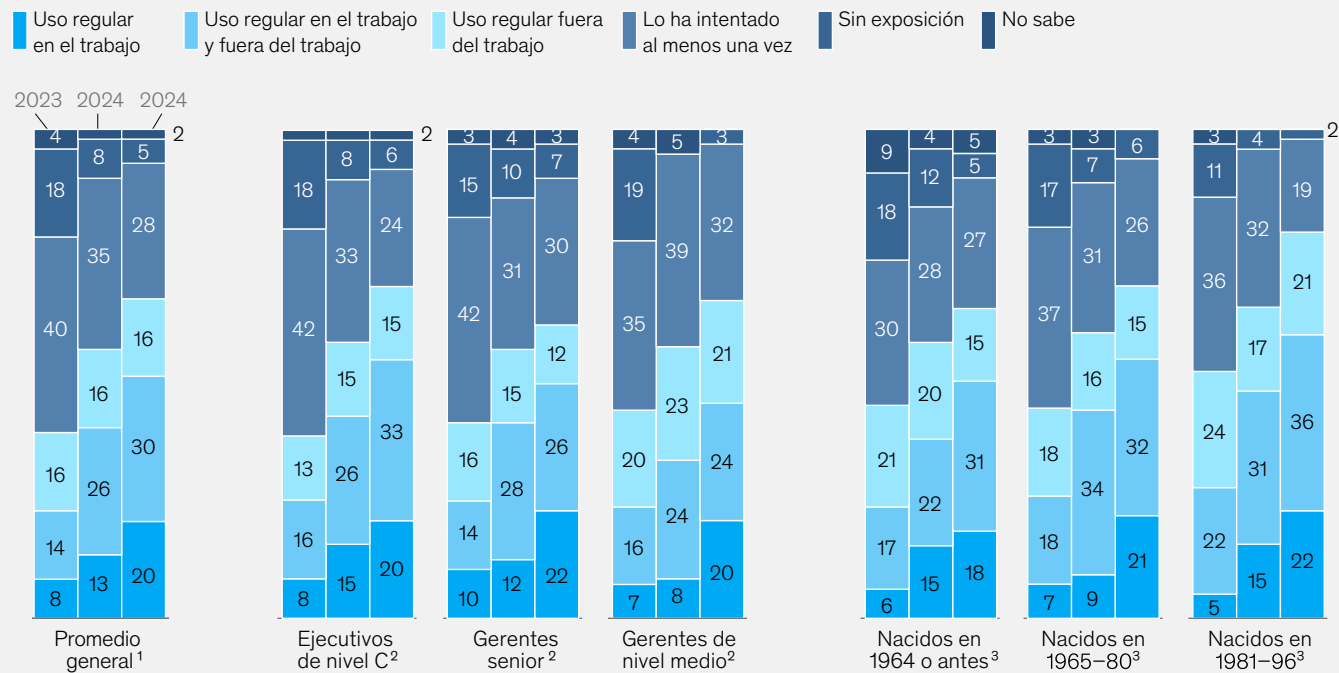
# Los ejecutivos de nivel C están usando IA generativa más que el resto

**El uso de IA generativa por los participantes** en nuestra encuesta también aumentó significativamente en 2024, con los ejecutivos de nivel C a la cabeza (Gráfico). El 53 por ciento de los ejecutivos encuestados afirman que usan IA generativa regularmente en su trabajo, en comparación con el 44 por ciento de los gerentes de nivel medio. Si bien observamos variaciones en el uso individual de IA generativa en todas las industrias y regiones, los datos revelan un crecimiento sostenido en términos generales.

Gráfico

## Los encuestados utilizan IA generativa en mayor medida que en 2023 y comienzos de 2024

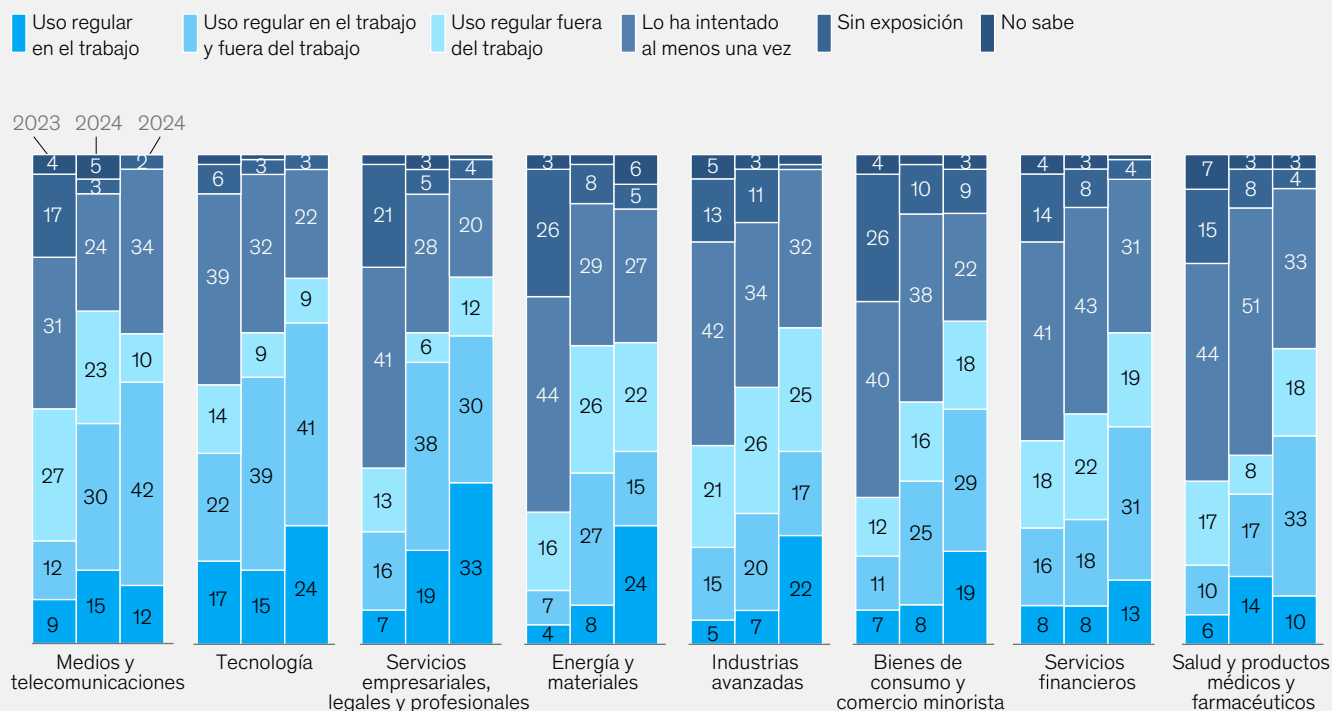
**Experiencia personal con herramientas de IA generativa, en 2023, primera mitad de 2024 y segunda mitad de 2024<sup>1</sup>** % de respuestas



Nota: La suma de las cifras puede ser distinta de 100% debido a redondeo.  
<sup>1</sup>Para 2023, n = 1.684; parte 1 de 2024, n = 1.363; y parte 2 de 2024, n = 1.491.  
<sup>2</sup>Para 2023, ejecutivos de nivel C, n = 541; gerentes senior, n = 437; y gerentes de nivel medio, n = 339. Para febrero-marzo de 2024, ejecutivos de nivel C, n = 474; gerentes senior, n = 406; y gerentes de nivel medio, n = 206. Para julio de 2024, ejecutivos de nivel C, n = 555; gerentes senior, n = 371; y gerentes de nivel medio, n = 264.  
<sup>3</sup>Para 2023, encuestados nacidos en 1964 o antes, n = 143; nacidos en 1965-80, n = 268; y nacidos en 1981-96, n = 80. Para 2024, encuestados nacidos en 1964 o antes, n = 158; nacidos en 1965-80, n = 331; y nacidos en 1981-96, n = 184. Para 2024, parte 2, encuestados nacidos en 1964 o antes, n = 171; nacidos en 1965-80, n = 398; y nacidos en 1981-96, n = 218. Los datos sobre edad no estuvieron disponibles para todos los participantes.  
Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2023-24.

## Los encuestados utilizan IA generativa en mayor medida que en 2023 y comienzos de 2024

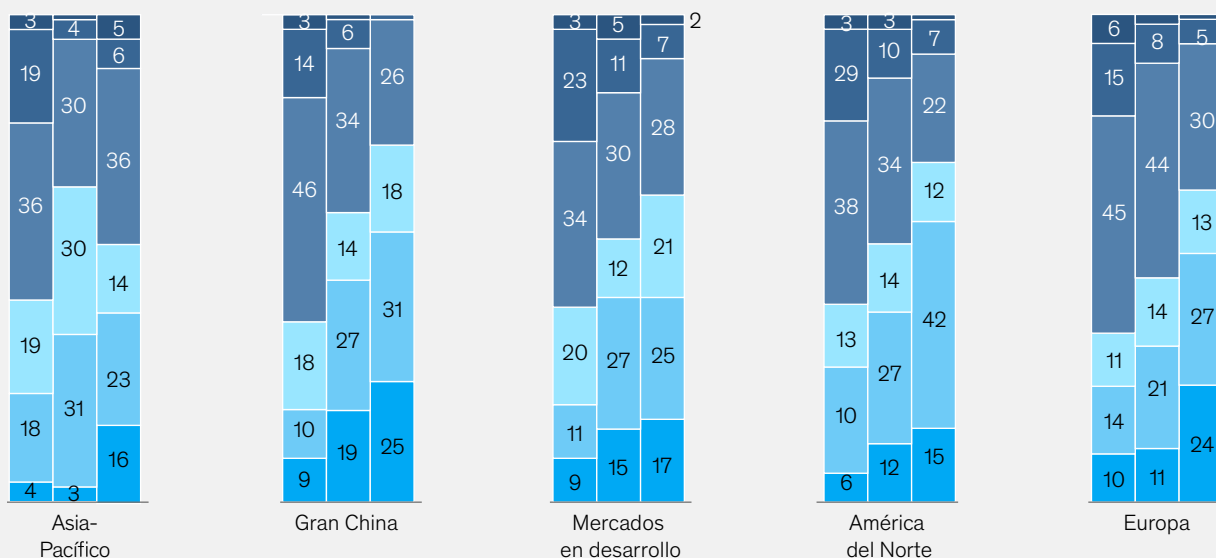
### Experiencia personal con herramientas de IA generativa, en 2023, primera mitad de 2024 y segunda mitad de 2024<sup>1</sup> % de respuestas



Nota: La suma de las cifras puede ser distinta de 100% debido a redondeo.

<sup>1</sup>Para 2023, medios, entretenimiento y telecomunicaciones, n = 69; tecnología, n = 175; servicios empresariales, legales y profesionales, n = 215; energía y materiales, n = 152; industrias avanzadas (incl. automóviles y ensamblado, ind. aeroespacial y de defensa, electrónica avanzada y semiconductores), n = 112; bienes de consumo y comercio minorista, n = 128; servicios financieros, n = 248; salud y productos médicos y farmacéuticos, n = 130. Para febrero-marzo de 2024, medios, entretenimiento y telecomunicaciones, n = 70; tecnología, n = 184; servicios empresariales, legales y profesionales, n = 166; energía y materiales, n = 113; industrias avanzadas, n = 86; bienes de consumo y comercio minorista, n = 100; servicios financieros, n = 201; salud y productos médicos y farmacéuticos, n = 109. Los análisis para 2023 fueron actualizados para incluir sectores adicionales dentro de industrias avanzadas y energía y materiales. Para julio de 2024, medios, entretenimiento y telecomunicaciones, n = 77; tecnología, n = 199; servicios empresariales, legales y profesionales, n = 179; energía y materiales, n = 142; industrias avanzadas, n = 97; bienes de consumo y comercio minorista, n = 111; servicios financieros, n = 193; salud y productos médicos y farmacéuticos, n = 113.

### Experiencia personal con herramientas de IA generativa, en 2023, primera mitad de 2024 y segunda mitad de 2024<sup>1</sup> % de respuestas



<sup>1</sup>Nota: La suma de las cifras puede ser distinta de 100% debido a redondeo.

Para 2023, Asia-Pacífico, n = 164; Europa, n = 515; América del Norte, n = 392; Gran China (incluye Hong Kong y Taiwán), n = 337; y mercados en desarrollo (incluye India, América Latina, Oriente Medio y África del Norte), n = 276. Para febrero-marzo de 2024, Asia-Pacífico, n = 116; Europa, n = 457; América del Norte, n = 401; Gran China (incluye Hong Kong y Taiwán), n = 153; y mercados en desarrollo (incluye India, América Latina, Oriente Medio y África del Norte), n = 234. Para julio de 2024, Asia-Pacífico, n = 152; Europa, n = 463; América del Norte, n = 355; Gran China (incluye Hong Kong y Taiwán), n = 200; y mercados en desarrollo (incluye India, América Latina, Oriente Medio y África del Norte), n = 321.

Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2023-24.

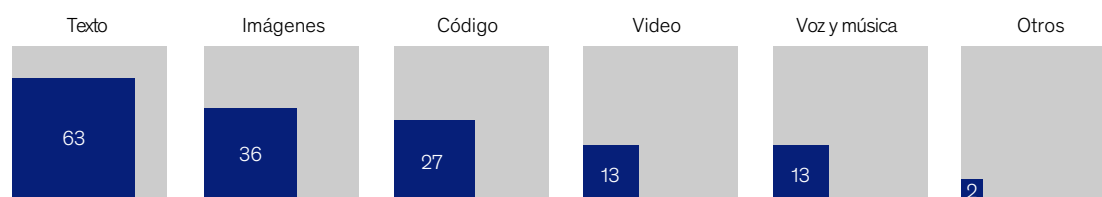
# Más de un **tercio** de los participantes afirman que sus compañías usan IA para crear imágenes, y **más de una cuarta parte** la utilizan para crear código.

La mayoría de los encuestados que utilizan IA generativa (63 por ciento) afirman que sus organizaciones la emplean para crear contenidos de texto, pero también están experimentando con otras modalidades. Más de un tercio de las compañías generan imágenes con IA, y más de una cuarta parte la utilizan para crear código (Gráfico 11). Las empresas del sector tecnológico reportan la mayor variedad de productos de IA generativa, en tanto que las industrias avanzadas (aeroespacial, automóviles, semi-conductores) tienden a producir imágenes y sonido.

Gráfico 11

**Si bien el texto es el tipo de contenido más común generado con IA, las compañías también están experimentando con otras modalidades**

**Tipos de contenido generado con IA generativa<sup>1</sup> % de respuestas**



<sup>1</sup>Solo se consultó a los participantes cuyas organizaciones usan IA generativa regularmente en al menos una función. Las cifras se calcularon luego de eliminar las respuestas "no sabe&quot".

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre el Estado de la IA, 1,491 participantes de todos los niveles organizacionales, 16-31 de julio de 2024.

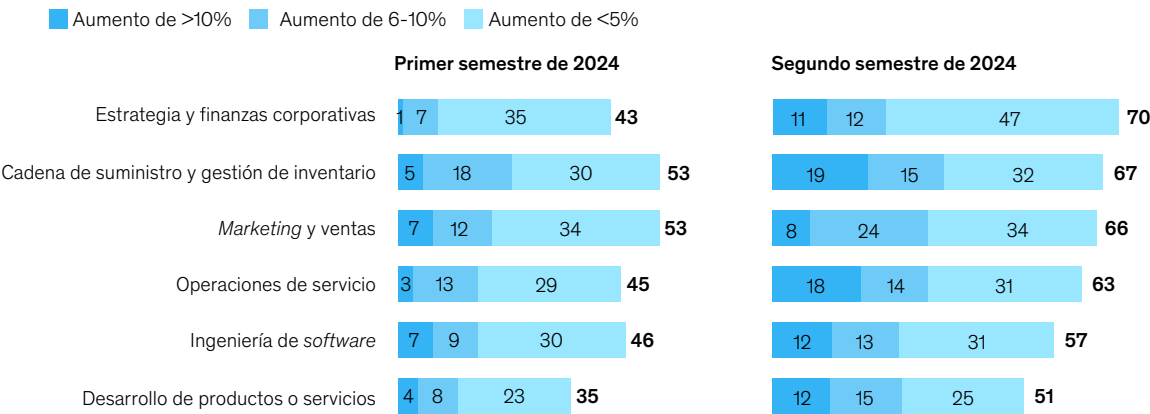
McKinsey & Company

Una proporción cada vez mayor de participantes opinan que el uso de IA generativa en sus unidades de negocios ha creado valor. En comparación con las respuestas de principios de 2024, una mayor proporción de encuestados afirman que los casos de uso de IA generativa han elevado los ingresos de las unidades donde se implementan (Gráfico 12). Los participantes reportaron aumentos de ingresos [similares a los de las actividades analíticas en la encuesta anterior](#). Esto pone énfasis en la necesidad de contar con un abordaje integral de IA e IA generativa para capturar todo el valor disponible.

Gráfico 12

Las compañías perciben cada vez más los efectos de la IA generativa en los ingresos de las unidades que la utilizan

Aumento de ingresos por uso de IA generativa, últimos 12 meses, por función<sup>1</sup> % de respuestas



<sup>1</sup>Solo se preguntó a los participantes cuyas organizaciones utilizan regularmente IA generativa en la función correspondiente. No se muestran las respuestas "sin cambios", "ingresos más bajos", "no sabe" o "no aplicable", ni las funciones de negocios que operan como centros de costos. Debido a redondeo, la suma de los segmentos puede no ser igual al total. La primera encuesta de 2024 se realizó entre el 22 de febrero y el 5 de marzo, y la segunda entre el 16 y el 31 de julio.  
Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2024.

McKinsey & Company

Los participantes también manifestaron que están experimentando reducciones de costos significativas en sus unidades de negocios (Gráfico 13). A principios de 2024, entre quienes reportaron el uso de IA generativa en funciones específicas, una minoría experimentó menores costos por su uso<sup>6</sup>. En la última encuesta, la mayoría de los encuestados observaron reducciones de costos en casi todas las funciones. Sin embargo, el impacto de la IA generativa en los resultados aún no es significativo a nivel de toda la empresa. Más del 80 por ciento de los participantes afirman que sus organizaciones no están experimentando un impacto tangible en EBIT por el uso de IA generativa<sup>7</sup>.

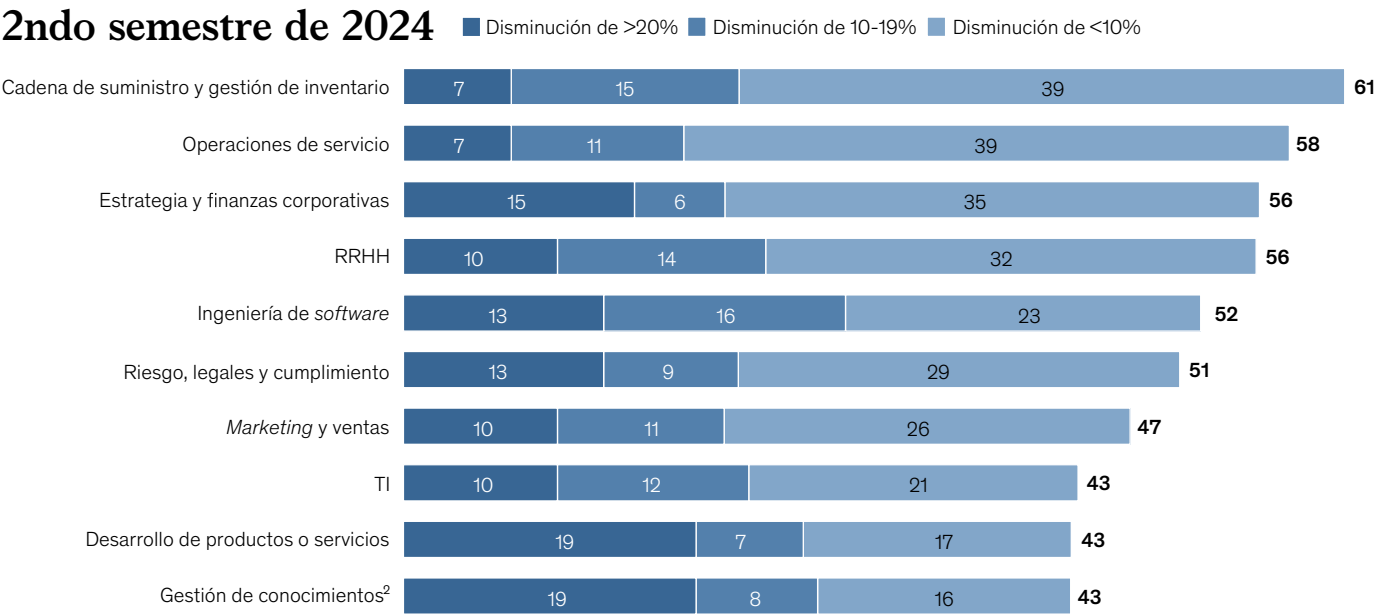
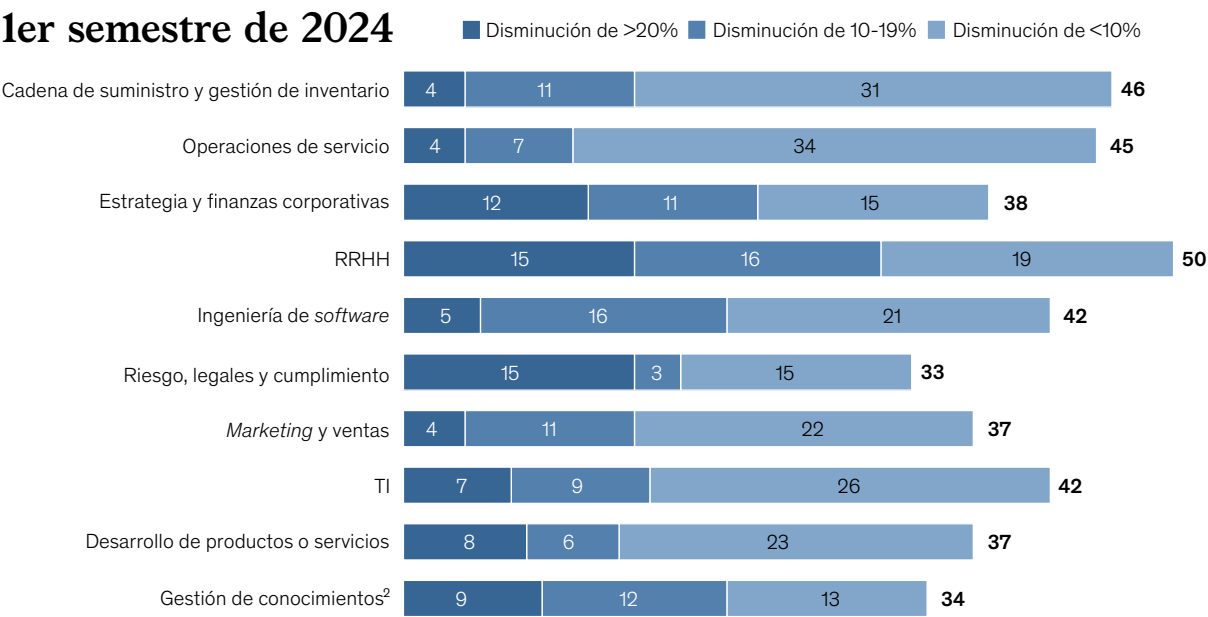
<sup>6</sup>RRHH fue la excepción, con la mitad de los participantes que afirmaron que el uso de IA generativa derivó en ahorros de costos.  
<sup>7</sup>El 17 por ciento de los encuestados sostienen que el 5 por ciento o más del EBIT de su organización en los últimos 12 meses es atribuible al uso de IA generativa.



Gráfico 13

Las compañías están logrando ahorros de costos cada vez mayores en sus unidades de negocios gracias a la IA

Disminución de costos en unidades de negocios por el uso de IA generativa, últimos 12 meses, por función<sup>1</sup>  
% de respuestas



<sup>1</sup>Solo se preguntó a los participantes que dijeron que sus organizaciones usan IA generativa en la función correspondiente. No se muestran las respuestas "aumento de costos", "sin cambios", "no aplicable" o "no sabe". No se incluyen datos sobre el uso de IA generativa en fabricación porque el tamaño de la muestra no alcanzó el umbral mínimo. La primera encuesta de 2024 se realizó entre el 22 de febrero y el 5 de marzo, y la segunda entre el 16 y el 31 de julio.

<sup>2</sup>La opción de respuesta fue "Otras funciones corporativas (e.g., gestión del conocimiento)", pero la mayoría de los encuestados se refirieron al uso de IA generativa para gestión de conocimientos.  
Fuente: Encuestas Globales de McKinsey sobre el Estado de la IA, 2024.



*Comentario de McKinsey*

## **Michael Chui**

*Senior fellow*

**En el terreno de la IA**, los cambios son decididamente rápidos. Y en nuestro intento por seguir el ritmo de los avances tecnológicos, estamos aprendiendo que la IA solo tiene impacto real cuando las empresas se adaptan a las nuevas capacidades que estas tecnologías ofrecen. Eso es lo que escuchamos en nuestras conversaciones con líderes del mundo de los negocios, y también se refleja en los datos globales recopilados en nuestra última encuesta.

Desde la edición anterior, su uso ha seguido creciendo. Cada vez son más las organizaciones que utilizan IA e IA generativa en una mayor cantidad de funciones para reinventar diferentes aspectos de sus negocios: marketing y ventas, desarrollo de productos y servicios, TI corporativa, operaciones de servicio e ingeniería de software. Y cada vez más personas informan beneficios en ingresos y costos derivados de implementar soluciones de IA generativa. Muchas de ellas también la usan en sus vidas diarias. Curiosamente, son los ejecutivos de nivel C quienes lideran en términos de uso personal, [pero sus empleados están mucho más preparados para usar IA generativa en el trabajo de lo que sus jefes creen](#).

---

Las organizaciones han estado experimentando con herramientas de IA generativa. El uso continúa creciendo, pero en términos de captura de valor, recién está dando los primeros pasos: pocas organizaciones han experimentado un impacto significativo en sus resultados. Las compañías más grandes están implementando acciones para apropiarse de ese valor. Invierten más en talentos de IA. Mitigan más riesgos relacionados con la IA generativa. Hemos visto cómo las organizaciones han evolucionado desde principios del año pasado a la par de la tecnología, posicionando a los agentes de [IA como la próxima frontera de innovación en inteligencia artificial](#). Será interesante ver qué sucede cuando más compañías comiencen a seguir con éxito la ruta de implementación de IA generativa en 2025 y más allá.

[Alex Singla](#) y [Alexander Sukharevsky](#) son co-líderes globales de QuantumBlack, AI by McKinsey, y Socios *Senior* de McKinsey con base en las oficinas de Chicago y Londres, respectivamente; [Lareina Yee](#) es Directora de McKinsey Global Institute y Socia *Senior* en la oficina de San Francisco (Bay Area), donde [Michael Chui](#) es *Senior Fellow*; y [Bryce Hall](#) es Socio Asociado de la oficina de Washington, DC.

Los autores desean agradecer a Erika Byun, Kaitlin Noe, Larry Kanter, Nicole Lindley, Robert Levin, Roger Roberts y Tara Balakrishnan por sus contribuciones a este trabajo.

Este artículo fue editado por Heather Hanselman, Editora Senior de la oficina de McKinsey en Atlanta.

# Acerca de la investigación

La encuesta *online* estuvo abierta entre el 16 de julio y el 31 de julio de 2024, y recogió respuestas de 1.491 participantes de 101 naciones, con representantes de todas las regiones, industrias, tamaños de compañías, funciones y posiciones. El 42 por ciento de los encuestados indicaron que trabajan para organizaciones con facturación anual superior a USD 500 millones. Para ajustar las diferencias en las tasas de respuesta, los datos fueron ponderados según la contribución de cada país al PIB global.



Marzo de 2025  
Copyright © McKinsey & Company  
Diseño por McKinsey Global Publishing  
McKinsey.com



Encuentra más contenido como este en

**McKinsey Insights App**



Escanea • Descarga • Personaliza

