

Otorga Aval / Endorsement previa auditoría académica Florida Institute of Management

- Florida Institute of Management avala y otorga su "endorsement" a escuelas de negocios y programas de capacitación ejecutiva, reconociendo su excelente labor en la mejora de la economía y generación de empleo.
- Los títulos y diplomas que otorgan las escuelas de negocios y programas de capacitación se avalan con la firma de directivos de FIM, se notarizan por un notario de Florida y se adjunta la apostilla de La Haya, proporcionando así validez legal internacional.
- Se gestionan invitaciones para las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, para participar en eventos en EE.UU., especialmente en Florida, para ampliar redes de networking y atraer nuevos estudiantes y profesores a nivel global. Eventos tales como Congresos, ferias expos, y otros similares.
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, a gestionar su inscripción en asociaciones de negocios y educativas de EE.UU.
- Organizamos para a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, ceremonias de graduación en Florida y viajes técnicos de estudio a empresas líderes #1 en el mundo, como World Trade Center, NASA, DISNEY, Federal Reserve Bank, entre otros.
- Incluimos a a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en nuestro newsletter con artículos de Harvard Business Review.
- Ofrecemos la inauguración y cierre de programas de manera presencial u online.
- Gestionamos eventos en el World Trade Center de Miami y facilitamos conexiones con la comunidad de negocios de Florida.
- Nominamos y gestionamos la participación en premios internacionales a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados,
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en la apertura de su empresas en EE.UU., si así lo desean.

Los mejores líderes no pueden ser reemplazados por la IA

por Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter, y Rob Stenbridge

Enero 12, 2024



master1305/Getty Images; Adobe Firefly

Resumen. Hay algunas áreas en las que la IA supera las capacidades humanas, pero hay varias a las que no puede reemplazar. Basándose en su investigación sobre la comodidad de los empleados con la IA en la dirección, así como en sus décadas de investigación sobre las... [más](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Con acceso a información ilimitada, una potencia de procesamiento superior, una capacidad de aprendizaje rápido y sin restricciones emocionales, la inteligencia artificial pronto superará la capacidad humana en muchos ámbitos del liderazgo. Nuestra investigación, para la que encuestamos a más de 600 empleados de varios sectores, indica que los empleados ya tienen más confianza en la IA que en sus jefes humanos en ciertas áreas de liderazgo.

Pero el hecho de que la IA pueda dominar muchos procesos complejos en el trabajo no significa que los líderes corran el riesgo de ser reemplazados. Los humanos quieren que otros humanos los guíen, aunque esa humanidad venga con defectos y líos.

Esto concuerda con nuestras investigaciones de los últimos 10 años, en las que analizamos y trazamos un mapa de lo que significa ser un líder eficaz y exitoso en la actualidad. En resumen, hemos descubierto que cuanto más humano sea en su liderazgo, mejores serán los resultados para sus equipos, su organización y para usted. Los líderes exitosos de hoy en día tienen que entender y aprovechar los beneficios de la IA. Al mismo tiempo, tienen que abrazar más plenamente sus cualidades humanas únicas.

Más rápido, más preciso, menos sesgado, más coherente

Entrevistamos a los empleados para entender qué opinan de la integración de la IA en el liderazgo. Como dijo un empleado de una consultora global: «A lo largo de mi carrera, he tenido a menudo líderes con experiencia que no entendían mi área de

especialización y se centraban sobre todo en su propio ascenso. En muchos casos, creo que me habría ido mejor con un robot de IA que pudiera ser preciso, imparcial e superinteligente a la hora de desarrollarme y guiar mi trabajo».

La IA puede analizar enormes cantidades de datos e identificar patrones con mayor precisión que cualquier ser humano. Con la IA, puede reducir o eliminar la influencia del estado mental, los antecedentes y las relaciones, el puesto o la perspectiva personales de un líder, lo que posiciona a la IA para sobresalir en las áreas de la estrategia y la toma de decisiones. En nuestra investigación, descubrimos altos niveles de confianza en la IA en lo que respecta a la estrategia y la toma de decisiones. Cabe destacar que el 65% de los encuestados confiaban «algo» o «completamente» en la capacidad de la IA para desarrollar una estrategia.

La IA también puede ser más coherente y menos variable que la de los líderes humanos, lo que es beneficioso en ciertas áreas del liderazgo, como la planificación, las tareas y la priorización del trabajo. Los encuestados dijeron que se sentían cómodos con que la IA desempeñara un papel en el análisis de su desempeño y en la optimización de las acciones y decisiones: el 43% está «de acuerdo» o «totalmente de acuerdo» y el 23% es «neutral» en este tema.

Curiosamente y quizás sorprendentemente, el 45% de los encuestados indicaron que se sienten «algo» o «extremadamente» cómodos al recibir comentarios sobre el rendimiento basados en la IA, siempre y cuando sean positivos (más sobre esto en la siguiente sección). Quizás esto se deba a que la IA puede ofrecer a los empleados comentarios más personalizados y en tiempo real sobre su desempeño. La IA puede analizar los puntos fuertes y las áreas de mejora de un empleado y ofrecer orientación, formación u otros recursos para ayudarlo a crecer.

Pero estos beneficios, y los beneficios futuros que vendrán a medida que la IA avance, no deberían hacer que los líderes tengan miedo de ser reemplazados. Como muestran nuestras investigaciones, los empleados quieren que los dirija un ser humano, no una tecnología.

Imperfecto pero auténtico

Por mucho que la IA tenga el potencial de ser un gran apoyo para los líderes, tiene sus limitaciones. Aunque a menudo pensamos en el trabajo como algo idealmente organizado, profesional y calibrado, en realidad, el trabajo está lleno de dinámicas desordenadas, inseguridades, agendas personales y esperanzas. ¿Por qué? Porque todos somos humanos que nos presentamos al trabajo. Y es en estas áreas tan humanas donde la IA tiene sus mayores limitaciones. Nuestra investigación descubrió que las personas tienen una confianza limitada en que la IA puede entender el comportamiento humano en el trabajo mejor que los líderes humanos (el 57% no confía y el 22% es neutral). Además, al 60% de los encuestados les preocupa la posibilidad de que la IA analice y aproveche las emociones de los empleados para tomar decisiones.

Lo anterior está respaldado por investigaciones académicas que revelan que los empleados tienen una desconfianza y un malestar subyacentes con la IA en lo que respecta a asuntos personales. Gente preocúpese por la forma en que la IA podría hacer un uso indebido o gestionar mal los datos personales, lo que provocaría una sensación de vulnerabilidad. Mucha gente alberga miedos de discriminación si la IA adopta estrategias con prejuicios y trata injustamente a ciertos grupos. Otros tener miedos sobre la falta de transparencia y la «caja negra» en la que se toman las decisiones de la IA, lo que genera incertidumbre sobre la forma en que se generan las recomendaciones. Los humanos también tienen la responsabilidad de evitar estos fracasos de gestión.

En lugar de preocuparse por esta resistencia, los líderes deberían utilizar los comentarios de los empleados como indicador de dónde deben dedicar su tiempo: en las partes muy humanas y emocionales del trabajo que requieren cuidado, transparencia y conversaciones valientes.

En ningún lugar el liderazgo, la transparencia y la franqueza son más necesarias y valiosas que en los ámbitos de la contratación y los ascensos. Muy pocos ámbitos de nuestra vida laboral provocan tanta esperanza, ansiedad, orgullo o decepción. Por esta razón, los empleados no quieren que la IA participe en absoluto. Cuando preguntamos en nuestra investigación si a las personas les preocupaba el uso de la IA para tomar decisiones sobre la contratación, los ascensos y las tareas de trabajo en función de su comprensión del comportamiento humano, el 69% respondió que estaba «de acuerdo» o «totalmente de acuerdo».

Y, aunque los empleados se sientan cómodos recibiendo comentarios positivos sobre el desempeño generados por la IA, como se ha indicado anteriormente, ocurre lo contrario cuando se trata de comentarios negativos sobre el desempeño. En nuestra encuesta, solo el 25% de los encuestados se sentiría «algo» o «extremadamente» cómodo al recibir comentarios negativos sobre el desempeño laboral si los hubiera generado la IA. El 55 por ciento sería «algo» o «extremadamente» incómodo.

A pesar de la complejidad y el desorden de las interacciones humanas, los empleados aún las valoran más que las promesas de la IA. Esto, por supuesto, no significa que debamos evitar la IA y sus numerosas ventajas de rendimiento. En cambio, los mejores líderes de hoy —y del mañana— encuentran un equilibrio en su práctica que abarque la IA y sus muchos puntos fuertes y, al mismo tiempo, redoblen sus cualidades tan humanas como líderes.

Cómo adoptar la IA y, al mismo tiempo, valorar las cualidades humanas

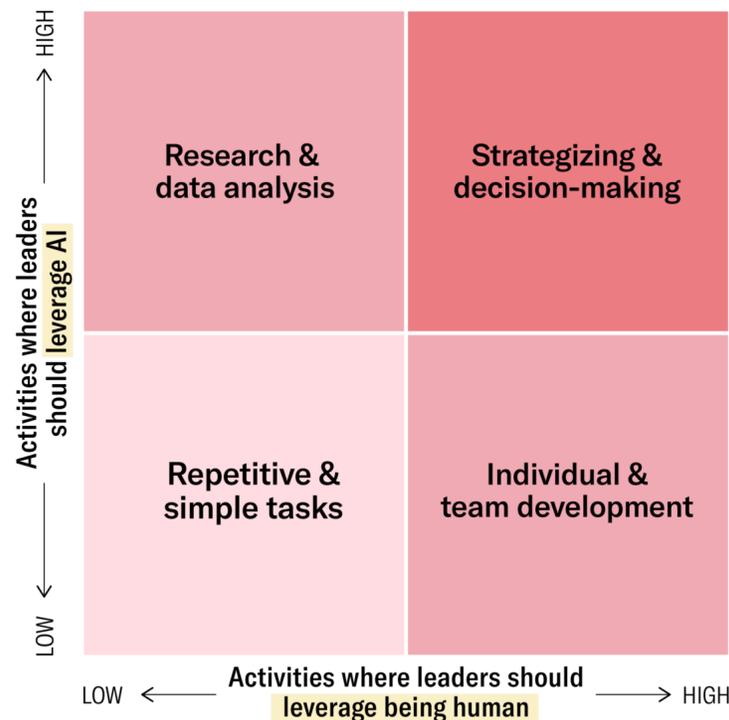
En nuestro futuro basado en la IA, los líderes que aprovechen la IA tendrán una clara ventaja en cuanto a productividad, eficiencia y toma de decisiones. Al mismo tiempo, los líderes que demuestren un liderazgo más centrado en las personas se destacarán a la hora de atraer, retener, desarrollar y motivar a los mejores talentos. ¿Cómo sabe si debe aprovechar la IA o aportar sus cualidades humanas a una situación, o utilizar una combinación de estos recursos? Hágase estas dos preguntas:

- ¿La situación se basa en el conocimiento, el pensamiento racional o el análisis?
- ¿La situación requiere cualidades sociales, emocionales o interpersonales?

Considere la siguiente matriz que indica cuándo los líderes deben aprovechar la IA y cuándo deben centrarse en lo mejor de sus cualidades humanas.

AI Versus Human: A Matrix of Leadership Activities

A guide for leaders to assess where they should leverage AI versus where they should leverage being human.



Source: Potential Project

HBR

[Ver más gráficos de HBR en Datos e imágenes>](#)

Los mejores líderes actuales ya están empeñados en entender lo que la IA puede hacer y lo que no puede hacer y algunas de las cuestiones éticas asociadas a su uso. Hay muchos geniales artículos y los recursos disponibles que incluyen casos de uso y estrategias para empezar. Pero el trabajo no termina ahí. Los líderes tienen que dedicarse a la labor de convertirse en líderes más humanos que generen confianza y lealtad con el mismo celo y compromiso.

Las principales cualidades del liderazgo humano

Este es el mejor lugar para empezar ese proceso. Durante la última década, hemos recopilado datos de 75 000 líderes y empleados de todos los sectores y de todo el mundo, hemos entrevistado a cientos de ejecutivos con experiencia y hemos colaborado con

investigadores de la Escuela de Negocios de Harvard, la Escuela de Negocios de Columbia y la Escuela de Administración de Rotman.

Un ejecutivo al que entrevistamos lo dijo así: «El liderazgo consiste en desaprender la gestión y volver a aprender a ser humano». El liderazgo humano consiste en presentarse como un auténtico ser humano con vulnerabilidad, imperfecciones y, a menudo, sin todas las respuestas. En la esencia del liderazgo humano hay tres cualidades principales: la conciencia, la compasión y la sabiduría.

Conciencia

La conciencia es la capacidad de la mente de conocer su estado mental, sus pensamientos y sus emociones, así como del mundo y las personas que lo rodean. Con la conciencia, adquiere un mayor dominio de sus pensamientos y emociones y es más capaz de guiar a los demás. Con la conciencia, también desarrolla la agilidad mental, la capacidad de alternar entre ampliar las prioridades y tareas importantes y alejar el panorama general. En un mundo acelerado, la agilidad mental es fundamental para realizar el trabajo importante y, al mismo tiempo, garantizar que hay una alineación entre el panorama general y los detalles de su tarea. La conciencia es una cualidad exclusivamente humana. La IA no es (todavía) consciente de sí misma y no es capaz de tomar decisiones independientes basándose en una conciencia no lineal ni computable.

Compasión

La compasión es la capacidad de la mente de preocuparse por uno mismo y por los demás. Compasión comienza con la empatía como chispa, pero luego añade acción y la intención de beneficiar a los demás. Cuando practica la compasión, desarrolla un coraje afectuoso, la capacidad de participar con valentía en la dinámica humana y nunca rehuir las conversaciones difíciles. Y aprende

transparencia solidaria — la capacidad de ser franca y honesta para que la gente sepa cuál es su posición. La compasión es una cualidad humana única que fomenta la confianza y mejora la seguridad psicológica, lo que permite un mayor rendimiento de sus personas y equipos. Aunque la IA imita cada vez mejor las emociones humanas, como la empatía, la compasión sigue fuera de su alcance.

Sabiduría

La sabiduría es la capacidad de la mente para discernir y formar un juicio sólido basándose en la experiencia. La sabiduría consiste en ver las cosas como realmente son, sin las limitaciones del ego propio, y saber qué es lo correcto para su gente y su organización. Un componente clave de la sabiduría es la mente de un principiante, o la capacidad de mantenerse radicalmente abierto y no dejar que la experiencia lo influya demasiado. Cuando practica la sabiduría, también profundiza su integridad o la capacidad de actuar de acuerdo con su conciencia y sus valores guiados por la moral. Aunque la IA puede proporcionarnos enormes cantidades de datos y conocimientos, requiere la capacidad única de discernimiento y la capacidad de tomar decisiones acertadas de los líderes para ser realmente valiosa.

Las tres cualidades de la conciencia, la compasión y la sabiduría son la base de un gran líder humano. Si tiene curiosidad por obtener más información, evaluar su propia capacidad de liderazgo humano y obtener información personalizada sobre cómo mejorarla, estaremos encantados de proporcionarle acceso gratuito a nuestra evaluación de líderes humanos aquí.

...

El futuro del liderazgo depende de la IA, no está dominado por la IA. No cabe duda de que la IA ha transformado y seguirá transformando nuestro trabajo y nuestras vidas. En un futuro no muy lejano, la mayoría de nosotros pasaremos la mayor parte del

día interactuando con varios sistemas y herramientas que guiarán nuestras decisiones y acciones. Los líderes que no entiendan este hecho y sean incapaces de aprovechar la IA se quedarán atrás.

Al mismo tiempo, los empleados siguen queriendo y valorando a los líderes centrados en las personas, a pesar de las deficiencias y los puntos ciegos que los acompañan. Los líderes que profundicen su capacidad de liderar con la humanidad ganarán a la hora de atraer, retener, desarrollar y motivar a los mejores talentos. Esto requerirá que aprovechemos cualidades claramente humanas, como la conciencia, la compasión y la sabiduría. Para todos nosotros, esta es una oportunidad increíble: una oportunidad de ser más auténticos, más conectados, más humanos.

Rasmus Hougaard is the founder and CEO of Potential Project, a global leadership development and research firm serving Accenture, Cisco, KPMG, Citi, and hundreds of other organizations. He is the coauthor, with Jacqueline Carter, of *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way* and *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.

Jacqueline Carter is a senior partner and the North American Director of Potential Project. She has extensive experience working with senior leaders to enable them to achieve better performance while enhancing a more caring culture. She is the coauthor, with Rasmus Hougaard, of *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way* and *The Mind of the Leader – How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.

Rob Stembridge is a senior partner and the head of Global Solutions at Potential Project. He has extensive experience in helping organizations design solutions towards achieving results through enhance human potential. Prior to joining Potential Project, Rob was a managing director at Accenture for 21 years.

Recommended For You

Leading in a World Where AI Wields Power of Its Own



How AI Can Help Leaders Make Better Decisions Under Pressure



As AI Makes More Decisions, the Nature of Leadership Will Change



PODCAST
How Generative AI Changes Strategy

