



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**LA CONSULTORIA GENERATIVA : HACIA UN
NUEVO INSTRUMENTO DE
TRANSFORMACION POSITIVA, DONDE EL
JUICIO PROFESIONAL TRASCIENDE LA
MAQUINA**

Autor: Olivia Barban

Director: Javier Fuertes Pérez

MADRID | Marzo de 2025

Resumen

Esta investigación se centra en la incorporación de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en el sector de la consultoría, examinando sus desafíos éticos y proponiendo soluciones para abordarlos. El estudio tiene como objetivo analizar los desafíos éticos que plantea la integración de la IAG en la consultoría, incluyendo temas como la propiedad intelectual, la transparencia en la toma de decisiones automatizadas, el acceso desigual a la tecnología y el impacto en el empleo de los consultores tradicionales. La importancia de abordar estos desafíos es crucial para mantener la integridad de la profesión de consultoría mientras se aprovechan los beneficios de la IAG.

La investigación está estructurada para explorar primero el desarrollo histórico y las herramientas tecnológicas de la IAG en la consultoría. Luego, investiga el impacto de la IAG en el proceso de consultoría, particularmente en la productividad y la experiencia del cliente. El estudio también aborda los dilemas éticos planteados por la IAG, incluyendo preocupaciones sobre la privacidad de los datos y la automatización de la toma de decisiones. Además, se exploran soluciones propuestas para estos desafíos éticos, haciendo hincapié en la importancia de la colaboración entre humanos e IAG y en las estrategias para la educación y formación de los consultores. El objetivo es garantizar que los consultores estén equipados con el conocimiento y las herramientas necesarias para usar la IAG de manera ética, sin comprometer los valores humanos y la responsabilidad profesional.

La metodología utilizada incluye un análisis cualitativo de la literatura existente, informes de la industria y entrevistas con expertos, lo que asegura que tanto el marco teórico como las experiencias del mundo real de los profesionales de la industria contribuyan a una comprensión más matizada de las implicaciones éticas. Los principales hallazgos revelan que, aunque la IAG mejora significativamente la eficiencia de la consultoría, plantea preocupaciones sobre la transparencia, el desplazamiento de empleos y el acceso desigual a tecnologías avanzadas. Con base en estos hallazgos, el estudio propone recomendaciones para un futuro equilibrado de la IAG en la consultoría, fomentando la innovación mientras se mantienen los principios éticos para garantizar que la tecnología beneficie tanto a las empresas como a la sociedad en general.

Palabras clave: Inteligencia Artificial Generativa, Ética, Transformación Digital, Colaboración Humano-Máquina, Gobernanza.

Abstract

This research focuses on the incorporation of Generative Artificial Intelligence (GAI) in the consulting sector, examining its ethical challenges and proposing solutions to address them. The study aims to analyze the ethical challenges posed by the integration of Generative AI in consulting, including issues such as intellectual property, transparency in automated decision-making, unequal access to technology, and the effect on the employment of traditional consultants. The importance of addressing these challenges is critical to maintaining the integrity of the consulting profession while leveraging the benefits of GAI.

The research is structured to first explore the historical development and technological tools of GAI in consulting. It then investigates the impact of GAI on the consulting process, particularly on productivity and client experience. The study also addresses the ethical dilemmas posed by GAI, including concerns about data privacy and the automation of decision-making. Furthermore, the study explores proposed solutions to these ethical challenges, emphasizing the importance of human-GAI collaboration and strategies for education and training of consultants. The goal is to ensure that consultants are equipped with the knowledge and tools to use GAI ethically, without compromising human values and professional responsibility.

The methodology used includes qualitative analysis of existing literature, industry reports, and expert interviews. That ensures that both the theoretical framework and real-world experiences from industry professionals contribute to a more nuanced understanding of the ethical implications. The primary findings reveal that while GAI significantly enhances consulting efficiency, it raises concerns about transparency, job displacement, and unequal access to advanced technologies. Based on these findings, the study proposes recommendations for a balanced future of GAI in consulting, encouraging innovation while upholding ethical principles to ensure that the technology benefits both businesses and society at large.

Key words : Generative Artificial Intelligence, Ethics, Digital Transformation, Human-Machine Collaboration, Governance.

Indice

Resumen	2
Abstract	3
Indice	4
1.Introduccion	6
1.1 Interés de la cuestión	6
1.2. Objetivo del trabajo	7
1.3. Metodología	7
1.4. Estructura	10
1.5. Marco teórico	11
2. Capítulo 1: La nueva consultoría generativa: Implicaciones del salto cualitativo tecnológico en la era digital	11
2.1. La IA Generativa: Conceptos Generales y Evolución	11
2.1.1. Orígenes y Desarrollo Inicial	12
2.1.2. Revolución Reciente y Modelos Multimodales	12
2.1.3. Tendencias y Futuro	13
2.2. El Sector de Consultoría en la Era Digital	13
2.2.1. Evolución del Sector de Consultoría y el Impacto de la Tecnología	13
2.2.2. Integración y Aplicaciones Prácticas de la IAG en la Consultoría.....	14
2.2.3. Desafíos y Claves para una Implementación Eficaz.....	15
2.3. Impacto de la Inteligencia Artificial Generativa en el Sector de Consultoría	16
2.3.1. Transformación del Proceso de Toma de Decisiones y Análisis de Datos.....	16
2.3.2. Nuevas Formas de Prestación de Servicios y Modelos de Negocio en Consultoría.....	17
2.3.3. Optimización de la Eficiencia y Productividad en Proyectos de Consultoría	18
2.3.4. Influencia en la Experiencia y Expectativas del Cliente.....	20
2.4. Marco Regulatorio de la IA en Europa: Implicaciones para la Consultoría	20
3. Capítulo 2: Desafíos éticos en la era de la consultoría generativa: Impacto, dilemas y nuevas responsabilidades profesionales	22
3.1. Propiedad Intelectual y Confidencialidad de los Datos del Cliente	22
3.3. Desigualdad en el Acceso a Tecnología Avanzada	24
3.4. Impacto en el Empleo de Consultores Tradicionales	26
3.5. Impacto de la IAG en la Democracia	27
4. Capítulo 3: Soluciones constructivas para una nueva consultoría: equilibrio entre el salto tecnológico y los desafíos éticos	28
4.1. Propuestas para una Integración Ética de la IAG en la Consultoría	29

4.2. Estrategias para Fomentar la Colaboración entre IAG y Consultores Humanos	31
4.3. Educación y Capacitación en Inteligencia Artificial Generativa para Profesionales de la Consultoría	32
5. Resultados y Conclusiones	33
5.1. Balance entre Innovación y Ética en la IA Generativa en Consultoría	33
5.2. Principales Hallazgos del Estudio	34
5.3. Recomendaciones para el Futuro de la IAG en el Sector de Consultoría	35
6. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa	36
7. Fuentes	37
7.1. Bibliografía	37
7.2. Anexos	41
7.2.1 Anexo 1 : Figura 1: perfiles de entrevistados	41
7.2.2. Anexo 2 :	42
7.2.3. Anexo 3 : Guion de entrevistas en profundidad	43
Anexo 3.1. : Entrevistas en profundidad n°1 (en francés)	45
Anexo 3.2. : Entrevistas en profundidad n°2 (en francés)	51
Anexo 3.3. : Entrevistas en profundidad n°3 (en francés)	55

1.Introduccion

1.1 Interés de la cuestión

La Inteligencia Artificial Generativa (IAG) está transformando rápidamente la manera en que trabajamos y tomamos decisiones, especialmente en el ámbito de la consultoría, un sector clave en la economía moderna por su papel transversal en diversas industrias. La creciente integración de la IAG en procesos estratégicos y operativos ha generado tanto oportunidades como desafíos, particularmente en lo que respecta a la ética y la gobernanza de estas tecnologías. A través de la revisión de la literatura existente, este estudio busca comprender mejor los impactos de la IAG en la consultoría, proporcionando un análisis fundamentado en principios éticos y prácticas empresariales responsables.

Este trabajo es relevante porque, a pesar del avance de la IAG, persisten vacíos en la literatura sobre su impacto a largo plazo en la toma de decisiones y la relación entre consultores y clientes. Además, la implementación de marcos de gobernanza sólidos y la capacitación de los profesionales en IAG siguen siendo áreas que requieren mayor desarrollo y exploración.

Desde una perspectiva personal, este tema me resulta especialmente interesante porque el sector de la consultoría representa un ámbito en el que me gustaría desarrollarme profesionalmente en el futuro. Su carácter dinámico y su capacidad de adaptación a diferentes sectores lo convierten en un espacio idóneo para la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías. La posibilidad de explorar cómo la IAG puede optimizar procesos de consultoría sin reemplazar el juicio humano, sino potenciándolo, me motiva a investigar en profundidad esta temática. Además, considero que entender los desafíos éticos y regulatorios de la IAG es crucial para garantizar que estas tecnologías se utilicen de manera responsable, respetando la dignidad humana y promoviendo el bienestar general.

Al abordar estos temas, este estudio contribuirá no solo a enriquecer la discusión académica, sino también a ofrecer lineamientos prácticos para empresas y consultores que buscan adoptar la IAG de forma ética y efectiva.

1.2. Objetivo del trabajo

- 1- Analizar el impacto disruptivo de la IA y, en particular, de la IA generativa en el sector de la consultoría, destacando el salto cualitativo tecnológico que representa, las transformaciones que genera en las prácticas de los consultores y las consecuencias asociados a su integración.
- 2- Explorar los desafíos éticos que plantea la IA generativa en las consultorías, abordando cuestiones como la transparencia en las decisiones automatizadas, la responsabilidad de los consultores frente a las recomendaciones asistidas por IAG, los dilemas sobre la propiedad intelectual y los impactos sociales, especialmente en el empleo y el acceso a la tecnología.
- 3- Proponer soluciones constructivas para un nuevo modelo de consultoría que integre la IA generativa de manera responsable, asegurando un equilibrio entre innovación tecnológica y principios éticos, y definiendo buenas prácticas que garanticen un papel activo y relevante de los consultores en este nuevo ecosistema.

1.3. Metodología

La investigación adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos (testimonios de consultores) y cuantitativos (análisis de datos) para ofrecer una visión completa del impacto de la IA generativa en el sector de la consultoría. Este enfoque permite no solo identificar tendencias a partir del análisis bibliográfico, sino también comprender cómo se perciben y experimentan estos cambios en la práctica profesional.

a. Recolección de datos

Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura sobre la IA generativa en consultoría y sus implicaciones éticas. La búsqueda incluirá artículos académicos, informes gubernamentales y estudios de caso pertinentes, obtenidos en bases de datos reconocidas como Google Scholar y Web of Science.

Para garantizar la pertinencia de las fuentes, la selección se centrará en artículos publicados a partir de 2020-2021, dado que estos años marcaron el auge y la implementación significativa de la IA generativa en la consultoría. No obstante, también se considerarán fuentes desde 2017 para contextualizar la transformación digital en la industria y analizar la evolución del sector antes y después de la introducción de estas tecnologías.

En cuanto a los criterios de selección, se priorizarán fuentes con al menos 100 citas, garantizando así la solidez y el reconocimiento de sus aportes en la comunidad académica.

Por otro lado, se descartaron artículos que, aunque relacionados con la IA, presentaban un enfoque demasiado generalista y no abordaban específicamente su aplicación en la consultoría. También se excluyeron trabajos que carecían de evidencia empírica o análisis sectoriales aplicados.

Las palabras clave empleadas en la búsqueda incluyen: "*IA generativa en consultoría*", "*Transformación de la industria de consultoría con IA*", "*Impacto de la IA generativa en roles de consultoría*", "*Herramientas de IA generativa en negocios*" y "*Desafíos éticos de la IA generativa en consultoría*".

b. Encuestas cualitativas

Para complementar el análisis bibliográfico, se realizaron entrevistas cualitativas en profundidad con consultores de nivel junior, con el objetivo de evaluar su percepción sobre el impacto de la IAG en sus tareas diarias.

El enfoque en consultores junior responde a dos razones principales. Primero, los consultores en etapas iniciales de su carrera suelen estar más involucrados en tareas operativas donde la IAG ya se implementa activamente. Esto permite evaluar su impacto de manera más concreta. Segundo, a diferencia de los consultores senior, que pueden tener restricciones de confidencialidad o agendas más ocupadas, los perfiles junior son más accesibles para entrevistas y están más abiertos a compartir su experiencia.

Las entrevistas se realizaron a través de la plataforma *LinkedIn*, permitiendo contactar directamente con profesionales del sector. La selección de las empresas se hizo con el objetivo de reflejar la diversidad del sector, considerando:

- A. Diferentes tamaños de firmas:** Se incluyó tanto una gran empresa multinacional (*EY*), una firma especializada en IAG y datos (*IA Builders*), y un gran grupo de consultoría con un enfoque tecnológico (*Accenture*).
- B. Variedad de especializaciones:** Los participantes provienen de áreas como la gestión de activos, la estrategia de datos y la consultoría en IA, lo que ofrece perspectivas complementarias sobre el uso de la IAG generativa.

Dado que el acceso a consultores es limitado y que el propósito del estudio es explorar casos concretos más que obtener una muestra estadísticamente representativa, se optó por realizar solo tres entrevistas en profundidad. Esta estrategia permite un análisis cualitativo detallado, identificando patrones y diferencias en el impacto de la IAG generativa en sus responsabilidades diarias.

En la figura 1, se presenta un resumen de los perfiles entrevistados:

Figura 1: perfiles de entrevistados

Fuente: Barban (2025)

Perfiles de entrevistados						
N° de entrevistado	Sexo	Nombre del puesto	Años de experiencia	Sector de actividad	Empresa	Uso de IAG
1	Feminino	Consulting - Asset Management	3	Financial Services Organization	EY	Si
2	Feminino	Consultante en stratégie Data & IA	4	Data & IA	IA Builders	Si
3	Masculino	Consultant Product Owner IA Gen	3	Telecom	Accenture	Si

Este cuadro permite visualizar la diversidad de perfiles y contextos en los que la IA generativa está siendo utilizada en la consultoría. Se realizará un análisis temático de las entrevistas, identificando patrones recurrentes, enfoques divergentes y las narrativas compartidas por los consultores. La interpretación de narraciones permitirá comprender cómo los consultores experimentan de forma personal y colectiva la implementación de la IA generativa en sus actividades diarias, así como sus perspectivas sobre los cambios en sus roles y la forma en que perciben la relación entre la tecnología y la ética en la consultoría.

1.4. Estructura

Este trabajo se organiza en cinco capítulos principales, cada uno abordando un aspecto clave del impacto de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en la consultoría, con un enfoque en sus implicaciones tecnológicas, éticas y profesionales.

El primer capítulo, "La nueva consultoría generativa: Implicaciones del salto cualitativo tecnológico en la era digital", presenta los conceptos fundamentales de la IAG y su evolución histórica. Se inicia con una exploración de los orígenes de la IA generativa, su desarrollo inicial y la revolución reciente con la llegada de modelos multimodales avanzados. Posteriormente, se analiza la transformación del sector de la consultoría en la era digital, incluyendo la evolución del mercado, la integración de herramientas basadas en IAG y los desafíos para una implementación eficaz. Además, se estudia el impacto de la IAG en la toma de decisiones y en la optimización de la productividad, así como su influencia en la experiencia del cliente. Finalmente, se incorpora una sección sobre el marco regulatorio de la IA en Europa, evaluando las implicaciones legales y éticas para el sector de la consultoría.

El segundo capítulo, "Desafíos éticos en la era de la consultoría generativa: Impacto, dilemas y nuevas responsabilidades profesionales", profundiza en los dilemas éticos asociados con el uso de la IAG en consultoría. Se abordan cuestiones clave como la propiedad intelectual y la confidencialidad de los datos del cliente, la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones automatizadas, la desigualdad en el acceso a la tecnología avanzada, el impacto en el empleo de consultores tradicionales, y la influencia de la IAG en la democracia. Este capítulo analiza cómo estos desafíos pueden afectar la confianza en el sector y el rol de los consultores en un entorno cada vez más automatizado.

El tercer capítulo, "Soluciones constructivas para una nueva consultoría: equilibrio entre el salto tecnológico y los desafíos éticos", presenta estrategias para una integración ética y sostenible de la IAG en el sector. Se proponen medidas para una regulación adecuada, estrategias para fomentar la colaboración entre consultores humanos e IAG, y recomendaciones sobre la educación y capacitación en IA generativa para los profesionales del sector.

El cuarto capítulo, "Resultados y conclusiones", sintetiza los principales hallazgos del estudio. Se ofrece un balance entre innovación y ética en la adopción de la IAG en consultoría, se presentan las conclusiones clave sobre su impacto en el sector y se plantean recomendaciones para el futuro, buscando garantizar un desarrollo tecnológico alineado con principios éticos.

Finalmente, el estudio incluye una declaración sobre el uso de herramientas de IAG, especificando las tecnologías empleadas en la investigación. Se cierran con la bibliografía, que recoge las fuentes utilizadas, y los anexos, donde se presentan los datos complementarios, como los perfiles de los entrevistados y las transcripciones de las entrevistas en profundidad.

1.5. Marco teórico

La integración de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en la consultoría ha sido objeto de un creciente interés académico y profesional, dado su potencial para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones. La literatura sobre el tema se ha desarrollado en torno a varias perspectivas clave: la ética en el uso de la IAG (Cortina, 2024), la gobernanza de datos y regulaciones (Inria, 2024), y la colaboración entre humanos y máquinas en entornos empresariales (Oesterle, 2016). La IAG ha evolucionado desde sus primeras conceptualizaciones en la década de 1950, cuando Alan Turing introdujo la idea de máquinas capaces de imitar el pensamiento humano, hasta la aparición de modelos avanzados de lenguaje, como GPT y BERT, que permiten la automatización de tareas complejas. Conceptos fundamentales como la "IA confiable" (Confiance.ai) y la "ética de la tecnociencia" (Cortina, 2024) destacan la necesidad de principios rectores como la transparencia, la equidad y la privacidad. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como los sesgos algorítmicos, la dependencia excesiva de la IAG en la toma de decisiones y la falta de comprensión de su funcionamiento por parte de los consultores. Hasta ahora, se han respondido preguntas sobre la utilidad de la IAG en consultoría, su impacto en la eficiencia y la importancia de una regulación adecuada, utilizando metodologías cualitativas como estudios de caso y entrevistas a expertos (Nah et al., 2023; Chiu et al., 2021). No obstante, existen vacíos en la literatura, especialmente en la medición a largo plazo del impacto de la IAG en la consultoría, la resistencia de los profesionales a su adopción y la falta de marcos específicos para evaluar su impacto ético y práctico en distintos sectores.

2. Capítulo 1: La nueva consultoría generativa: Implicaciones del salto cualitativo tecnológico en la era digital

2.1. La IA Generativa: Conceptos Generales y Evolución

La IAG se refiere a sistemas diseñados para crear contenido nuevo y significativo, como texto, imágenes o audio, imitando patrones aprendidos a partir de grandes volúmenes de datos. A diferencia de los modelos discriminativos, que predicen categorías o probabilidades, los

modelos generativos se enfocan en producir contenido original, lo que los hace ideales tanto para tareas creativas como funcionales, desde la generación de arte hasta la automatización de respuestas complejas (Kamaruddin, R. I. 2023).

2.1.1. Orígenes y Desarrollo Inicial

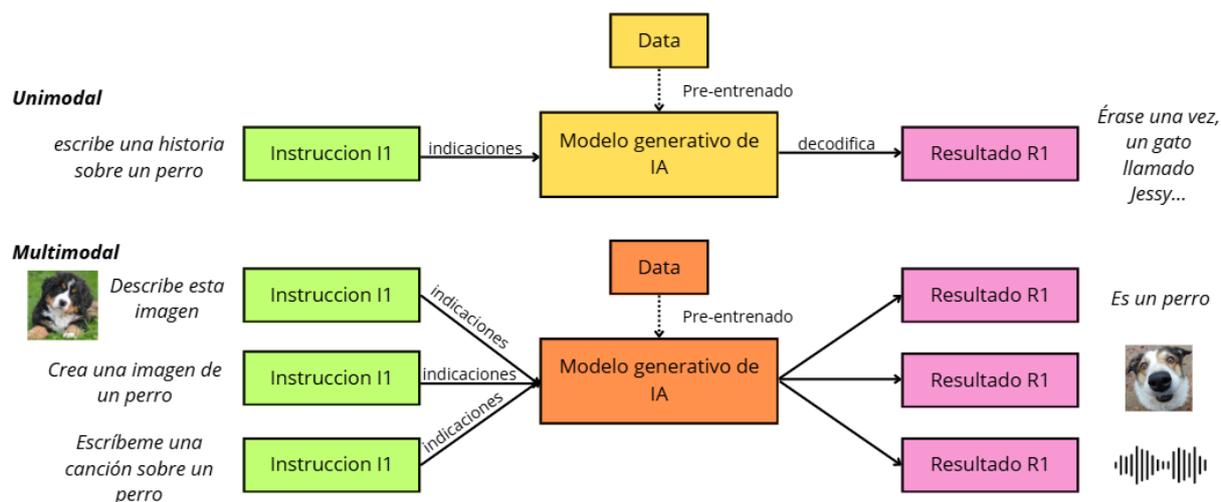
La evolución de la IAG comenzó con los primeros modelos estadísticos en la década de 1950, como los Modelos Ocultos de Markov (HMM) y los Modelos de Mezcla Gaussiana (GMM), diseñados para tareas como el reconocimiento del habla. En los años 80, las redes neuronales artificiales y el aprendizaje profundo marcaron un avance significativo, pero el gran salto ocurrió en 2014 con las Redes Generativas Antagónicas (GANs), introducidas por Ian Goodfellow. Estas redes, compuestas por un generador y un discriminador, permitieron crear imágenes de alta calidad, estableciendo un nuevo estándar para la generación de contenido.

2.1.2. Revolución Reciente y Modelos Multimodales

En 2017, la arquitectura Transformer revolucionó el campo del procesamiento de lenguaje natural (NLP), con modelos como BERT y los Generative Pretrained Transformers (GPT), que demostraron capacidades asombrosas en la generación de texto coherente. Más recientemente, los modelos multimodales como DALL-E y CLIP ampliaron las posibilidades al combinar texto e imágenes, permitiendo generar contenido visual a partir de descripciones textuales o interpretar imágenes mediante lenguaje natural, como ilustrado en la figura 2:

Figura 2: Estructura de los Modelos Multimodales

Autor : Barban, (2025)



2.1.3. Tendencias y Futuro

El desarrollo de la IA generativa sigue acelerándose con tecnologías emergentes como la computación cuántica y redes neuronales más avanzadas. Estas innovaciones prometen transformar industrias enteras, aumentando la productividad y ofreciendo herramientas creativas y funcionales (Huang, Zhang, Mao, & Yao, 2022). Sin embargo, su implementación también plantea desafíos éticos y prácticos que requerirán atención en los próximos años.

2.2. El Sector de Consultoría en la Era Digital

2.2.1. Evolución del Sector de Consultoría y el Impacto de la Tecnología

La consultoría, tal como la conocemos hoy, tiene sus raíces en los años 30, influenciada por movimientos como el taylorismo y el crecimiento de modelos empresariales estadounidenses tras la Segunda Guerra Mundial (Balcells Phillips, 2024). Originalmente centrada en asesorar sobre procesos administrativos, la consultoría se expandió para abarcar tanto organizaciones privadas como públicas, proporcionando apoyo en operaciones y funciones corporativas.

Con el tiempo, se definió como un servicio profesional orientado a ofrecer asesoramiento práctico sobre tareas específicas sin asumir directamente su ejecución. Este modelo evolucionó hacia un sector dinámico y heterogéneo, que incluye desde grandes firmas generalistas como Accenture, KPMG y Deloitte, hasta consultoras especializadas en nichos concretos como Everis o Roland Berger (Dubois, & Moubarak, 2021). En la primera década del siglo XXI, la digitalización comenzó a transformar la consultoría. Esta tecnología ha permitido superar barreras tradicionales, acelerar la prestación de servicios y aumentar la eficiencia. Sin embargo,

el nivel de transformación digital dentro de la industria ha sido sorprendentemente bajo, considerando su papel como catalizador de cambio en otras organizaciones (Jan, Ahamed, Mayer, Patel, Grossmann, Stumptner, & Kuusk, 2023).

Investigaciones recientes han identificado el impacto de tecnologías como la computación en la nube, los datos masivos y la automatización en los modelos de negocio de las consultoras. Estas herramientas han democratizado el acceso a los servicios de consultoría, facilitando modelos como la selección de consultores a través de plataformas digitales y la asesoría entre pares (Fischer, & Martin, 2019; Fischer, 2024). No obstante, también plantean desafíos, como el debilitamiento de las relaciones entre el cliente y su consultor así que la necesidad de adaptar los modelos tradicionales de las firmas.

La investigación sobre la transformación digital en consultoría sigue en una etapa inicial, pero evidencia un cambio disruptivo. La integración de tecnologías no solo impulsa la innovación en el sector, sino que también responde a nuevas demandas de los clientes y abre camino para nuevos modelos de negocio en un mercado altamente competitivo (Christensen et al., 2013; Mosonyi et al., 2020).

Este proceso de evolución, aunque desigual, está redefiniendo la consultoría, transformándola en una actividad más ágil, flexible y adaptada a las necesidades del entorno digital.

2.2.2. Integración y Aplicaciones Prácticas de la IAG en la Consultoría

En los últimos años, la IAG ha emergido como una herramienta clave en la transformación de los procesos de consultoría. Su capacidad para automatizar tareas repetitivas y analizar grandes volúmenes de datos ha revolucionado la manera en que los consultores trabajan. Herramientas como los chatbots inteligentes optimizan la interacción con clientes y equipos (Boddington, 2017; Jobin, Ienca, & Vayena, 2019), mientras que los algoritmos de machine learning permiten identificar patrones, generar insights valiosos y planificar proyectos de manera más ágil y eficiente.

Sin embargo, la adopción de la IAG varía según el contexto y el tipo de consultoría. Algunos consultores la emplean principalmente para tareas específicas y de apoyo. Como menciona la entrevistada 1: "Todo lo que utilizo de la IAG es únicamente para generar resúmenes de reuniones y entrevistas". Otros han integrado la IAG de manera más sistemática dentro de su flujo de trabajo. Según la entrevistada 2: "La integramos sistemáticamente, ya sea en nuestro uso durante la misión o en su implementación con el cliente. Está en el centro de nuestras prioridades".

Por otro lado, hay consultores cuyo uso de la IAG es más indirecto, ya que las herramientas se implementan principalmente para optimizar procesos de cara al cliente. En palabras del entrevistado 3: "Honestamente, en mi flujo de trabajo diario, la IAG no está tan presente. Se utiliza principalmente para el servicio al cliente final. Implementamos soluciones como Gérard (una herramienta interna) que ayuda en la redacción de user stories, pero yo no la uso directamente".

En el contexto actual, herramientas como ChatGPT y GitHub Copilot están transformando la forma en que los consultores trabajan, facilitando tareas como la creación de presentaciones, la redacción de textos y la generación de contenido visual (Hagendorff, 2020). En algunos casos, las propias empresas de consultoría desarrollan sus propias soluciones: "Hemos desarrollado algo pequeño internamente rápidamente, ¿sabes? Porque tenemos un equipo que se dedica a la investigación dentro de nuestra consultora" (Entrevistado 1).

En la gestión de proyectos, la IAG analiza datos históricos, identifica patrones y genera cronogramas óptimos basados en las restricciones de recursos y objetivos del proyecto. Durante la ejecución, las herramientas de IAG pueden monitorear el progreso y recomendar ajustes.

En cuanto a la gestión de riesgos, los sistemas de IAG evalúan datos históricos, identifican amenazas potenciales y proponen estrategias de mitigación para minimizar los riesgos asociados a los proyectos.

En algunos casos, la implementación de la IAG en consultoría se apoya en soluciones internas combinadas con herramientas de código abierto. Un ejemplo de ello es su aplicación en el área de relación con el cliente en Bouygues Télécom, donde se emplean principalmente soluciones basadas en IA generativa. Según uno de los entrevistados: "En misión en Bouygues Télécom, en el área de relación con el cliente, utilizamos principalmente IA generativa. Principalmente ChatGPT, con soluciones internas y personalizaciones en Java. En open source, utilizamos OpenAI y GPT" (Entrevistado 3).

2.2.3. Desafíos y Claves para una Implementación Eficaz

A pesar de sus enormes ventajas, la integración de la IAG en la consultoría presenta retos importantes. Uno de los mayores desafíos es asegurar una implementación estratégica y efectiva. Para ello, es crucial contar con datos de alta calidad y la participación activa de todos los stakeholders. Aunque los estudios muestran que un porcentaje significativo de proyectos de IAG fracasan, estas fallas suelen ser el resultado de una gestión inadecuada, la falta de

comprensión profunda de la tecnología o una capacitación insuficiente de los consultores (Nagendran, Festor, Komorowski, Gordon, & Faisal, 2023).⁴⁷

2.3. Impacto de la Inteligencia Artificial Generativa en el Sector de Consultoría

La integración de la IAG está redefiniendo profundamente el panorama del sector de consultoría. Su influencia abarca múltiples dimensiones, desde la forma en que se toman decisiones y se analizan los datos, hasta la creación de nuevos modelos de negocio, la optimización de la productividad y la transformación de la experiencia del cliente (Floridi, 2023). En esta sección, exploraremos cómo estas tecnologías están moldeando el futuro de la consultoría, destacando tanto las oportunidades como los desafíos que surgen de su implementación.

2.3.1. Transformación del Proceso de Toma de Decisiones y Análisis de Datos

El uso de algoritmos en la toma de decisiones ha cobrado relevancia en diversos sectores, incluidas las finanzas y los recursos humanos. Un ejemplo de ello es el fondo de inversión Deep Knowledge Ventures, que en 2014 incorporó un algoritmo con derecho a voto en su comité directivo, confiando en su capacidad para analizar múltiples variables sin influencias emocionales. De manera similar, grandes corporaciones como L'Oréal y Amazon han integrado inteligencia artificial en la gestión de talento y en sus procesos de comunicación, optimizando así la eficiencia en la toma de decisiones (Cortina, 2024).

La integración de la IAG está transformando profundamente los procesos de toma de decisiones y análisis de datos en el ámbito de las consultorías, ofreciendo herramientas avanzadas que potencian la eficacia y la precisión en la generación de valor para los clientes (Carvalho, 2024). Esta evolución ha dado lugar a una serie de impactos significativos que se examinan a continuación.

Los algoritmos de IAG, como el aprendizaje automático, permiten procesar grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados, identificando patrones, tendencias y correlaciones. Esto proporciona a los consultores información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, aumentando la capacidad de predicción y facilitando decisiones basadas en datos. Como menciona la entrevistada 2: "El trabajo de investigación, síntesis y redacción es mucho más rápido gracias a la IAG, lo que nos permite ahorrar un tiempo valioso".

Herramientas de IAG avanzadas como ChatGPT contribuyen a la planificación de escenarios, evaluación de riesgos y previsión, permitiendo a los consultores y sus clientes explorar diferentes opciones estratégicas y sus posibles resultados. La capacidad de simular escenarios múltiples optimiza la preparación ante incertidumbres.

Sin embargo, aunque la IAG acelera ciertos procesos, no sustituye completamente el papel del consultor. Como señala el entrevistado 3: "La IA puede ayudar en ciertas tareas, pero no reemplaza el trabajo del consultor. Permite acelerar algunos análisis y mejorar más rápidamente las competencias". Tecnologías como la Automatización Robótica de Procesos (RPA) optimizan tareas repetitivas y de bajo valor añadido, lo que libera a los consultores para enfocarse en actividades más estratégicas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce costos y minimiza errores humanos (Stahl, 2021).

Sin embargo, esta transformación plantea interrogantes fundamentales sobre el rol del ser humano en la toma de decisiones. ¿Hasta qué punto los consultores mantienen su autonomía en un entorno donde la IAG analiza y sugiere soluciones de manera automatizada? ¿La confianza creciente en estos sistemas puede llevar a una reducción del juicio crítico y la creatividad humana en la resolución de problemas?

En algunos casos, los consultores podrían verse tentados a depender excesivamente de las recomendaciones generadas por IAG, limitando su capacidad de cuestionamiento y adaptación a contextos específicos. Como advierte Stahl (2021), si bien la automatización mejora la eficiencia, también puede generar un efecto de "caja negra", en el que las decisiones se justifican sobre la base de algoritmos cuya lógica no siempre es transparente.

Por ello, es crucial establecer mecanismos que aseguren una supervisión humana efectiva en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, la regulación y la formación en IA juegan un papel clave para garantizar que los consultores sigan desempeñando un rol activo y crítico, en lugar de limitarse a seguir ciegamente las recomendaciones generadas por la tecnología.

2.3.2. Nuevas Formas de Prestación de Servicios y Modelos de Negocio en Consultoría

La integración de herramientas de IAG como ChatGPT está transformando significativamente la manera en que las consultoras diseñan y entregan sus servicios, así como los modelos de negocio que emplean para mantenerse competitivas.

La IAG permite automatizar procesos como la recopilación y el análisis de datos, la revisión y síntesis de documentos, la elaboración de informes y la comparación con competidores (Baker-

Brunnbauer, 2021). Esta eficiencia operativa no solo reduce los costos y los tiempos de entrega, sino que también libera a los consultores para concentrarse en tareas de mayor valor estratégico.

ChatGPT puede complementarse con plataformas de visualización y análisis de datos como Tableau, Power BI o Excel, ofreciendo una capacidad ampliada para generar insights claros y accesibles. La fluidez en el uso de estas tecnologías se está convirtiendo en una habilidad básica que los consultores deben dominar como parte de su formación profesional.

Al final, esas integraciones no sólo redefinen los procesos operativos dentro de la consultoría, sino que también permite a las empresas adaptarse a modelos de negocio más ágiles y estratégicos, en los que la innovación y la eficiencia son clave para mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución.

2.3.3. Optimización de la Eficiencia y Productividad en Proyectos de Consultoría

La inteligencia artificial generativa (IAG) está transformando la consultoría al revolucionar la gestión de proyectos, automatizando tareas repetitivas como la recopilación de datos, el análisis competitivo y la elaboración de informes. Esto permite a los consultores enfocarse en la comprensión de las necesidades de los clientes y el desarrollo de soluciones personalizadas (Giraud, Zaher, Hernandez, & Akram, 2023). Herramientas como Gemini destacan por su capacidad de procesar grandes volúmenes de datos rápidamente, identificar patrones ocultos y generar predicciones sobre tendencias de mercado o comportamiento del consumidor.

Además, la IAG mejora la estructuración de problemas y la creatividad, favoreciendo la generación de ideas innovadoras y la planificación estratégica. Como menciona la entrevistada 2: "La IAG nos permite automatizar y acelerar ciertas tareas, lo que nos ayuda a ganar en eficiencia en nuestras misiones".

La integración de la IAG en los flujos de trabajo también favorece una colaboración más eficiente entre los consultores, facilitando el intercambio de conocimientos y la creación de soluciones más robustas (Stahl, 2021). A su vez, el aprendizaje continuo de estas herramientas garantiza que los servicios de consultoría evolucionen en tiempo real, adaptándose a las cambiantes necesidades del mercado. Como resultado, la implementación de la IAG no solo optimiza los procesos y la productividad, sino que también potencia la capacidad de innovación, colaboración y adaptación, asegurando que las empresas puedan ofrecer soluciones más ágiles y personalizadas.

No obstante, para que esta transformación sea efectiva, es fundamental contar con una planificación bien definida y con objetivos alineados a la estrategia de la empresa (Kamila, &

Jasrotia, 2023). Además, la participación de los stakeholders es clave para comprender y gestionar correctamente estos cambios, así como la inversión en la formación de los empleados que colaborarán con estas nuevas tecnologías. Un ejemplo ilustrativo de esta concienciación empresarial es la fuerte inversión de algunas compañías en el desarrollo de su propia IA: "La empresa en la que trabajo ha invertido 1,2 mil millones de dólares para desarrollar su propia IA, por lo que no se puede decir que seamos pioneros, pero estamos bastante cerca. En cualquier caso, han tomado plena conciencia de la importancia de la IA" (Entrevistado 2).

La implementación de la IAG en las consultorías ofrece importantes ventajas en términos de eficiencia y precisión. Gracias a sus capacidades, las decisiones pueden tomarse de manera más rápida y fundamentada, lo que mejora la predicción de resultados y la asignación de recursos. Además, la IAG permite identificar áreas de mejora continua, facilitando la entrega de proyectos en menos tiempo. Los algoritmos de machine learning ayudan a los gerentes de proyectos a crear planes realistas y alcanzables, optimizando el uso de los recursos y adaptándose a circunstancias cambiantes.

Sin embargo, para que estas optimizaciones sean realmente efectivas, es crucial contar con un conocimiento técnico profundo. Si los datos utilizados no son de calidad o si los usuarios carecen de formación adecuada, la IAG puede generar resultados erróneos (Jan, Ahamed, Mayer, Patel, Grossmann, Stumptner, & Kuusk, 2023). El riesgo de confiar en información inexacta o incompleta es que puede dar lugar a conclusiones sesgadas, lo que limita el potencial de la optimización. Por ello, la capacitación en el uso de IAG debe ser parte fundamental de su implementación en las consultorías.

A pesar de estos desafíos, el poder de la IAG puede transformar significativamente los flujos de trabajo en las organizaciones. Facilita la colaboración entre equipos, mejora la eficiencia en la entrega de proyectos y optimiza los resultados (Bélisle-Pipon, Monteferrante, Roy, & Couture, 2023). Las plataformas de gestión de proyectos impulsadas por IAG también mejoran la relación con los stakeholders, automatizan tareas rutinarias y ofrecen insights personalizados para los miembros del equipo.

En definitiva, la combinación de la creatividad humana con la precisión de la IAG permite a las consultorías ofrecer soluciones más innovadoras, eficientes y personalizadas, lo que se traduce en una mejor calidad del servicio y en resultados más satisfactorios para los clientes.

2.3.4. Influencia en la Experiencia y Expectativas del Cliente

La integración de la GAI, como GitHub Copilot de OpenAI & Microsoft, en el sector de la consultoría está transformando profundamente la experiencia y las expectativas de los clientes.

Primero, la capacidad de esas herramientas para procesar grandes volúmenes de información rápidamente y generar análisis detallados permite a los consultores desarrollar un entendimiento más profundo del contexto del cliente. Esto incluye una comprensión más rica de su industria, mercado, estructura organizativa y dinámica competitiva (Nissen, 2017). Como resultado, los consultores pueden ofrecer estrategias y recomendaciones más relevantes y personalizadas, mejorando la percepción de valor por parte del cliente.

Además, el uso de la IAG facilita la comunicación personalizada mediante la creación de informes, presentaciones y materiales adaptados a los objetivos específicos de cada cliente. Esto refuerza las relaciones a largo plazo al hacer que los clientes se sientan comprendidos y valorados.

Luego, el uso de la IAG también está moldeando nuevas expectativas en el sector. En primer lugar, la automatización de tareas repetitivas y la aceleración de los análisis permiten a los consultores ofrecer resultados en plazos más cortos. Esto ha llevado a muchos clientes a esperar servicios más ágiles y, en algunos casos, tarifas reducidas. Como señala la entrevistada 2: "Las empresas ahora integran la IAG en sus misiones porque forma parte de las expectativas de los clientes y contribuye a mejorar la propuesta de valor".

Aunque la IAG genera información valiosa, los clientes siguen esperando que las consultoras ofrezcan insights y soluciones únicas que vayan más allá de las capacidades de las herramientas tecnológicas (Hagendorff, 2020).

En última instancia, el éxito de la integración de la IAG en la consultoría dependerá de la capacidad de las firmas para equilibrar la eficiencia tecnológica con un enfoque centrado en el cliente. Más allá de la automatización y los análisis, las firmas deben priorizar relaciones sólidas, soluciones innovadoras y la creación de valor que refleje un entendimiento profundo de las necesidades y objetivos únicos de cada cliente.

2.4. Marco Regulatorio de la IA en Europa: Implicaciones para la Consultoría

La AI Act (Artificial Intelligence Act) es la primera regulación integral del mundo diseñada para regular la IA dentro de la Unión Europea. Aprobada en junio de 2024 y entrando en vigor progresivamente a partir de agosto de 2024, esta normativa tiene como objetivo garantizar un

desarrollo y uso responsable de la IA, al tiempo que fomenta la innovación y la competitividad de Europa en este campo (Ho-Dac, 2024).

El rápido crecimiento de la IAG, ha generado numerosas preocupaciones en términos de seguridad, ética y transparencia. Sin un marco regulador claro, los riesgos asociados con estas tecnologías se han multiplicado: Sesgos y discriminación, Falta de transparencia y responsabilidad, Impacto en el empleo y el mercado laboral, Problemas de ciberseguridad y desinformación. La AI Act busca reducir esos riesgos y garantizar un uso de la IA alineado con los valores europeos, en particular el respeto por los derechos fundamentales, la protección del consumidor y la promoción de la innovación responsable (Panigutti, Hamon, Hupont, Fernandez Llorca, Fano Yela, Junklewitz, ... & Gomez, 2023).

La AI Act adopta un enfoque basado en el riesgo, clasificando los sistemas de IA en cuatro categorías:

- 1. IA prohibida:** Ciertas aplicaciones de la IA están completamente prohibidas por considerarse contrarias a los derechos fundamentales, como la vigilancia biométrica masiva o el sistema de puntuación social similar al de China.
- 2. IA de alto riesgo:** Incluye sistemas de IA utilizados en sectores críticos (salud, justicia, contratación, educación, servicios públicos, etc.), que deberán cumplir estrictos requisitos en términos de transparencia, solidez y supervisión humana.
- 3. IA de riesgo limitado:** Estos sistemas deben cumplir con requisitos de transparencia, por ejemplo, informar a los usuarios de que están interactuando con una IA (chatbots, generadores de contenido automatizados, etc.).
- 4. IA de riesgo mínimo:** La mayoría de las IA utilizadas en aplicaciones cotidianas (videojuegos, filtros de correo electrónico, etc.) están sujetas a pocas o ninguna regulación (Union européenne. 2024).

En conclusión, la AI Act marca un punto de inflexión en la regulación de la inteligencia artificial en Europa, buscando establecer un equilibrio entre innovación tecnológica y protección de los derechos fundamentales. Para las empresas de consultoría, esto representa un reto estratégico crucial, que las obliga a repensar su uso de la IA y a posicionarse como expertas en la conformidad regulatoria y el acompañamiento de empresas en esta nueva era de regulación tecnológica.

3. Capítulo 2: Desafíos éticos en la era de la consultoría generativa:

Impacto, dilemas y nuevas responsabilidades profesionales

3.1. Propiedad Intelectual y Confidencialidad de los Datos del Cliente

La integración de la IAG en la consultoría plantea importantes desafíos éticos en torno a la propiedad intelectual y la confidencialidad de los datos. El uso de estas tecnologías para generar contenido a partir de información existente genera interrogantes sobre la titularidad de las ideas y el riesgo de exposición indebida de información sensible. Para mitigar estos riesgos, las consultoras deben establecer protocolos sólidos que aseguren la protección de los datos y refuercen la confianza de sus clientes.

El procesamiento de grandes volúmenes de información confidencial, incluyendo registros financieros y datos estratégicos, es una de las principales preocupaciones. En este sentido, las entrevistas realizadas con consultores revelaron un consenso sobre la importancia de implementar medidas de seguridad. Uno de los participantes comentó:

"Utilizamos un chat GPT interno para evitar todo riesgo con datos sensibles. En términos de propiedad intelectual, como no vamos a buscar datos externos, no hay ningún problema jurídico." (Entrevista 3).

Este enfoque evidencia que la protección de datos no solo es una cuestión legal, sino también ética. Aunque los sistemas inteligentes pueden procesar grandes volúmenes de información y facilitar la toma de decisiones, la responsabilidad última recae en los seres humanos, quienes deben establecer los límites y garantizar que estos sistemas respeten la dignidad y los valores fundamentales (Cortina, 2024).

Desde una perspectiva kantiana, la protección de la privacidad es un imperativo moral. Kant sostiene que los individuos deben ser tratados como fines en sí mismos y no como simples medios, lo que implica que las consultoras tienen la obligación de preservar la autonomía de sus clientes y garantizar la confidencialidad de su información. Sin embargo, en el contexto digital actual, la privacidad enfrenta amenazas constantes. En el mundo de las plataformas digitales, los datos se han convertido en una mercancía utilizada para obtener ventajas económicas o políticas, lo que puede derivar en manipulaciones sin el conocimiento de los usuarios.

Otro aspecto crucial es la trazabilidad de los datos. Aunque es técnicamente posible rastrear el origen de la información utilizada por los sistemas de IA, reconstruir el proceso que llevó a una

determinada decisión puede ser un desafío. Esto se vuelve especialmente problemático cuando ocurren errores o violaciones de privacidad. La trazabilidad es esencial para garantizar la responsabilidad en el uso de la IA, y sugiere que los propietarios de estos sistemas deberían contar con seguros que cubran posibles fraudes derivados de su uso (Cortina, 2024).

En conclusión, la propiedad intelectual y la confidencialidad de los datos son aspectos clave en la implementación ética de la IAG en la consultoría. Para proteger la confianza de los clientes y evitar riesgos legales y reputacionales, es imprescindible adoptar medidas que aseguren la transparencia y la seguridad en el manejo de la información. La responsabilidad sigue recayendo en los consultores, quienes deben garantizar que el uso de la IAG se realice con un profundo respeto por la privacidad y la autonomía de las personas.

3.2. Transparencia y Toma de Decisiones Automatizadas

La implementación de tecnologías de IAG, como ChatGPT, en la consultoría presenta importantes desafíos en términos de transparencia y toma de decisiones automatizadas. La naturaleza compleja de los algoritmos de IAG puede dificultar la comprensión y explicación del razonamiento detrás de sus resultados y recomendaciones (Saxena, 2023). Esta falta de trazabilidad genera inquietud, ya que, como señala Cortina (2024), los programas de IAG pueden parecer autónomos, ocultando el proceso que los lleva a determinadas conclusiones, lo que hace que la transparencia sea esencial pero, en muchos casos, inaccesible.

Uno de los principales riesgos asociados a la toma de decisiones automatizadas es la delegación de responsabilidades. Si bien los sistemas inteligentes pueden resolver problemas y actuar sin intervención humana directa, no son autónomos: no definen sus propios objetivos ni poseen libre albedrío. La responsabilidad moral sigue recayendo en los seres humanos, ya que la autonomía y la autodeterminación son prerrogativas exclusivamente humanas (Cortina, 2024). En este sentido, la entrevistada 2 enfatizó:

"Todo lo que se refiere a la toma de decisiones, en mi opinión, debe incluir inteligencia humana para aplicar el sentido común. La IAG funciona como apoyo, como herramienta, pero no es el fin de nuestro trabajo; de lo contrario, no tendría sentido trabajar".

Desde una perspectiva kantiana, la transparencia y la honestidad en la toma de decisiones son principios fundamentales. Kant sostiene que las decisiones deben ser comprensibles y justificables para que los individuos puedan aceptarlas racionalmente. La ética profesional

aplicada a la IAG no se enfoca en los propios algoritmos, sino en cómo los seres humanos gestionan su uso, garantizando que respete la dignidad humana y los derechos fundamentales (Cortina, 2024). Como mencionó otro entrevistado, en su empresa se desarrolla un asistente de IAG para la atención al cliente que tendrá en cuenta las emociones de los usuarios, asegurando así que la transparencia en el uso de la IAG sea respetada.

"Sí, una burbuja de información precisa al cliente que él interactúa con una IA." (Entrevista 3).

Esto resalta la importancia de mantener informados a los clientes sobre la naturaleza de la interacción con la IAG, evitando cualquier forma de engaño, ya que la confianza es un pilar esencial en la relación entre consultores y clientes. De hecho, la comunicación clara no solo fortalece la confianza, sino que también mejora la eficiencia y reduce la incertidumbre (Cortina, 2024).

Por otro lado, la falta de transparencia puede generar resistencia a la adopción de la IAG en la consultoría. Como indica Cortina (2024), la contradicción entre lo que se dice y lo que realmente se hace puede erosionar la confianza, un activo difícil de recuperar. La entrevistada 1 lo expresó claramente al señalar que, si bien los datos se mantienen internamente, lo que reduce ciertos riesgos éticos, la clave sigue siendo gestionar adecuadamente la información y garantizar procesos comprensibles.

En conclusión, garantizar la transparencia en la toma de decisiones automatizadas es fundamental para mitigar la desconfianza y fomentar un uso ético de la IAG en la consultoría. Para lograrlo, es crucial que los consultores mantengan el control sobre las decisiones finales y aseguren que los clientes comprendan cómo se generan las recomendaciones. De este modo, se protege la dignidad humana, se refuerza la responsabilidad ética y se construyen relaciones de confianza sólidas y duraderas.

3.3. Desigualdad en el Acceso a Tecnología Avanzada

El acceso desigual a herramientas avanzadas de IAG representa un desafío ético significativo en el ámbito de la consultoría. Las pequeñas consultoras o aquellas ubicadas en mercados emergentes a menudo enfrentan barreras para competir con grandes firmas que poseen mayores recursos para implementar estas tecnologías. Además, los recursos informáticos actuales no contemplan el 95 % de las lenguas habladas en el mundo, lo que excluye a muchas comunidades del avance tecnológico (Cortina, 2024). Esta situación puede acentuar las disparidades en competitividad dentro del sector, generando un entorno en el que las grandes corporaciones dominan el mercado, mientras que las más pequeñas luchan por encontrar su lugar.

Desde la perspectiva de John Rawls, los principios de justicia social y equidad son fundamentales para abordar esta problemática. Rawls sostiene que una sociedad justa debe garantizar que todos sus miembros tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos, incluyendo la tecnología avanzada (Rawls, Audard, 1987; Mill, 2016). La desigualdad en el acceso a estas herramientas puede crear injusticias que perpetúan las diferencias existentes en el sector de la consultoría. Como señala Cortina (2024), la brecha digital se amplía con cada innovación tecnológica, afectando especialmente a poblaciones con acceso limitado a computadoras e internet.

En el sector de la consultoría, esta brecha digital se traduce en una distribución desigual del acceso a la IAG. Sin embargo, esta realidad no es absoluta. Al contrario, la IAG también puede convertirse en un catalizador de crecimiento para las pequeñas empresas, permitiéndoles mejorar su competitividad. Como mencionó la entrevistada 2, "Las pequeñas sociedades de consultoría a tamaño humano no tendrán los mismos medios que un gabinete a escala internacional, pero el interés es integrarlo, automatizarlo, especialmente con copilotos". Dado que la IAG es una tecnología relativamente accesible y fácil de implementar, estas consultoras pueden optimizar sus procesos y mejorar su propuesta de valor. El entrevistado 3 destacó que "La brecha ya existe, pero la IA podría incluso ayudar a las pequeñas estructuras que se especializan. Así que no es necesariamente un factor agravante". Por otro lado, si bien la IAG ofrece oportunidades de democratización tecnológica, también plantea riesgos relacionados con la autonomía y la manipulación de la información. Como ocurrió con las redes sociales, que surgieron con la promesa de potenciar la autonomía y la democracia, el acceso desigual a la tecnología puede generar efectos adversos, favoreciendo la concentración de poder en ciertos actores (Cortina, 2024).

En resumen, la desigualdad en el acceso a tecnología avanzada plantea retos éticos en el sector de la consultoría, a veces favoreciendo a las grandes empresas en detrimento de las pequeñas. No obstante, la inteligencia artificial también puede actuar como un recurso estratégico para que estas últimas mejoren su competitividad y propuestas de valor. Para mitigar esta brecha, es crucial fomentar políticas de acceso equitativo a la tecnología y promover soluciones que permitan a todas las consultoras aprovechar las oportunidades que ofrece la IAG.

3.4. Impacto en el Empleo de Consultores Tradicionales

La irrupción de la inteligencia artificial en el sector de la consultoría está transformando el mercado laboral, obligando a los profesionales a redefinir sus competencias y adaptarse a nuevos roles dentro del ecosistema digital. Si bien la IAG puede aumentar la eficiencia y optimizar procesos, también puede sustituir algunas tareas tradicionales, especialmente aquellas relacionadas con el análisis de datos y la generación de informes.

Como resultado, es probable que se reduzca la necesidad de investigadores y analistas junior, mientras que se requerirán consultores con habilidades estratégicas y analíticas más avanzadas. Además, el uso intensivo de la IAG podría generar una polarización del empleo en el sector. La automatización tiende a disminuir la demanda de trabajos de competencia media, favoreciendo la consolidación de roles altamente cualificados y la externalización de tareas más rutinarias (Cortina, 2024).

A pesar de estos cambios, la identidad profesional del consultor sigue siendo resiliente ante la IAG. La capacidad de adaptación, el pensamiento estratégico y la creatividad siguen siendo esenciales en la consultoría. Aunque herramientas como Gemini permiten agilizar la obtención de información y mejorar la eficiencia en ciertas tareas, no reemplazan la capacidad del consultor para interpretar datos en su contexto, generar recomendaciones personalizadas y aportar un valor diferenciado a los clientes.

No obstante, el riesgo de que los consultores se apoyen en exceso en estas herramientas, podría afectar el desarrollo de su pensamiento crítico y sus capacidades analíticas. La experiencia humana, la creatividad y la intuición en el ámbito de la consultoría de gestión pueden ser afectada por el uso constante de esas tecnologías.

Por otro lado, la integración de la IAG en la consultoría también plantea interrogantes sobre la responsabilidad y la rendición de cuentas. A medida que estas herramientas son utilizadas para generar análisis y recomendaciones, surge la cuestión de quién es responsable de los resultados cuando estos tienen consecuencias significativas para los clientes. En este sentido, es fundamental establecer líneas claras de responsabilidad para garantizar estándares éticos y mantener la confianza en los servicios ofrecidos. Además, la calidad de los datos empleados en los modelos de IAG es un factor determinante en la precisión y relevancia de sus conclusiones, lo que subraya la necesidad de una supervisión humana constante (Cortina, 2024).

Como ya hemos dicho antes, la IAG está transformando la operativa diaria de los consultores. La automatización de tareas como la organización de reuniones, la elaboración de

presentaciones o la gestión del tiempo permite optimizar procesos y mejorar la productividad. Como indicó la entrevistada 2:

"El tiempo de búsqueda se reduce y la automatización genera una ganancia en eficiencia". Sin embargo, aunque la IAG facilita el acceso a la información y mejora la velocidad de ciertos procesos, sigue sin reemplazar completamente el trabajo del consultor. En palabras del entrevistado 3: "La IAG puede ayudar en ciertas tareas, pero no reemplaza el trabajo del consultor. Permite acelerar algunos análisis y desarrollar competencias más rápido".

En conclusión, la IAG está redefiniendo el panorama de la consultoría, no solo en términos de eficiencia operativa, sino también en la evolución del papel del consultor. Lejos de ser una amenaza absoluta, su integración requiere un equilibrio entre la automatización de procesos y la intervención humana, asegurando que la tecnología se convierta en un complemento y no en un sustituto del juicio experto.

3.5. Impacto de la IAG en la Democracia

Desde hace varios años, han surgido inquietudes sobre el impacto de las plataformas digitales en la democracia. La facilidad con la que la información se propaga en internet, junto con la viralidad de los discursos polarizados y del odio, ha provocado una manipulación creciente de la opinión pública. En este contexto, la emoción y el miedo tienden a reemplazar la reflexión crítica, lo que puede debilitar los fundamentos democráticos (Cortina, 2024).

Aún más preocupante es el hecho de que, en el mundo digital, los seres humanos han dejado de ser considerados como fines en sí mismos para convertirse en meros medios al servicio del comercio y el poder político. A través del análisis de datos, las plataformas extraen patrones de comportamiento que les permiten influir en las decisiones y acciones de los usuarios sin que estos sean plenamente conscientes de la manipulación a la que están sometidos. De este modo, el uso de la inteligencia artificial en la esfera pública no solo facilita la personalización de contenidos, sino que también puede emplearse para modificar actitudes y percepciones con fines comerciales o políticos (Cortina, 2024).

Sin embargo, no todos los expertos ven en la IAG una amenaza inminente para la democracia. Algunos consideran que, por el momento, el sistema sigue estando suficientemente regulado y que las leyes y principios fundamentales de la democracia prevalecerán sobre cualquier intento de control tecnológico. Como afirmó la entrevistada 1:

" Por el momento, no veo realmente el peligro porque está regulado, porque todavía logramos regularlo todo muy bien, hay reglas, convicciones, hay leyes. [...] En términos de democracia, esto nunca cambiará, los humanos siguen siendo muy superiores". Otros destacan que, si bien la IAG representa una oportunidad de transformación para múltiples sectores, es fundamental que los poderes públicos establezcan regulaciones adecuadas para evitar problemas relacionados con la privacidad y la seguridad de los datos personales. Como señaló la entrevistada 2: " En general, creo que es una oportunidad. Después, precisamente en relación con la pregunta anterior, debemos establecer normas y las autoridades públicas deben hacer su trabajo regulatorio en relación con las empresas para que no haya desconfianza sobre la confidencialidad de los datos".

Finalmente, la irrupción de la IAG en la esfera pública y política no solo genera desafíos, sino que también abre nuevas oportunidades. La capacidad de estas tecnologías para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y generar empleo es una ventaja que no debe pasarse por alto. No obstante, su implementación debe estar acompañada de mecanismos de regulación y control que aseguren su uso ético y responsable. Como expresó el entrevistado 3 : "¡Es claramente una oportunidad! La industria está evolucionando rápidamente y quienes se niegan a adoptarla corren el riesgo de quedarse atrás. Crea empleos, pero también desafíos para ciertos sectores".

En definitiva, la IAG y las plataformas digitales tienen el potencial de transformar la democracia y la vida política. El reto no es solo aprovechar sus beneficios, sino también mitigar sus riesgos mediante la regulación y la educación digital, garantizando que la tecnología siga siendo un medio para el fortalecimiento de los valores democráticos y no una herramienta de manipulación y control.

4. Capítulo 3: Soluciones constructivas para una nueva consultoría: equilibrio entre el salto tecnológico y los desafíos éticos

Para garantizar un uso responsable y beneficioso de la IAG en las consultorías, es necesario adoptar enfoques estratégicos que equilibren la eficiencia operativa con principios éticos sólidos (Cohan, 2024). En este sentido, se explorarán propuestas para una integración ética de la IAG en la consultoría, estrategias para fomentar la colaboración entre humanos y máquinas, y la importancia de la educación y capacitación de los profesionales en este ámbito.

4.1. Propuestas para una Integración Ética de la IAG en la Consultoría

La integración de la IAG en las consultorías debe ser guiada por principios éticos sólidos que aseguren su uso responsable y beneficioso para la sociedad. En línea con la filosofía kantiana, la autonomía humana debe preservarse al utilizar sistemas inteligentes Cortina (2024). La IAG debe ser considerada como una herramienta que colabora en la toma de decisiones, no como una entidad con valor propio. La dignidad humana y la protección de la naturaleza deben ser las principales prioridades de las consideraciones éticas en este contexto.

A. Transparencia.

En primer lugar, la transparencia y la responsabilidad son fundamentales para el desarrollo y la implementación de la IAG. El tercer entrevistado resaltó la importancia de la transparencia en la aplicación de la IAG: "La transparencia es fundamental: estar bien informado sobre el uso de la IA, especialmente sobre las imágenes, textos y datos generados. También debemos evitar excesos en la manipulación de la información". En este sentido, el primer deber ético de la tecnociencia es no engañar (Cortina, 2024). La confianza en la IAG depende de la verificabilidad de sus procesos y resultados, los cuales deben basarse en datos empíricos sólidos. Esto es crucial en la consultoría, donde las recomendaciones generadas por la IAG deben ser explicables y justificables. El concepto de "IA de confianza" ha ganado relevancia como estándar clave para garantizar un uso responsable de estas tecnologías. En Francia, el colectivo *Confiance.ai* trabaja en metodologías para asegurar la transparencia, trazabilidad, seguridad y gestión de sesgos en la IAG industrial. Estas metodologías buscan convertir la IAG en un "bien común digital", al hacer que los sistemas sean más fiables y responsables (Inria, 2024). La primera persona entrevistada mencionó:

"Básicamente, ahora, cuando quieres crear un proyecto o cuando quieres poner datos en tu empresa, es bueno tener una gobernanza para gestionar todos los datos. La IAG confiable hace posible gobernar las reglas y tener una especie de documento de procedimiento de gran tamaño que define cómo se gestionará la IAG dentro de la empresa y cómo podemos confiar en todos los proyectos de IA".

B. Gobernanza.

En segundo lugar, para garantizar un uso ético de la IAG en la consultoría, es necesario establecer marcos de gobernanza sólidos. Esto implica definir políticas y

procedimientos que regulen el manejo de datos, la privacidad y la equidad en el uso de la IAG, así como desarrollar una hoja de ruta para su integración, identificando objetivos, evaluando procesos actuales y anticipando posibles desafíos. Además, es fundamental adoptar principios rectores como la equidad, la responsabilidad, la transparencia y la privacidad para fortalecer la confianza entre clientes y empleados (Mattioli, Terrier, Cantat, Gelin, Chiaroni, Bonhomme, ... & Alix, 2021). La implementación de proyectos piloto permitirá evaluar el desempeño de la IAG en situaciones reales antes de su adopción generalizada. La gestión segura de los datos, mediante prácticas rigurosas de validación, limpieza y almacenamiento, es clave para minimizar riesgos. Asimismo, es esencial establecer mecanismos de monitoreo y evaluación continua para supervisar el impacto de la IAG en los servicios de consultoría. Mantener un compromiso con los grupos de interés, garantizando una comunicación clara y transparente sobre el uso de la IAG, contribuirá a una integración más ética y responsable de estas tecnologías.

C. Regulaciones.

En tercer lugar, la regulación es un factor clave para la integración ética de la IAG en consultoría. De hecho, la incorporación de normas éticas en los sistemas inteligentes es crucial para asegurar su alineación con el bienestar común (Cortina, 2024). Crear comités éticos internos en las empresas puede ser una estrategia eficaz para supervisar la aplicación de los marcos éticos y detectar posibles desviaciones. En el ámbito de la protección de datos, es esencial cumplir con regulaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa y desarrollar políticas de seguridad como la encriptación y anonimización de datos. Además, la auditoría periódica de los sistemas de IAG ayudará a minimizar los riesgos de sesgos y vulnerabilidades.

La entrevistadora 1 destacó: "En cuanto a las regulaciones, en este momento existe la gobernanza y el cumplimiento de los datos, que yo sepa, hicimos una propuesta comercial al respecto para informarles, por lo que todavía es algo que nuestros clientes están buscando".

Finalmente, la integración de la Inteligencia Artificial Generativa en la consultoría ofrece grandes oportunidades, pero también plantea desafíos éticos significativos. Para garantizar un uso responsable, es esencial establecer marcos de gobernanza adecuados, capacitar a los profesionales en ética de la IAG y cumplir con regulaciones estrictas en la protección de

datos. Solo así podremos asegurar que la IAG en consultoría sea una herramienta confiable, alineada con los principios éticos y en beneficio del bienestar humano y social.

4.2. Estrategias para Fomentar la Colaboración entre IAG y Consultores Humanos

La colaboración entre la IAG y los consultores humanos representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y la capacidad de innovación en el ámbito de la consultoría. Lejos de sustituir a los profesionales, la IAG puede convertirse en un aliado estratégico, optimizando procesos, proporcionando análisis avanzados y permitiendo a los consultores centrarse en tareas de mayor valor añadido. En este contexto, la reputación de las empresas es crucial para su competitividad, ya que no solo se trata de actuar de manera correcta, sino también de saber comunicar eficazmente estos logros. Como señala Cortina (2024), "Las memorias de responsabilidad social, los códigos éticos y las narraciones organizacionales deben ser comprensibles y veraces para generar confianza en la sociedad".

Sin embargo, para que esta integración sea efectiva y ética, es fundamental desarrollar estrategias que faciliten la complementariedad entre humanos y máquinas, garantizando que la tecnología potencie el trabajo de los consultores en lugar de reemplazarlo. En este sentido, es crucial llevar a cabo un pilotaje y pruebas iterativas antes de integrar completamente la IA. Las empresas deben realizar proyectos piloto para evaluar el desempeño de la tecnología en escenarios reales, ajustando los procesos según sea necesario. Además, la adopción exitosa de la Inteligencia Artificial Generativa requiere fomentar una cultura de innovación y colaboración, creando un entorno en el que se promueva la cooperación entre tecnología y consultores, así como el aprendizaje continuo (Chatzopoulos, 2024). Finalmente, es esencial que los consultores se capaciten y mejoren de manera continua, formándose en áreas clave como el aprendizaje automático, el análisis de datos y el procesamiento del lenguaje natural.

Al implementar estas estrategias, las firmas de consultoría pueden maximizar el valor de la IA, asegurando su integración ética y efectiva. Solo mediante un uso responsable y bien gestionado de la IAG se podrá garantizar que esta tecnología actúe como un complemento valioso para la consultoría, impulsando la innovación y el desarrollo sostenible del sector.

4.3. Educación y Capacitación en Inteligencia Artificial Generativa para Profesionales de la Consultoría

La incorporación de la inteligencia artificial generativa (IAG) en la consultoría exige que los profesionales desarrollen nuevas competencias para mantenerse relevantes en un entorno en constante evolución. La capacidad de los consultores para comprender y aplicar estas tecnologías influye directamente en la calidad del servicio (Oesterle, 2016), por lo que la educación y formación continua son esenciales para garantizar una integración efectiva de la IAG en el sector (Alexandre, Blanckaert, 2020).

Uno de los principales retos en la adopción de nuevas tecnologías es la disposición y capacidad de los empleados para utilizarlas (Yaghmaie & Jayasuriya, 2004). En el caso de la Inteligencia Artificial Generativa, su naturaleza disruptiva requiere un esfuerzo adicional en formación y adaptación (Nah et al, 2023). Investigaciones sugieren que la actitud positiva de los empleados antes de la adopción es un factor clave para su éxito (Chiu, 2021). Para abordar esta necesidad, es fundamental establecer alianzas con instituciones educativas, colaborando con universidades para desarrollar programas formativos alineados con la evolución del sector. La educación debe preparar a los ciudadanos no solo para obtener información sobre la IAG, sino para comprender su impacto en la sociedad y en la toma de decisiones (Cortina, 2024).

Además, las empresas pueden implementar programas de capacitación interna en IA, como lo ha hecho Accenture con su plataforma "Technology Quotient (TQ)", que permite a los empleados familiarizarse con la IAG y otras tecnologías emergentes. Este tipo de formación interna es clave para garantizar que los consultores sepan integrar eficazmente la IAG en sus prácticas. También es importante que los consultores desarrollen competencias estratégicas y comunicativas, fortaleciendo habilidades como el pensamiento estratégico, la resolución de problemas y la comunicación efectiva, especialmente para traducir conceptos técnicos a clientes no especializados (Chatzopoulos, Belleflamme, 2023). Por último, la rápida evolución de la IAG exige que los consultores fomenten el aprendizaje continuo, manteniéndose actualizados en áreas clave como el aprendizaje automático, el análisis de datos y el procesamiento del lenguaje natural, para maximizar el potencial de la IAG.

En definitiva, la educación y la capacitación en IAG no solo garantizan la adaptación de los consultores a los cambios tecnológicos, sino que también potencian su capacidad para aportar valor en un entorno competitivo y en constante transformación.

5. Resultados y Conclusiones

En el contexto de la creciente implementación de la inteligencia artificial generativa (IAG) en la consultoría, es esencial reflexionar sobre los resultados alcanzados y las conclusiones que surgen de esta transformación tecnológica. En este capítulo, se abordan los principales hallazgos obtenidos, se analizan las implicaciones de estos avances y se proponen recomendaciones que buscan equilibrar la innovación con la ética en la aplicación de la IAG en el ámbito de la consultoría.

5.1. Balance entre Innovación y Ética en la IA Generativa en Consultoría

El avance de la IAG en el sector de la consultoría representa tanto una oportunidad de innovación como un desafío ético. Como ha ocurrido en otras revoluciones tecnológicas, la aparición de nuevas herramientas conlleva la transformación del mercado laboral y la creación de nuevas funciones para aquellos que logran adaptarse. Como lo señaló el entrevistado 3 : " Este es el caso de todas las revoluciones tecnológicas. Siempre surgen nuevas carreras y quienes se adaptan pueden aprovecharlas." Esto sugiere que la evolución tecnológica no necesariamente destruye empleos, sino que redefine las competencias requeridas y abre nuevas oportunidades para quienes se capacitan en estas herramientas.

Sin embargo, esta evolución plantea interrogantes sobre el papel de la IAG en la producción de conocimiento y su impacto en la creatividad y el trabajo humano. Como lo señala Jaime Rubio en su artículo de *El País*, citando a Joanna Maciejewska: "Quiero que la IA haga la colada y lave los platos para que yo pueda dedicarme al arte y a escribir, no que la IA escriba y dibuje por mí para que yo pueda hacer la colada y lavar los platos" (Rubio, 2024). Esta reflexión ilustra la preocupación sobre la sustitución de la creatividad humana por la automatización, en lugar de utilizar la tecnología para potenciar las capacidades humanas.

Además, el uso de la Inteligencia Artificial Generativa plantea desafíos en cuanto a la privacidad y la manipulación de datos. Como advierte Cortina (2024), una tecnología diseñada inicialmente para democratizar el acceso a la información puede terminar convirtiendo a los usuarios en materia prima para modelos de negocio basados en la predicción de comportamiento. Este precedente subraya la necesidad de una regulación y un uso ético de la IAG en la consultoría, evitando que la tecnología se convierta en un medio de explotación en lugar de una herramienta de mejora.

En este contexto, lograr un equilibrio entre innovación y ética en la adopción de la IAG en consultoría requiere un enfoque responsable. Es fundamental garantizar que estas tecnologías sean utilizadas para complementar el talento humano, fomentar la creatividad y optimizar procesos, sin comprometer la transparencia, la privacidad y la equidad en el sector.

5.2. Principales Hallazgos del Estudio

La integración de la IAG en el sector de la consultoría representa un cambio significativo que está moldeando la forma en que las empresas abordan la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la gestión de desafíos complejos. Este trabajo ha explorado las oportunidades, los desafíos éticos y las estrategias de integración de la IAG en este ámbito, destacando enfoques para garantizar una adopción ética y responsable de estas tecnologías.

Las investigaciones realizadas revelan que la IAG, lejos de limitarse a automatizar tareas repetitivas, ofrece la posibilidad de potenciar las capacidades humanas en el ámbito de la consultoría. Los consultores pueden centrarse en tareas de mayor valor añadido, como la reflexión estratégica, la resolución de problemas complejos y la innovación, mientras son apoyados por herramientas inteligentes que les permiten analizar y procesar una cantidad de datos mucho mayor que la que anteriormente era posible. Sin embargo, es fundamental que esta integración se realice respetando principios éticos sólidos, como la transparencia, la responsabilidad y el respeto por los derechos individuales.

La adhesión a una gobernanza rigurosa de la IAG es esencial para garantizar la confidencialidad de los datos, evitar sesgos y asegurar que las decisiones tomadas por los sistemas de IAG sean explicables y justificables. En este sentido, las propuestas formuladas en este estudio, ya sea la elaboración de marcos de gobernanza, la educación y formación de los profesionales, o la creación de comités éticos dentro de las empresas, buscan minimizar los riesgos asociados al uso de estas tecnologías y maximizar sus beneficios.

Sin embargo, la integración de la IAG no está exenta de limitaciones. Los retos éticos, como los sesgos algorítmicos, la protección de la privacidad y la transparencia, son cruciales. Las preocupaciones sobre la pérdida de control humano en la toma de decisiones, la manipulación de la información y la automatización excesiva son desafíos que deben ser considerados. Estos problemas solo pueden superarse mediante la implementación de marcos regulatorios sólidos, formación continua y una implicación activa de los actores humanos en cada etapa del proceso de integración. Además, la adopción generalizada de la IAG en la consultoría puede generar

una dependencia creciente de la tecnología, reduciendo la intervención humana en algunas tareas claves. Esta dependencia podría tener efectos negativos, como en el caso de fallos del sistema o la toma de decisiones sesgadas que no sean detectadas a tiempo. Por ello, es crucial mantener un equilibrio entre el uso de la IAG y la intervención humana, de manera que el ser humano siga siendo el centro de la toma de decisiones.

Para superar estas limitaciones, deben contemplarse varias acciones. En primer lugar, las empresas deben establecer mecanismos de supervisión y auditoría para asegurarse de que los sistemas de IAG se mantengan alineados con los valores éticos y respeten las normativas legales y sociales. Además, las consultas periódicas con expertos en ética de la IAG y reguladores externos podrían permitir identificar y abordar rápidamente los problemas emergentes. Finalmente, es clave promover una cultura de aprendizaje continuo, donde los consultores se formen no solo en nuevas tecnologías, sino también en los desafíos éticos y su impacto social.

5.3. Recomendaciones para el Futuro de la IAG en el Sector de Consultoría

En el futuro cercano, varios campos de investigación podrían ser relevantes para profundizar en la comprensión y adopción de la IAG en la consultoría. En primer lugar, sería interesante explorar métodos que permitan hacer los sistemas de IAG aún más transparentes y explicables, especialmente desarrollando herramientas para desentrañar las "cajas negras" de la IA. La investigación sobre la inteligencia colectiva entre humanos y máquinas también podría ofrecer nuevas perspectivas para mejorar la colaboración entre ambas partes, optimizando los procesos de toma de decisiones y preservando la autonomía humana. Por otro lado, estudios sobre el impacto de la IAG en la gestión de los recursos humanos, la cultura organizacional y la estructura de las empresas también serían relevantes. En particular, sería importante entender cómo los consultores pueden mantener la confianza de sus clientes en un mundo donde una parte creciente de los análisis y recomendaciones provienen de la IA.

En conclusión, la implementación de la IAG en el sector de la consultoría presenta oportunidades emocionantes, pero también desafíos que deben ser cuidadosamente gestionados. El futuro de esta tecnología dependerá de la capacidad de las empresas para equilibrar la innovación con principios éticos sólidos como la privacidad, la autonomía, la libertad y la justicia; y de cómo se puede garantizar que la intervención humana siga siendo crucial en el proceso de toma de decisiones. A medida que avanzamos en la integración de la IAG, la formación continua, la regulación adecuada y la búsqueda de nuevas formas de colaboración

entre humanos y máquinas serán esenciales para maximizar su potencial sin perder de vista la necesidad de transparencia, de justicia equitativa para una mayor inclusión y respeto por los derechos individuales. Solo con un enfoque ético y responsable se podrá aprovechar al máximo las capacidades de la IAG, asegurando que la tecnología se convierta en un aliado valioso para los consultores y sus clientes en un mundo cada vez más digitalizado.

6. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

Por la presente, yo, Olivia Barban estudiante de E4-A de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “La consultoría generativa: Hacia un nuevo instrumento de transformación positiva, donde el juicio profesional trasciende la máquina”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación :

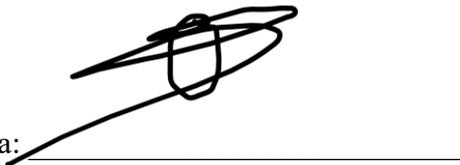
- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

2. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 22/02/2025

Firma: _____



7. Fuentes

7.1. Bibliografía

Alexandre, C., & Blanckaert, L. (2020). *The influence of artificial intelligence on the consulting industry* [Unpublished master's thesis, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis24659>

- Baker-Brunnbauer, J. (2021). Management perspective of ethics in artificial intelligence. *AI and Ethics*, 1(2), 173-181.
- Balcells Phillips, A. (2024). *The impact of AI in a consulting firm* [Bachelor's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya].
- Bélisle-Pipon, J. C., Monteferrante, E., Roy, M. C., & Couture, V. (2023). Artificial intelligence ethics has a black box problem. *AI & Society*, 1-16.
- Boddington, P. (2017). Towards a code of ethics for artificial intelligence. In *AI Ethics* (pp. 27-37). Springer.
- Carvalho, D. (2024). *AI impact: The future competences of consultants in the consulting sector* [Doctoral dissertation].
- Chatzopoulos, C., & Belleflamme, P. (2023). Bridging the gap: Preparing consultants for AI integration. *Prytula*.
- Chatzopoulos, C. (2024). Bridging the gap: Preparing consultants for AI integration - An evaluation of the Louvain School of Management's competency framework. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
- Chiu, T. K. F., & Chai, C. S. (2021). A Self-Determination Theory (SDT) design approach for inclusive and diverse Artificial Intelligence (AI) education. *Education and Information Technologies*, 26(5), 5727–5749.
- Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 44–50
- Cohan, P. (2024). Generative AI consulting. In *Brain Rush: How to Invest and Compete in the Real World of Generative AI* (pp. 67-109). Apress.
- Cortina, A. (2024). *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial?* Editorial Paidós.
- Dubois, C., & Moubarak, J. (2021). The evolving meaning of digital transformation. *Society*, 58, 165–177.

Fischer, I. (2024). Covalent: The balancing act of GenAI adoption in consulting. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 20438869241280977.

Fischer, K., & Martin, R. (2019). AI-driven innovations in digital transformation: A global perspective. *Journal of Business Economics*, 89, 223-245.

Floridi, L. (2023). The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities.

Giraud, L., Zaher, A., Hernandez, S., & Akram, A. A. (2023). The impacts of artificial intelligence on managerial skills. *Journal of Decision Systems*, 32(3), 566-599.

Hagendorff, T. (2020). The ethics of AI ethics: An evaluation of guidelines. *Minds and Machines*, 30(1), 99-120.

Ho-Dac, M. (2024). Premier décryptage du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act): Vers un standard mondial de l'IA de confiance?

Huang, C., Zhang, Z., Mao, B., & Yao, X. (2022). An overview of artificial intelligence ethics. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 4(4), 799-819. Inria. (2024, mars 7). Confiance.ai dévoile sa méthodologie outillée, un "bien commun numérique" au service du développement d'une IA industrielle et responsable. *Inria*.

Jan, Z., Ahamed, F., Mayer, W., Patel, N., Grossmann, G., Stumptner, M., & Kuusk, A. (2023). Artificial intelligence for industry 4.0: Systematic review of applications, challenges, and opportunities. *Expert Systems with Applications*, 216, 119456.

Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389-399.

Kamila, M. K., & Jasrotia, S. S. (2023). Ethical issues in the development of artificial intelligence: Recognizing the risks. *International Journal of Ethics and Systems*, (ahead-of-print).

Kamaruddin, R. I. (2023). *ChatGPT and the future of management consulting: Opportunities and challenges ahead* [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology].

Mattioli, J., Terrier, F., Cantat, L., Gelin, R., Chiaroni, J., Bonhomme, Y., ... & Alix, C. (2021, July). IA de confiance: condition nécessaire pour le déploiement de l'IA dans les systèmes critiques. In *APIA2021-Conférence Nationale sur les Applications Pratiques de l'Intelligence Artificielle*.

Mill, J. S. (2016). Utilitarianism. In *Seven masterpieces of philosophy* (pp. 329-375). Routledge.

Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J.-P. (2020). The performativity of literature reviewing: Constituting the corporate social responsibility literature through re-presentation and intervention. *Organizational Research Methods*, 26(2), 195–228

Nagendran, M., Festor, P., Komorowski, M., Gordon, A., & Faisal, A. (2023). Quantifying the impact of AI recommendations with explanations on prescription decision making: An interactive vignette study.

Nah, F. F.-H., Zheng, R., Cai, J., Siau, K., & Chen, L. (2023). Generative AI and ChatGPT: Applications, challenges, and AI-human collaboration. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 25(3), 277–304.

Nissen, V. (Ed.). (2017). *Digital transformation of the consulting industry: Extending the traditional delivery model*. Springer.

Oesterle, H., Otto, B., & Österle, H. (2016). *Corporate Data Quality*. Springer Vieweg.

Panigutti, C., Hamon, R., Hupont, I., Fernandez Llorca, D., Fano Yela, D., Junklewitz, H., ... & Gomez, E. (2023, June). The role of explainable AI in the context of the AI Act. In *Proceedings of the 2023 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 1139-1150).

Rawls, J., & Audard, C. (1987). *Théorie de la justice*. Ed. du Seuil.

Rubio Hancock, J. (2024, 10 avril). No quiero leer tu novela, ChatGPT. *El País*.

Saxena, A., Verma, M., Gupta, S., & Singh, S. (2023). The impact of artificial intelligence on the consultancy services industry: A comprehensive analysis of the role of AI in enhancing service delivery.

Stahl, B. C. (2021). *Artificial Intelligence for a Better Future: An Ecosystem Perspective on the Ethics of AI and Emerging Digital Technologies*. Springer.

Union européenne. (2024). Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil concernant l'intelligence artificielle. Journal officiel de l'Union européenne. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689

Yaghmaie, F., & Jayasuriya, L. (2004). *Scanning-projection based stereolithography: Method and structure*.

7.2. Anexos

7.2.1 Anexo 1 : Figura 1: perfiles de entrevistados

Fuente: Barban (2025)

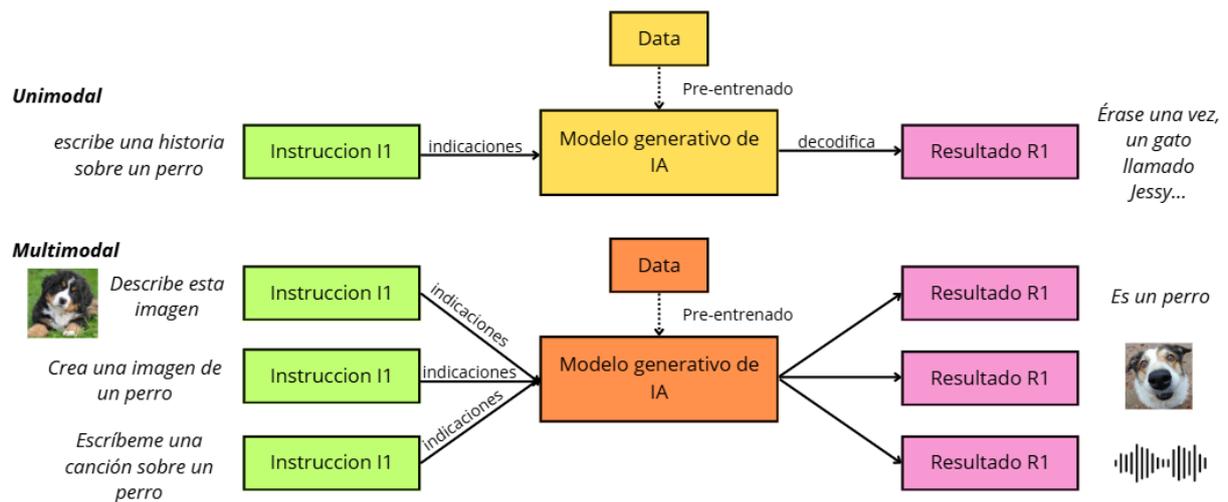
Perfiles de entrevistados						
N° de entrevistado	Sexo	Nombre del puesto	Años de experiencia	Sector de actividad	Empresa	Uso de IAG

1	Feminino	Consulting - Asset Management	3	Financial Services Organization	EY	Si
2	Feminino	Consultante en stratégie Data & IA	4	Data & IA	IA Builders	Si
3	Masculino	Consultant Product Owner IA Gen	3	Telecom	Accenture	Si

7.2.2. Anexo 2 :

Figura 2: Estructura de los Modelos Multimodales

Autor : Barban, (2025)



7.2.3. Anexo 3 : Guion de entrevistas en profundidad

1. Warm-up (inicio y contexto)

- Bienvenida y agradecimiento: Hola, te agradecemos por participar en esta entrevista sobre la dimensión ética de la inteligencia artificial generativa en las consultorías. Este estudio tiene como objetivo comprender mejor cómo estas tecnologías afectan a la

industria, especialmente desde una perspectiva ética. Queremos recordarte que tu participación es completamente anónima y voluntaria. No se compartirán datos personales, y puedes abandonar la entrevista en cualquier momento. ¿Podrías confirmar tu consentimiento para participar en este estudio y firmar el formulario de consentimiento, por favor?

- Contexto general: No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es tu opinión y experiencia. Si algo no está claro o necesitas más detalles, no dudes en pedírmelo.

2. Introducción y presentación (10-15 min)

- ¿Podrías presentarte brevemente? (nombre, años de experiencia, rol actual, sector en el que trabajas, etc.)
- ¿Cómo describirías el enfoque de tu organización hacia la transformación digital?
- ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas, incluidas las basadas en IAG generativa, utilizáis en vuestro día a día?

3. Dimensión ética de la IA generativa en las consultorías(10-15 min)

Impacto en los procesos de consultoría

- ¿Cómo ha cambiado la forma en que trabajáis desde la introducción de herramientas de IA generativa?
- ¿Qué desafíos éticos has identificado al implementar estas tecnologías en tus proyectos?
- ¿Consideras que los beneficios superan a los riesgos éticos? ¿Por qué?

Impacto en los clientes y la propuesta de valor

- ¿Cómo influye la IA generativa en la propuesta de valor de vuestra organización?

¿Ha cambiado la oferta principal de servicios que proporcionáis?

¿Os ha permitido llegar a nuevos segmentos de clientes?

¿De qué manera impacta en la forma en que interactuáis con vuestros clientes?

- ¿Qué importancia crees que dan vuestros clientes a las cuestiones éticas relacionadas con el uso de IA?

Impacto en la organización interna

- ¿Qué tipo de competencias y habilidades estáis priorizando al contratar o formar a vuestros empleados en el contexto de la IA generativa? ¿Se incluye la formación en ética como parte de este proceso?

Gestión de riesgos y regulaciones

- ¿Qué medidas adoptáis para garantizar un uso ético de la IA generativa en vuestros proyectos?
- ¿Cómo gestionáis la privacidad y la seguridad de los datos al trabajar con herramientas de IA?

4. Reflexión final y co-creación (10-15 min)

- Según tu experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos éticos que las consultorías enfrentan al implementar IA generativa?
- ¿Qué medidas, políticas o regulaciones crees que podrían ayudar a abordar mejor estos desafíos?
- Imagina el futuro ideal: ¿cómo te gustaría que se gestionará la ética de la IA generativa en la industria de las consultorías?

5. Conclusión

- Agradecimiento final: Muchas gracias por tu tiempo y por compartir tus perspectivas. Tu contribución es extremadamente valiosa para este estudio. ¿Te gustaría añadir algo más que consideres importante y que no hayamos tratado durante la entrevista?

Anexo 3.1. : Entrevistas en profundidad n°1 (en francés)

1. Introduction (Début et contexte)

- Bienvenue et remerciements : Bonjour, nous te remercions pour ta participation à cette interview sur la dimension éthique de l'intelligence artificielle générative dans les cabinets de conseil. Cette étude vise à mieux comprendre comment ces technologies impactent l'industrie, en particulier sous l'angle éthique. Nous te rappelons que ta

participation est entièrement anonyme et volontaire. Aucune donnée personnelle ne sera partagée, et tu peux interrompre l'entretien à tout moment. Peux-tu confirmer ton consentement et signer le formulaire de consentement, s'il te plaît ?

- Contexte général : Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'important est ton opinion et ton expérience. Si quelque chose n'est pas clair ou si tu as besoin de précisions, n'hésite pas à demander.

2. Présentation (10 min)

- Peux-tu te présenter brièvement ? (nom, années d'expérience, poste actuel, secteur d'activité, etc.)

Je fais du conseil en stratégie en intelligence artificielle je suis dans une petite boîte qui s'appelle xxxxxx; est un petit cabinet de conseil qui du coup spécialisé en stratégie et en IA on est sur les Champs-Élysées à Paris et et moi je fais ça depuis maintenant 5 ans que je suis dans le Conseil j'ai commencé donc en tant que consultant plutôt métier dans le change management, ensuite je me suis spécialisée plutôt dans du Conseil dans un logiciel donc un ERP qui s'appelait SAP et ensuite je me suis spécialisée du coup dans la stratégie data IA depuis un an et demi.

- Comment décrirais-tu l'approche de ton organisation en matière de transformation digitale ?
- Quelles sont les technologies que vous utilisez au quotidien, y compris celles basées sur l'IA générative ?

Nous en fait, ce qu'il faut retenir c'est du Conseil en stratégie donc nous on n'est pas sur la technique on vend pas un produit. Tout ce que j'utilise comme IAG c'est juste pour faire de la génération de compte rendu, d'entretiens par exemple où on a on a développé un petit truc en interne rapidement tu vois parce qu'on a on a une partie qui fait de la recherche dans notre cabinet sinon on vend pas de produits hein à l'externe nous on vend des méthodologies, de la stratégie et et on vend une trajectoire data ia pour les grands groupes mais on ne vend pas de techno pure.

3. Dimension éthique de l'IA générative dans les cabinets de conseil (25 min)

Impact sur les processus de conseil

- Comment l'introduction d'outils d'IA générative a-t-elle modifié votre façon de travailler ?

Déjà répondu, on l'utilise plus pour des générations de comptes rendus, et forcément celui qu'on utilise là pour la le compte rendu d'entretien est franchement pas mal hein, c'est du fait maison, c'est très utile car les données sont stockées en interne.

- Quels défis éthiques as-tu identifiés lors de l'implémentation de ces technologies ?
Penses-tu que les bénéfices surpassent les risques éthiques ?

bah c'est plutôt utile après on vend pas comme je disais on vend pas de solution donc ça amène un petit truc chez maison quoi mais en terme de conformité la donnée pour le coup enfin reste en interne donc pas trop de risques éthiques à ce niveau là

Impact sur les clients et la proposition de valeur

- Comment l'IA générative influence-t-elle votre proposition de valeur ? A-t-elle modifié l'offre principale de services ou votre manière d'interagir avec les clients ?

bah forcément celui qu'on utilise là pour la le compte rendu d'entretien on l'a fait sur euh infini et franchement c'est du fait maison c'est très utile car les données sont sont sont stockées en interne. Ben nous on n'a pas de solution comme je le disais on propose les méthodologies. C'est sûr que c'est vendeur hein y aller tu veux on vend beaucoup plus de mission qui tombe sur l'IA ou l'IAG que sur la data évidemment après ce que tu as fait plus de valeur, pas nécessairement notre but c'est vraiment de construire des méthodologies, des stratégies pour les entreprises c'est sûr que j'ai vu qu'on connaît un peu les solutions donc ça nous aide mais en quoi je suis pas sûr que ça créé plus de valeur que c'était.

et comment ça ça peut changer les méthodes de travail des de tes clients?

En fait nous quand on est arrivé moi j'avais pas forcément de formation en IA par contre j'avais déjà fait de la data, je savais déjà ce que c'était qu'un ERP, j'avais déjà un petit peu la notion de data migration de données donc tout ce qui est lié à la data politique et cetera par contre l'IA quand je suis arrivée on a fait des formations pour vraiment former avant les bases, qu'est-ce que c'est une intelligence artificielle, c'est quoi une intelligence artificielle générative et ensuite une fois qu'on avait cette formation là bah pour nous chez les clients quand on va regarder un peu les cas d'usage qui existe par exemple si j'ai une population de RH en face de moi je vais leur montrer un peu toute la chaîne de valeur de ce qui existe dans les RH donc du recrutement, au site internet jusque dans les passages des entretiens bah là t'aura plusieurs types de cas d'usage. Par exemple pour faire un atelier de design thinking pour essayer de de comprendre comment un candidat il arrive et il utilise de l'IA pour arriver jusqu'au job

(recherches, cv etc) aux entretiens on bah du coup de la génération de compte rendu d'entretien voilà il y a plein de cas d'usages comme ça.

- Penses-tu que les clients accordent de l'importance aux considérations éthiques liées à l'usage de l'IA dans le conseil ? Comment gérez-vous ces attentes ?

ouais ouais totalement. Ben j'ai eu cette problématique avec des clients l'année dernière côté juridique et audit ok forcément on voulait mettre l'IAG copilote et Microsoft et en fait il y avait beaucoup de questions qui se posaient sur la confidentialité des données mais aussi sur la façon d'utiliser en interne en externe. Par exemple, aussi côté RH quand on recherchait le CV de quelqu'un, d'envoyer qu'au sein du même du SharePoint quand on allait récupérer les informations bah ils avaient pas mis assez d'accès sécurisé pour aller piocher dans les métadonnées des CV et les candidats. Il fallait mettre des restrictions il fallait poser des questions donc ouais, bien sûr en termes d'éthique et conformité éthique faut bien sécuriser tous les produits avant et sur de ce qu'on propose comme solution client quoi.

Propriété intellectuelle et confidentialité des données client

- Comment abordez-vous les risques liés à la propriété intellectuelle et à la confidentialité des données lorsque vous utilisez l'IA générative dans vos projets de conseil ?

bah forcément on regarde du coup les admettons j'ai un cas d'usage qui a été théorisé par mon client je sais qui veut un chat bot en place dans son SharePoint ou collée à teams et bien en fait on va lui poser des questions il y a des niveaux de confidentialité donc ça c'est plutôt lié au data hein donc ça c'est clairement du paramétrage au niveau du SharePoint comme je le disais ou au niveau des logiciels qui sont utilisés pour aller chercher les données mais globalement c'est des questions qu'on pose. Après la finesse de dire bah ça je vais te donner tes données ce sera vraiment du cas par cas mais il y a toute une organisation à sa dernière alors une espèce d'arbre de décision en fait à réaliser derrière.

Transparence et prise de décision automatisée

- Comment garantissez-vous aux clients la transparence de l'utilisation de l'IA pour la prise de décision ?

On leur propose plusieurs solutions, on leur met avantage/inconvénient, on met les spécificités et puis ils choisissent en fonction d'un budget en fonction de leur appétence en général, c'est évidemment au niveau du prix au niveau de la solution proposée en termes de fonctionnalité. Il faut voir un peu plus loin que juste un cas d'usage qui propose des solutions sur l'étagère avec

une quinzaine de cas d'usages prêts à l'emploi bah ça peut être hyper intéressant. On ne peut pas trop personnaliser les solutions.

Inégalités d'accès à la technologie et Impact sur l'emploi des consultants

- Penses-tu que l'adoption de l'IA générative risque d'accroître l'écart entre les grandes et les petites sociétés de conseil ?

ouais non pas trop de différence là-dessus ou à l'inverse que ça va justement rééquilibrer un petit peu les écarts non mais en fait ça n'a comment dire en fait pour avoir fait des PME des petites boîtes et des grosses boîtes ça change pas grand chose tant que t'as pas la ressource derrière tu vois quand je disais nous on a un cabinet de 50 personnes on a une équipe de 5 personnes en recherche Ben ils font ils font beaucoup plus que si on mettait un gros mastodonte dans un gros cabinet de conseil qui malgré quoi donc non c'est pas lié à la taille.

- Comment cette technologie peut-elle impacter l'emploi des consultants traditionnels ?

Moi j'avais fait mon mémoire là-dessus justement et en fait ma réponse c'était enfin à l'époque y' avait pas l'IAG et là maintenant avec ce qui se passe avec les copilotes tout ce que tu veux ton ta bureau de type a complètement changé c'est-à-dire que tu vas recevoir un mail de ton boss qui te dit Julie il faut absolument qu'on crée un meeting une conférence sur ce sujet-là une masterclass est bien tu vas aller piocher et en fait ta bureautique ton copilote est là qui sera intégré à à tout ton Microsoft va te proposer un slot dans ton agenda et va se dire est-ce que ce sera me conviendrait en fait il va ça va être un peu ton pense tout donc ouais je pense ça va finir comme ça hein, des agents dans un chatbot personnalisé qui va pouvoir vraiment tourner tout le temps comme si tu parlais avec et donc je suis sûre ça va changer là-dessus, et moi quand j'avais fait mon mémoire comme il avait pas IAG il y avait quand même des trucs un peu compliqués par exemple liés à la création de slides PowerPoint. Ça reste quand même des solutions qu'ils le font déjà et cetera. Tu pourras le personnaliser autant que ce que tu voudrais. Ils te mettent le template et après tu te développes pour pas mal de trucs derrière.

4. Réflexion finale et co-construction (15 min)

- D'après ton expérience, quels sont les principaux défis éthiques auxquels les cabinets de conseil font face avec l'IA générative ?

L'éthique y a pas trop de sujets à part j'en ai en tête ça s'appelle l'IA de confiance ça te parle non du tout c'est quoi exactement c'est un nouveau concept qui est sorti il y a à peu près un an. En gros maintenant quand tu veux créer un projet ou quand tu veux mettre de la data dans ton

entreprise et si bien d'avoir une gouvernance pour gérer toutes les données car c'est devenu un truc un peu malade et l'IA de confiance permet de régir des règles, d'avoir un espèce de gros document procédure qui te dit bah voilà comment l'IA va être géré au sein de l'entreprise et comment du coup on peut faire confiance à tous les projets IA et à toutes les technos qu'on va utiliser dans le cadre de projets intelligents.

c'est une IAG qui le génère aussi?

Non l'IA de confiance est un concept qui est tout nouveau en fait et qui en gros si tu veux c'est nous on vend par exemple une mission qui est du coup qui te permet de

mettre de l'IA et dans les entreprises et là l'IA de confiance c'est carrément comme des actes de loi qui dirigent un peu toute la mise en place de l'IA dans une entreprise.

- Quelles mesures, politiques ou réglementations permettraient, selon toi, de mieux répondre à ces défis ?

Et en termes de loi en France bah ça il y a l'IA de confiance, c'est un peu une notion annexe à ça c'est-à-dire que on va devoir avoir toutes ces procédures pour mettre en place des usages dans les entreprises. Il va falloir suivre des règles et donc ça on appelle ça l'IA confiance voilà je te laisse regarder.

Pour les réglementations, il y a la gouvernance et il y a la conformité de données pour le moment, à ma connaissance.

- Penses-tu que l'IA générative représente une opportunité ou une menace pour la démocratie ?

pour le moment je ne vois pas trop le danger parce que c'est régi parce qu'on arrive encore à bien réglementer tout ça, qu'il y a des règles, des convictions, il y a les lois. Pour moi je ne vois pas trop encore, la démocratie est au-dessus de tout c'est les textes fondateurs et quand tu demandes à l'IA de le connaître ça bah elle le sait pertinemment et ne pourra jamais prendre le contrôle dessus etc. pour moi je vois pas trop de pour le moment de problématique avec ça. Avec tout ce qui est lié à l'Open data, là faut faire attention parce que l'Open data c'est un sujet assez particulier parce que ça veut dire qu'on doit piocher dans n'importe quel type de données je trouve sur internet et Dieu sait qu'à lui mais en termes de démocratie ça va jamais changer quoi, l'humain reste largement supérieur.

5. Conclusion

- Remerciements : Merci beaucoup pour ton temps et pour avoir partagé tes perspectives. Ta contribution est précieuse pour cette étude. Y a-t-il un point que tu souhaiterais ajouter et que nous n'avons pas abordé ?

L'IA de confiance qui pour moi est un concept assez intéressant donc ça peut être pas mal. Nous on a fait une proposition commerciale dessus pour te dire hein donc c'est quand même un truc et puis que nos clients recherche donc ouais regarde là dessus.

Anexo 3.2. : Entrevistas en profundidad nº2 (en francés)

1. Introduction (Début et contexte)

Bienvenue et remerciements : Bonjour, nous te remercions pour ta participation à cette interview sur la dimension éthique de l'intelligence artificielle générative dans les cabinets de conseil. Cette étude vise à mieux comprendre comment ces technologies impactent l'industrie, en particulier sous l'angle éthique. Nous te rappelons que ta participation est entièrement anonyme et volontaire. Aucune donnée personnelle ne sera partagée, et tu peux interrompre l'entretien à tout moment. Peux-tu confirmer ton consentement et signer le formulaire de consentement, s'il te plaît ?

Contexte général : Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'important est ton opinion et ton expérience. Si quelque chose n'est pas clair ou si tu as besoin de précisions, n'hésite pas à demander.

2. Présentation (10 min)

Peux-tu te présenter brièvement ? (nom, années d'expérience, poste actuel, secteur d'activité,

Donc ça fait 2 ans et demi que je suis chez EY, là je me suis spécialisée du côté de l'asset management donc je travaille pour un fonds de pension américain etc.

Comment décrirais-tu l'approche de ton organisation en matière de transformation digitale ?

Mon entreprise elle a investi 1,2 milliard de dollars pour créer sa propre ia, donc on peut pas dire qu'on est précurseur mais pas loin en tout cas ils ont-ils ont bien pris conscience de l'importance de l'IA

Quelles sont les technologies que vous utilisez au quotidien, y compris celles basées sur l'IA générative ?

Donc on a notre propre IA qui permet aussi pour un souci de confidentialité et d'indépendance, bah d'avoir notre propre IA pour travailler dessus. Plutôt pour nous aider à en termes de travail rédactionnel on travaille dessus mais plutôt un travail rédactionnel, elle n'est pas reliée à internet. On peut aussi utiliser chat gpt de manière plus générale notamment pour les recherches des benchmark, des études de marché ensuite. On utilise peut utiliser les liens nos clients et s'adapter à leurs outils voilà.

3. Dimension éthique de l'IA générative dans les cabinets de conseil (25 min)

Impact sur les processus de conseil

Comment l'introduction d'outils d'IA générative a-t-elle modifié votre façon de travailler ?

Clairement ouais. Bah il y a des travaux de recherche qui sont bien plus rapides et en fait ça nous facilite notre travail de recherche, le travail de synthèse, le travail rédactionnel. On a des outils dans lesquels on peut mettre des documents et des synthèses donc c'est vrai que c'est un gain de temps précieux.

Quels défis éthiques as-tu identifiés lors de l'implémentation de ces technologies ? Penses-tu que les bénéfices surpassent les risques éthiques ?

Confidentialité comme je l'ai dit nous on a notre propre IAG ce qui nous permet que les informations sensibles restent dans notre entreprise et que je n'ai pas de problèmes de fuite puisqu'on est sur des dossiers sensibles avec des clients donc par souci de confidentialité justement parce qu'on a développé la propria. Au niveau des éthiques, faut mettre un peu plus dans ce travail généré par une IAG pour apporter de la plus-value et pas que déléguer. L'IAG c'est bien mais oui ça va pas forcément être aussi précis que nous sur les missions donc chercher où est-ce qu'on peut mettre notre plus-value quoi.

Impact sur les clients et la proposition de valeur

Comment l'IA générative influence-t-elle votre proposition de valeur ? A-t-elle modifié l'offre principale de services ou votre manière d'interagir avec les clients ?

C'est une thématique clé en fait on l'intègre, on aide nos clients à à intégrer l'IAG au cœur de l'organisation conseiller c'est un sujet majeur en tout cas sur sur toutes les missions donc bien sûr que ça a changé notre offre parce qu'on intègre systématiquement que ce soit dans notre utilisation pendant la mission ou l'intégration pour le client. C'est au cœur de de nos priorités.

Penses-tu que les clients accordent de l'importance aux considérations éthiques liées à l'usage de l'IA dans le conseil ? Comment gérez-vous ces attentes ?

je suis trop sur la partie légale donc je serai pas te répondre à cette question mais mais bien sûr que toutes les entreprises font attention au niveau des considérations éthiques parce que ça fait partie de l'image de marque donc c'est hyper important mais je pourrais pas te répondre précisément à cette question.

Propriété intellectuelle et confidentialité des données client

Comment abordez-vous les risques liés à la propriété intellectuelle et à la confidentialité des données lorsque vous utilisez l'IA générative dans vos projets de conseil ?

On l'utilise plus pour croiser les sources, on l'utilise vraiment pour un travail de recherche on met les infos, puis après c'est plus un travail d'automatisation et de reformulation de propriétés intellectuelles qui mettent quand même toutes les les données initialement.

Transparence et prise de décision automatisée

Comment garantissez-vous aux clients la transparence de l'utilisation de l'IA pour la prise de décision?

Tout ce qui est prise de décision à mon sens doit remettre de l'intelligence humaine pour mettre du bon sens. L'IAG marche en support, en outil mais c'est pas la fin de nos travaux sinon ça ne sert à rien de travailler en fait.

Inégalités d'accès à la technologie et Impact sur l'emploi des consultants

Penses-tu que l'adoption de l'IA générative risque d'accroître l'écart entre les grandes et les petites sociétés de conseil ?

Ça dépend de comment ils l'intègrent à leur structure. Je pense que c'est un sujet clé. Forcément les petites sociétés de conseil à taille humaine elles auront pas les mêmes moyens qu'un un Cabinet à l'échelle internationale mais l'intérêt c'est de l'intégrer, de l'automatiser notamment avec copilots. En fait c'est d'adapter l'IAG par rapport à ton projet organisationnel donc l'important c'est plus l'intégration que l'outil IAG en tant que tel ou t'as énormément d'offres différentes.

Comment cette technologie peut-elle impacter l'emploi des consultants traditionnels ?

L'édition, un temps de recherche plus court, de l'automatisation, en résumés nous permettre de gagner en efficience.

4. Réflexion finale et co-construction (15 min)

D'après ton expérience, quels sont les principaux défis éthiques auxquels les cabinets de conseil font face avec l'IA générative ?

Quelles mesures, politiques ou réglementations permettraient, selon toi, de mieux répondre à ces défis ?

je sais pas honnêtement je sais pas

Penses-tu que l'IA générative représente une opportunité ou une menace pour la démocratie ?

De maniere generale je pense que c'est une opportunité, après justement en lien avec la la question précédente, il faut mettre des réglementations et les pouvoirs publics doivent faire leur

travail de réglementation par rapport aux entreprises afin qu'il y ait pas de défiance sur la confidentialité des données, sur le respect de la vie privée, voilà que ce soit ce soit un peu plus réglementé que maintenant. Mais oui c'est une opportunité tant que c'est bien encadré.

5. Conclusion

Remerciements : Merci beaucoup pour ton temps et pour avoir partagé tes perspectives. Ta contribution est précieuse pour cette étude. Y a-t-il un point que tu souhaiterais ajouter et que nous n'avons pas abordé ?

Anexo 3.3. : Entrevistas en profundidad n°3 (en francés)

1. Introduction (Début et contexte)

Bienvenue et remerciements : Bonjour, nous te remercions pour ta participation à cette interview sur la dimension éthique de l'intelligence artificielle générative dans les cabinets de conseil. Cette étude vise à mieux comprendre comment ces technologies impactent l'industrie, en particulier sous l'angle éthique. Nous te rappelons que ta participation est entièrement anonyme et volontaire. Aucune donnée personnelle ne sera partagée, et tu peux interrompre l'entretien à tout moment. Peux-tu confirmer ton consentement et signer le formulaire de consentement, s'il te plaît ?

Contexte général : Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'important est ton opinion et ton expérience. Si quelque chose n'est pas clair ou si tu as besoin de précisions, n'hésite pas à demander.

2. Présentation (10 min)

Peux-tu te présenter brièvement ? (nom, années d'expérience, poste actuel, secteur d'activité, etc.)

Yann 28 ans, 4 ans d'expérience bientôt dans le Project management j'ai commencé un petit peu en tant que business analyst au départ pour un poste de product owner. Je suis consultant actuellement AFD Tech de Accenture avant ça j'étais chez devoteam et je suis actuellement en mission chez Bouygues Télécom.

Comment décrirais-tu l'approche de ton organisation en matière de transformation digitale ?

notre boîte AFD Tech maintenant qu'elle a été rachetée par Accenture notamment pour l'expertise IAG qui avait

Quelles sont les technologies que vous utilisez au quotidien, y compris celles basées sur l'IA générative ?

Chez Bouygues Télécom donc moi je suis côté relation client et j'utilise un peu l'IA générative, on a un peu testé tous les modèles nous on est surtout sur du chat GPT. En interne il y a aussi beaucoup de custom donc avec du Java, Python pour coder certaines choses.

3. Dimension éthique de l'IA générative dans les cabinets de conseil (25 min)

Impact sur les processus de conseil

Comment l'introduction d'outils d'IA générative a-t-elle modifié votre façon de travailler ?

dans mon workflow elle est pas "si présente" que ça, c'est surtout côté client en fait surtout ou on travaille sur l'ia pour les clients finaux. Ça maide pour créer des "User Story" donc c'est un peu c'est vraiment le jargon du métier mais cet outil va permettre de rédiger ce dont tu auras besoin. On a une solution en interne avec un Chat gpt interne qui ne va chercher qu'en interne et n'est pas relié au chat gpt classique afin de ne pas faire fuire les données sensibles des clients

Quels défis éthiques as-tu identifiés lors de l'implémentation de ces technologies ? Penses-tu que les bénéfices surpassent les risques éthiques ?

forcément on peut pas retenir sa date d'information client GP qu'on qu'on connaissait déjà on peut pas forcément te contient certaines infos du client quand on l'enregistre voilà on va devoir anonymiser le client c'est des choses qu'on garde en tête il y a certaines qui ont été interdites aussi notamment pour l'instant ferment pas d'autre la parole est donc je trouve je trouve des ce niveau-là puisque ce qu'on fait on va dire ça Touche pas trop à des datas sensibles OK les gars du juridique donc ça va je dirais peut-être que on avait un sujet autour de la qui est intéressant pour toi de la la s'appelle très juste le bon pas de souci je suis oublié le nom avec le dernier donc c'était sur la la détection un peu des des émotions ce que nous en fait on implémente surtout l'IA au niveau du service client donc comme j'ai dit quand tu appelles quelqu'un maintenant le tombé sur une personne ou sur le toit on va te faire oui appuyer sur un bouton machin c'est un vrai une vraie conversation avec une ia du coup vous voulez faire la détection d'émotions en fonction de comment la personne répond à l'Égypte parle voilà contre lui répond qu'elle a l'air enjouée qu'elle a l'air triste En bref fonction de des problématiques et va rencontrer et ça c'est encore un peu on on l'a pas appliqué pour l'instant parce qu'on n'est pas encore sûr même si c'est c'est légal hein mais ouais des questions posent autour de ça

c'est ça exactement si elle détecte que Ben que je sais pas un premier exemple forfait donc t'es un peu mécontent que tu veux même que tu l'insultes alors reconnaître que en été il y a un problème et que du coup elle va pouvoir ajuster sa conversation

Impact sur les clients et la proposition de valeur

Comment l'IA générative influence-t-elle votre proposition de valeur ? A-t-elle modifié l'offre principale de services ou votre manière d'interagir avec les clients ?

modifier notre offre pas en modifiez c'est plus je pense une nouvelle approche totalement en fait elle approche classique avant ou bah son dia ou ce qu'on ce qu'on fait du DM entre guillemets bah c'est ce que tu entends le téléphone c'est vraiment le pourrait avoir votre facture à pied sur un et que puis-je dans un script qui déroule tu vois ouais et pas dire enfin guillemets c'est vraiment juste bah si le client appuie sur un alors on voyait telle réponse là c'est vraiment du fédératif donc on va vraiment adapter les conversations et les réponses à ce que veut dire le client donc une nouvelle approche ça comment anticiper aussi bah ces besoins savoir y répondre plus vraiment de peut-être un peu plus vite dans ces réponses ça veut dire que ce qui va le dire 10000000 de manière dont il peut dans laquelle il peut pendant la manière dont il peut répondre

il faut qu'on trouve à peu près des des matchs entre dans lesquels bah ce qu'il a dit là c'est qu'on répond un peu à telle intention donc ça veut dire qu'on peut lui reposer quel type de réponse on peut être une toute nouvelle approche ouais à comme bon répondre à un besoin client o

Penses-tu que les clients accordent de l'importance aux considérations éthiques liées à l'usage de l'IA dans le conseil ? Comment gérez-vous ces attentes ?

alors je sais pas directement du coup le contact client hein puisque moi je enfin je je sais pas vraiment comment il y répondre j'ai une vue parfois sur certains échanges qui peuvent avoir entre l'IA et clients ça varie en fait t'as des gens qui sont très ouverts entre guillemets même qui se qui se rendent même pas compte que c'est l'IA du coup pas justement donc y a des gens qui sont on va dire là pour prendre leur réponse à leurs questions donc on à partir du moment où ils l'ont y a pas de souci voilà ça se passe bien un doute détecte que cette guillard peut-être parce que dans la manière de répondre là ils ont détecté que c'était pas naturel tout ça possible hein on n'est pas encore parfait puis même façon la perfection donc c'est pas vraiment ce qu'on cherche non plus bien que définitif qui fait que quand c'est trop parfait la crise certaine dissonance qui fait que ça rend bizarre oui mais ça dépend des gens d'utiliser que oui certains qui sont bloqués et sur la console c'est bon tu t'en as d'autres ils veulent vraiment parler à un vrai conseiller et une vraie personne et là du coup On a beau essayer de leur répondre à leurs questions alors on le redit j'en garde des bons vieux quoi que ce soit ils vont être bah non moi je vais vraiment parler à conseiller c'est clairement ce que je fais après pour le questionnement éthique à ce qui se dit ce que c'est pas bien ou bien on a aussi de tout il y avait des gens qui étaient très satisfaits de leur réponse là ils nous mettent des enquêtes à chauve 5 sur 5 et 2 qui me disent Ah non c'était bizarre ouais mais y en a peut être certains qui se sentent pas arnaquer mais comme tu disais il y a des clients qui veulent parler à un conseiller qu'on leur met un robot même si c'est bien fait et cetera peut-être qu'ils peuvent se sentir enfin par maquer mais 620 ça ça c'est grosse toujours ça c'est sûr ok je pense que je pense ça reste une minorité je pourrais pas le donner 2 chiffres malheureusement

Propriété intellectuelle et confidentialité des données client

Comment abordez-vous les risques liés à la propriété intellectuelle et à la confidentialité des données lorsque vous utilisez l'IA générative dans vos projets de conseil ?

ça alors 2 choses pour la confidentialité bah comme je t'ai dit ça en plus ce que je disais tout à l'heure sur le fait que bah nous on a un chat pété un peu interne donc basé avec Sion avec peu de naissance le lodge Bouygues que de suivre dans toutes les propriétés de Bouygues que y a

pas de souci à utiliser de source diagnostique de ce diabète là si je puis dire puisque ça va être que des sources internes donc ça on peut faire comme on veut par contre je sais pas si on a peut-être des cas aussi des personnes veulent enfin niveau propriétaire actuelle en fait comme on va pas chercher des choses qui sont on va pas aller puiser dans des soupers entre guillemets des sous sur le sur le net elle devrait pas avoir de soucis mais dans tous les cas je me rappelle bien je crois que ce qui est généré alors t est quand même libre dans le droit il y a pas de il me semble hein si je dis pas de bêtise fait que je me trompe je vérifie il y a pas de souci et donc tu as le droit de le réutiliser tant que tu le mentionne c'est bien de chatter et cetera bien sûr c'est généré il y a pas de copie entre guillemets même si je sais qu'il y a un débat surtout au niveau de de artistique contre le genre des images et cetera termes d'écriture je crois que Ben en tout cas n'a pas eu cette problématique de inspira d'utiliser ce que tu as débuté m'a dit là et en plus c'est oublié par le fait que Ben c'est une qui était interne donc normalement nous on a pas on rencontre pas ce souci

Transparence et prise de décision automatisée

Comment garantissez-vous aux clients la transparence de l'utilisation de l'IA pour la prise de décision?

donc quand on va se dresser à l'i a on aura une bulle d'information qui va lui dire que nous sommes c'est parce qu'une direction parle

en interne enfin dont on travaille quotidien à toi quoi dans l'équipe il y a jeune donc les gens savent qu'on fait oui OK c'est plutôt qu'un directeur du coup bah oui là on est prévenir parle il faut dire il y a derrière c'est pas une personne mais du coup ça rejoint ta question c'est parfait e

Inégalités d'accès à la technologie et Impact sur l'emploi des consultants

Penses-tu que l'adoption de l'IA générative risque d'accroître l'écart entre les grandes et les petites sociétés de conseil ?

ce qui est grand qui vient de consacrer bah ça n'a pas si le un l'IA forcément va pas faire un va creuser les gardes je pense dans tous les cas mais Ben entre pas que entre les petits et grands ce enfin j'ai pas besoin de dire généralement entre guillemets pour je pense qu'on creuse cette équipe là dans le sens où justement les groseilliers conseille ils ont plus de moyens de ils vont avoir plus de clients ils vont être implémentés dans voilà dans plus ils vont être plus dans plus de missions donc forcément l'écart se creuse naturellement aujourd'hui de dire bah y a beaucoup

de grosses boîtes qui vont racheter les petites voilà c'est le cas de la mienne du coup forcément je sais pas si vraiment l'IA encore plus cet égard et au contraire peut-être même moins que dans le sens aussi des petites boîtes se spécialisent vraiment y a elles peuvent peut-être faire le poids contre des grosses boîtes qui n'ont pas sexualité là tu vois ouais à voir si vraiment ça creuse ou pas mais ça ce sera le cas pour n'importe quelle nouvelle technologie hein pas forcément mon client je sais pas du coup tout computing n'importe quoi qui une petite boîte arrive à se devenir externe dans ce domaine ouais que très bien ça s'appelle valeur alors ajouter pas avoir des projets d'idées

Comment cette technologie peut-elle impacter l'emploi des consultants traditionnels ?

qu'on traditionnel ça va dépendre ce qui fait le conditionnel hein oui donc même c'est c'est cool parce que Ben on peut y être exposé et dans d'autres domaines je sais pas si est consultant en en ça ou dans le West ou dans les choses bah ça peut aussi avoir un impact différent ça va dépendre de la mission dans la qualité mais sinon je pense qu'au quotidien en tant que consultant même donc c'est pas dans ta tâche quotidienne moi personnellement l'utilisa comme j'ai dit c'est pas un temps que ça un parcours que je fais mais ça peut être juste peut être pour Ben juste pour monter en compétence sur le domaine dans lequel tu es mais ça c'est plus alors moi c'est comme si les sortir du pétrin comme je disais bon bah je sais pas c'est quoi ce sujet-là ce que je peux me décrire c'est pas spécifique vous consulting enfin pour moi je oui ça peut être dans n'importe quel ça peut être applicable dans n'importe quel profession ça spécial on consulting particulièrement

4. Réflexion finale et co-construction (15 min)

D'après ton expérience, quels sont les principaux défis éthiques auxquels les cabinets de conseil font face avec l'IA générative ?

Quelles mesures, politiques ou réglementations permettraient, selon toi, de mieux répondre à ces défis ?

on n'a pas encore trop eu ce genre de problématique là forcément bah j'imagine tout de suite mais ça rejoint Paul George V du coup le qui va terminer légalisation des données aussi dans le synthétique de de différence et cetera nous on n'est pas en donc on est on est pas du tout on est plus sur de la Roque sur de l'image des vidéos donc bien rendre transparent ouais c'est ça je

pense que le prochain c'est surtout donc bien en transport le Global là Célia et là ça ne l'est pas donc c'est obligatoire d'avoir d'images et cetera à partir du moment où on va commencer un peu à allonger tout ça c'est là où ça peut être problématique donc quand un délai ok ça c'est une information qui vient de dire voilà vous êtes prévenu à nos risques et périls quoi ouais ouais plus encadrer la notion de indication que bah là c'est de l'i a été utilisée jusqu'à quel point ce que c'était pour juste modifier du texte c'était pour modifier la personne qui qui dit ce texte engage ouais bien et le but

Penses-tu que l'IA générative représente une opportunité ou une menace pour la démocratie ?

opportunités il y a tous les ans tous les jours quasiment toutes les semaines on a des des nouvelles qui tuantes que nous sortent open design Google et cetera c'est sûr que ça va donner moi je enfin je pense que l'industrie dans toutes les industries que soit Télécom automobile peu importe et c'est plus une opportunité et si on entre guillemets ne l'apprend pas Ben là c'est ma devenir un voilà un gros défaut je pense que beaucoup d'entreprises qui ne prennent pas le cochon son j'ai envie de dire si on est comme on dirait luttent comme on dit ouais oui contre il y a au contraire de je pense de d'être à la ramasse quoi ouais de pas prendre le bon tremplin au bon moment et d'être en retard après donc vaut mieux voir ça comme une opportunité et c'est d'apprendre ça le plus tôt possible vraiment être un acteur majeur de ça plus tard ouais en tout cas moi je pense comme ça

en a aussi en comment étudiant nous permettre aussi de de couper certains coûts qui dit couper certains coups il dit aussi Ben des personnes qui vont peut-être avoir un certain métier même en général qui vont avoir moins d'importance même si en fait comme tout je pense le mot technologie à créer de l'emploi comme ça on détruit ouais voilà c'est un chat personne personne qui auront forcément leur et un job un peu moins utile entre guillemets donc ça aussi à garder en tête les tâches répétitives et tout au final c'est des gens qui sont peu qualifiés et cetera et donc eux s'ils ont leur supprime leur emploi c'est un peu de se poser la question comment est-ce qu'ils vont faire aussi parce que toujours de nouveaux qui vont se créer hein

pas trop comment dire trop technologique de quoi enfin c'est pas trop qualifié les les nouveaux emplois qui vont être créés ou et tout et il y a plein d'autres métiers qui en découlent moi je vois pas de cité mais voilà plein d'autres métiers il est plus simple qui vont découler ou le lien entre il y aura besoin de de main d'œuvre donc je vous je pourrais pas dire le proportion de personnes que de métier qu'on va créer par rapport à ce qu'on va détruire donc l'idée mais on oui voilà comme toutes les technologies voilà on aura ce ce challenge

5. Conclusion

Remerciements : Merci beaucoup pour ton temps et pour avoir partagé tes perspectives. Ta contribution est précieuse pour cette étude. Y a-t-il un point que tu souhaiterais ajouter et que nous n'avons pas abordé ?

non