

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.



HARVARD BUSINESS REVIEW

Para tener éxito con la inteligencia artificial, involucra a todos

Cuando incluyes a empleados de todos los niveles jerárquicos, mejorarás tu rendimiento general. por David De Cremer Desde la Revista (Mayo–Junio 2024)

Este documento fue traducido por IA Chatgpt.

29 de abril 2024

Chad Hagen Resumen.

La inteligencia artificial (IA) intimida a los empleados. A medida que las máquinas realizan tareas intelectualmente exigentes que anteriormente estaban reservadas para los trabajadores humanos, las personas se sienten más excluidas y menos necesarias que nunca. El problema solo empeora. El ochenta por ciento de las organizaciones afirman que su... más Publicar Publicar Compartir Guardar Obtener PDF Comprar copias Imprimir La inteligencia artificial (IA) está intimidando a tus empleados. A medida que las máquinas realizan cada vez más tareas intelectualmente exigentes que antes estaban reservadas para los humanos, tus trabajadores se sienten más excluidos y menos necesarios que nunca. Y el problema está empeorando. Según la empresa de investigación de mercado Vanson Bourne, el 80% de las organizaciones afirman que su objetivo tecnológico principal es la hiperautomatización: la automatización integral de tantos procesos comerciales como sea posible. Los ejecutivos tienden a perseguir ese objetivo sin obtener ningún comentario de sus empleados, las personas cuyos trabajos, y vidas, se verán más afectados al lograrlo. Pero décadas de investigación sobre la adopción empresarial de tecnologías emergentes han demostrado una cosa una y otra vez: los líderes más astutos priorizan la participación de los trabajadores de base en todo el proceso de adopción.

Cuando los empleados son excluidos de ese proceso, se muestran reacios a trabajar con la IA, nunca desarrollan confianza en sus capacidades y resisten incluso los cambios positivos que provienen de su uso. Sin embargo, realizadas correctamente, las colaboraciones entre humanos y la IA representan la forma más prometedora de

trabajar. Pueden que no siempre sean la forma más rápida, barata o fácil de introducir y usar la inteligencia artificial, pero la alternativa, que excluye a los trabajadores, no es una alternativa en absoluto. Considera un ejemplo, de investigadores del Centro de Ciberseguridad de la Universidad de Nueva York. El equipo de investigación utilizó Copilot, una herramienta desarrollada por GitHub para generar código automáticamente, para producir 1,692 programas de software sin la intervención de codificadores humanos. Cuarenta por ciento de esos programas tenían fallos de seguridad críticos.

En este artículo examino qué impide a los líderes incluir a los empleados de base en los proyectos de IA, cómo deberían modelar un comportamiento inclusivo y qué debe hacer tu organización para desarrollar prácticas de IA inclusivas para los empleados. Esas prácticas pueden hacer que sea más probable que mejore tu rendimiento a largo plazo y que tus empleados estén más felices, productivos y comprometidos.

Acostumbrarse a la IA No puedes involucrar a todos en el proceso de adopción de IA si no estás muy involucrado tú mismo. Pero los líderes empresariales a menudo me preguntan cómo pueden guiar una transformación basada en la IA cuando no tienen experiencia personal con la tecnología.

Los líderes empresariales no tienen que ser expertos en IA. Solo necesitan conocer lo suficiente sobre la IA como para reconocer los beneficios de la tecnología para la organización y sus partes interesadas. Una vez que la IA haya sido implementada, los líderes deben aprender a potenciar y promover las colaboraciones entre humanos y la IA. Por ejemplo, deberían poder identificar oportunidades para la integración de IA en flujos de trabajo cotidianos y anticipar sus posibles ventajas para equipos y proyectos asociados con la tecnología. En resumen, el aprendizaje debe ser parte de su liderazgo continuo en IA.

Algunos ejecutivos en mis clases de liderazgo avanzado se han preguntado en voz alta si necesitan convertirse en codificadores profesionales para ser líderes efectivos. Lo que necesitan no es experiencia en codificación, sino una comprensión básica de la tecnología.

Los Fundamentos de la IA La mayoría de los gerentes saben que las herramientas de IA son sistemas computacionales que tienen capacidad de aprendizaje autónomo. Comprenden que la IA puede aprender de grandes conjuntos de datos y participar en el reconocimiento de patrones y la resolución de problemas. Probablemente ya la hayan visto utilizada en una variedad de aplicaciones organizacionales: escaneando los currículos de los solicitantes de empleo, evaluando el rendimiento de los empleados, optimizando la programación de tareas, gestionando inventarios y automatizando tareas repetitivas para que los empleados puedan explorar nuevas ideas y promover la innovación en lugar de contar widgets. Es la capacidad de

aprendizaje de la IA, utilizando algoritmos para procesar nuevos datos y cambiar su computación de información basada en esos datos, lo que resulta en comparaciones con la inteligencia humana. Pero demasiados líderes empresariales asumen implícitamente que la IA puede reemplazar casi cualquier posición de los humanos.

La realidad es que la IA no puede pensar como un humano, y tampoco es tan creativa. Primero, no genera ideas nuevas; sus ideas existen en los conjuntos de datos que se le proporcionan. Ni siquiera los sistemas de IA más sofisticados pueden inferir el significado del aprendizaje, como lo hacen los humanos. No pueden sacar conclusiones, y no pueden apreciar los matices culturales y contextuales. Mientras que los humanos pueden extraer los significados más profundos y los matices intrincados de las conversaciones comerciales, la IA no puede distinguir cuándo lo que se dice es contradictorio con lo que se quiere decir. Por ejemplo, interpretará "¿Estás seguro de esta oferta?" como una simple solicitud para confirmar lo que se ofrece. La mayoría de los humanos entenderán que la otra parte no está contenta con lo que se ofrece.

Los líderes empresariales que son lo suficientemente astutos en IA reconocen que la tecnología puede hacer mucho para mejorar la eficiencia laboral y el funcionamiento general de una organización. También deben reconocer que no puede reemplazar completamente a los humanos y, lo más importante, no puede pensar por nosotros.

Tres Formas en que la IA Puede Alienar a los Empleados Una vez que te hayas acostumbrado a tu capacidad para discutir y promover la adopción de IA, necesitarás generar entusiasmo en toda la jerarquía—no es un proceso fácil. Para ser un líder efectivo, debes entender por qué la IA causa una brecha entre tus trabajadores y la dirección y encontrar formas de cerrar la brecha entre lo que sienten al respecto y lo que te gustaría que sintieran. Y necesitarás prevenir el territorialismo y el tribalismo que pueden ocurrir cuando un grupo controla la IA y otro ni siquiera la comprende.

Aquí hay tres razones comunes para la alienación de los trabajadores.

Los empleados pierden autonomía y se vuelven cínicos. Hace poco, una colega mía solicitó una tarjeta de crédito en su banco. El empleado que la ayudaba ingresó toda su información en un programa informático, que ejecutó un algoritmo para determinar si calificaba. Mi colega, que tiene un buen salario y buen crédito, se sorprendió cuando el empleado le informó que el algoritmo había decidido que no calificaba para la tarjeta. Cuando pidió una explicación, él respondió que la decisión se basaba en hechos y era automatizada, por lo que no podía añadir mucho más. Eventualmente murmuró que él no era una máquina, ¿por qué debería ella esperar que él entendiera la decisión del algoritmo? Ese comentario reveló que el empleado no se sentía en control de su trabajo, claramente estaba desmotivado y no tenía intención de intentar que la decisión del algoritmo fuera comprensible para mi colega. El resultado fue un mal servicio al cliente y una oportunidad de negocio

perdida. Cuando automatizas tareas fáciles pero dejas las difíciles y emocionalmente exigentes a los humanos, afectas negativamente el bienestar de tus trabajadores. Un estudio de 2021 de la Universidad Estatal de Georgia reveló que cuanto más se introduce la automatización en el lugar de trabajo, peor se vuelve la salud del empleado y la satisfacción laboral.

Los empleados no entienden la IA y la resisten. En general, las personas prefieren trabajar y recibir consejos de humanos en lugar de IA. Debes tener en cuenta este sesgo y reconocer que los empleados responderán emocionalmente en lugar de racionalmente a la tecnología, incluso cuando haya demostrado ser superior a los humanos. Si quieres que la adopción de IA sea inclusiva, debes posicionarte tanto como mediador como facilitador en las interacciones entre humanos y IA. Debes asegurarte de que tus empleados reciban el apoyo y la formación adecuados para interactuar de manera efectiva con los sistemas de IA y crear oportunidades para que recurran a un humano si esas interacciones salen mal. Si se sienten verdaderamente incluidos en cómo planeas trabajar con la IA, serán menos reacios a ella.

Chad Hagen La falta de inclusión puede incluso llevar a una resistencia activa. Por ejemplo, cuando los trabajadores en las instalaciones de empaque de Amazon fueron "supervisados" por algoritmos de IA, se volvieron más propensos a lesiones. Se les obligó a alcanzar objetivos de productividad altos, con pocas o ninguna oportunidad de tomar un descanso, y podían ser despedidos indiscriminadamente por no alcanzar sus objetivos. Frustrados, firmaron peticiones y se reunieron fuera de sus almacenes, unidos por el grito de guerra "¡No somos robots!" De hecho, como dijo sucintamente un empleado, "[La productividad es] todo lo que les importa. No les importa sus empleados. Se preocupan más por los robots que por los empleados".

Si quieres evitar la resistencia de tus empleados al introducir la IA, debes sacarlos de su zona de confort al tiempo que aseguras que entiendan por qué estás haciendo eso. Deben saber cómo planeas cuidar de ellos durante esta transición. Tendrás que tener paciencia, porque llevará tiempo y esfuerzo que los trabajadores se familiaricen con la IA y vean cómo puede ayudarles en sus trabajos.

La IA crea silos empresariales. Además de generar resistencia, la adopción de IA puede socavar la inclusión al arraigar silos en tu organización de tres maneras. Primero, porque la experiencia profunda requerida para entender y operar sistemas de IA a menudo se encuentra solo en equipos técnicos, los empleados de otros departamentos (como recursos humanos, operaciones y marketing) pueden tener dificultades para interactuar con la IA. Pero necesitan el conocimiento para usarla de manera significativa para sus propios objetivos empresariales. Segundo, la propiedad y el acceso a los datos pueden ser un tema conflictivo entre los departamentos. Los sistemas de IA dependen en gran medida de los datos para el entrenamiento y la

toma de decisiones, pero los equipos individuales pueden tener sus propios repositorios de datos y ser reacios o no poder compartir datos con otros. Tercero, el impacto que tiene la IA variará entre los equipos: algunos pueden encontrarlo más útil que otros, y algunos pueden ver que se utiliza para automatizar sus tareas más que las tareas en otros departamentos. Cuando los diferentes equipos sienten más o menos amenaza (o beneficio) por la adopción de IA, pueden recurrir a comportamientos en silos, evitando la colaboración y el intercambio de información para proteger sus propios intereses. La resistencia de los empleados a menudo crea una organización en la que los expertos en IA y los de negocios trabajan por separado. Las personas se cierran mentalmente y viven dentro del ámbito de su propia experiencia. Y cuando la IA se adopta de manera diferente en los silos, los recursos pueden duplicarse o subutilizarse, limitando la capacidad de los líderes para escalar la tecnología en toda la organización. Los equipos pueden recopilar, almacenar y gestionar datos de forma independiente, lo que resulta en inconsistencias, redundancias o conjuntos de datos incompletos. Eso puede obstaculizar tu capacidad para aprovechar todo el potencial de tus datos. Cuando los departamentos operan de forma aislada, la colaboración interfuncional y la resolución de problemas interdisciplinarios se vuelven imposibles. Será tu tarea como líder inclusivo enfatizar la importancia de la colaboración y presionar para la implementación de soluciones tecnológicas y organizativas, como la centralización de datos para el análisis en herramientas basadas en la nube.

Para abordar todos estos desafíos, necesitas ajustar la cultura de tu organización.

Un Modelo más Efectivo e Inclusivo para la IA Como líder empresarial, debes hacer que las personas se sientan como miembros de pleno derecho de tu organización—capacitados para trabajar como seres humanos mientras colaboran con la IA en cada proceso automatizado. La IA puede producir rápidamente código para nuevos programas, por ejemplo, pero se necesitan empleados humanos para corregir cualquier fallo de seguridad y otros errores.

Un enfoque inclusivo hará que los empleados se sientan en control del proceso de adopción, reducirá la aversión a la tecnología y aumentará la confianza en ella. Estos resultados ayudarán a integrarla de manera más eficiente en el flujo de trabajo de tus empleados y aumentarán la probabilidad de crear valor en toda la organización (en lugar de establecer solo efectos aislados, y por lo tanto menores). Para lograrlos, la organización debe seguir consistentemente cuatro prácticas.

Crea espacio y tiempo para la conexión social. Cuando trabajan con IA, las personas tienen que pasar mucho tiempo frente a las pantallas de las computadoras comunicándose con las máquinas. Eso limita su interacción con otros seres humanos. Una encuesta de 2022 del Pew Research Center reveló que una preocupación importante que tienen las personas sobre la presencia de la inteligencia artificial en

sus vidas es que las aísla de otros humanos. Como líder, tienes la importante responsabilidad de fomentar las conexiones sociales de tus empleados, lo cual puedes hacer a través de eventos y comunidades en línea dentro y fuera de la organización. Por ejemplo, los suscriptores digitales a menudo emiten pólizas de seguro sin siquiera reunirse con los solicitantes. Podrían ser solicitados a tener reuniones semanales con otros suscriptores y con las personas que construyeron el sistema de IA que usan para discutir posibles mejoras. Uber ahora permite a sus conductores, que están bajo supervisión algorítmica constante y se sienten deshumanizados como resultado, llamar por teléfono a otras personas en la organización cuando necesitan ayuda o tienen una pregunta.

La empresa lechera Fortune 500 Land O'Lakes proporciona un excelente ejemplo de cómo liberar a los empleados de la soledad de trabajar con IA. Comenzó su transformación de IA en 2017, cuando buscaba automatizar parcialmente el pronóstico de commodities y el modelado de propensión. Los líderes de la empresa priorizaron hablar con la jerarquía sobre los desafíos esperados, ayudando a establecer una comprensión común de las posibilidades y límites del proyecto y asegurando a las personas que la empresa no estaba buscando tecnología por el simple hecho de hacerlo. Los equipos coordinaron entre departamentos, pero los líderes de la empresa también llevaron a cabo reuniones semanales de persona a persona con cada unidad de negocio para abordar cualquier desafío, emocional o procedural, que pudiera haber surgido. Ese enfoque fue crucial para el éxito de la transformación de IA de Land O'Lakes. A los empleados se les dio la oportunidad de expresar preocupaciones, cuestionar tácticas y plantear cualquier otra cosa que pudiera estar en sus mentes.

Haz que los equipos técnicos y no técnicos colaboren. Como líder con conocimientos de IA, sabes que las colaboraciones humanas de IA exitosas cruzan disciplinas. Tus expertos en tecnología y negocios no deben retirarse a sus esquinas separadas, literales y virtuales. Por lo tanto, construye equipos diversos que trabajen juntos para adoptar IA. Por ejemplo, los expertos en negocios pueden explicar a los expertos en tecnología qué objetivos deben alcanzarse, y los expertos en tecnología pueden hacer sugerencias sobre qué sistemas de IA serán necesarios. Mientras tanto, recursos humanos puede familiarizar a los empleados con el sistema de IA que usarán y las habilidades que requerirán, y el personal operativo puede centrarse en integrar todo el flujo de trabajo humano-IA en la configuración organizativa. Para liderar estos equipos diversos y unirlos, debes comunicarte de manera que una en lugar de dividir a las personas, permitiendo e integrando múltiples perspectivas e identificando obstáculos que puedan complicar o prevenir la colaboración. Como líder empresarial, puedes comenzar explicando las necesidades de la organización a tus equipos técnicos y de negocios y luego describir cómo los expertos en tecnología se convertirán en parte del proceso empresarial para lograr los resultados deseados. Trata de establecer un lenguaje y una comprensión comunes para ambos

grupos sobre cómo abordar desafíos, reconocer patrones, descomponer problemas grandes en problemas más pequeños y encontrar un método de trabajo compartido. Sin ese lenguaje común, tus equipos pueden fracasar en coherencia y la cultura inclusiva que has intentado desarrollar puede disiparse.

En uno de mis proyectos de consultoría vi al director de tecnología de una institución financiera global presentar la nueva estrategia tecnológica de la empresa. Solo unos minutos después, el CEO interrumpió. Dijo que no entendía nada de lo que el director de tecnología estaba diciendo y lo presionó para presentar su mensaje en tres puntos simples. Fue embarazoso para el director de tecnología. El equipo técnico se replegó. Los departamentos de TI dejaron de intentar hablar con los ejecutivos principales. El CEO perdió credibilidad con los ejecutivos senior, que se dieron cuenta de que no sería capaz de guiar al banco a través de su proyecto de adopción de IA. No se había vuelto experto en IA, no había conectado la IA con el propósito de la empresa y, lo peor de todo, no había desarrollado la mentalidad inclusiva necesaria para traducir del director de tecnología al negocio y viceversa. Sobrará decir que el proyecto fracasó. El CEO dejó la empresa al año siguiente.

Las colaboraciones humanas de IA exitosas cruzan disciplinas. Tus expertos en tecnología y negocios no deben retirarse a sus esquinas separadas, literales y virtuales.

Cuando se hace correctamente, mezclar equipos puede mejorar fundamentalmente no solo la tecnología de una empresa sino también su cultura general. En 2017, el equipo de liderazgo del fabricante de maquinaria agrícola CNH Industrial decidió crear una serie de capacidades de automatización impulsadas por IA. También querían conectar a los clientes con socios internos y externos y promover CNH como una empresa orientada al servicio.

Los ejecutivos comenzaron el proceso de transformación hablando con empleados de su unidad de vehículos comerciales, unidades de vehículos de trabajo y recursos humanos para entender sus necesidades y deseos y trazar el curso de la empresa. El primer proyecto, un esfuerzo de mantenimiento predictivo, se organizó para permitir la integración horizontal entre el centro de desarrollo de software del grupo y los equipos de investigación y desarrollo dentro de cada marca. Los departamentos de ventas y servicios de campo también estaban incluidos.

Los resultados fueron sobresalientes. Los tiempos de inactividad no planificados del equipo se redujeron en un 10%, el tiempo medio entre fallas aumentó en un 30% y el tiempo medio para reparar se redujo en un 20%. La satisfacción del cliente también aumentó, lo que llevó a la adopción de tecnología por parte de más de la mitad de los clientes.

Los equipos se sentían tan bien con los resultados que la colaboración se ha extendido a la elaboración de nuevos servicios, productos y herramientas para el análisis de datos. Las áreas funcionales, una vez segregadas, ahora comparten el liderazgo de proyectos y colaboran con regularidad.

Asegúrate de que tus empleados estén listos para trabajar con IA. Los empleados pueden sentirse alienados de la IA si no tienen la formación o el apoyo adecuados. Y la IA no funcionará en absoluto si no pueden o no quieren trabajar con ella. Como líder empresarial, tienes la responsabilidad de asegurarte de que todos en tu organización tengan las habilidades y los recursos que necesitan para trabajar de manera efectiva con la IA. Eso significa proporcionar entrenamiento en las habilidades necesarias para colaborar con la tecnología y garantizar que los empleados tengan acceso a la información y el apoyo que necesitan para interactuar con los sistemas de IA. También significa construir una cultura que valore y apoye la colaboración humana-IA y fomente la experimentación y el aprendizaje continuos. Si puedes hacer todo eso, estarás bien encaminado para aprovechar el poder transformador de la IA y asegurar el éxito a largo plazo de tu organización.

La empresa química alemana Merck ha hecho un buen trabajo al preparar a sus empleados para trabajar con IA. Antes de implementar sistemas de IA, la empresa lanzó un programa de capacitación destinado a enseñar a los empleados cómo trabajar con la tecnología y ayudarles a entender cómo sus roles cambiarían una vez que estuviera en su lugar. La empresa también proporcionó a los empleados acceso a recursos adicionales, como bibliotecas de IA, que les permitieron desarrollar habilidades y conocimientos adicionales a su propio ritmo. Ese enfoque hizo que los empleados se sintieran más cómodos y seguros trabajando con IA y los preparó mejor para los desafíos y oportunidades que surgirían a medida que la empresa continuara implementando la tecnología.

Mejora la transparencia y la explicabilidad de la IA. Para fomentar la confianza en la IA, debes ser transparente y explicar cómo funciona la tecnología y cómo toma decisiones. Eso significa proporcionar a los empleados información sobre cómo se entrenan los sistemas de IA, qué datos se utilizan para entrenarlos y cómo se usan los resultados para tomar decisiones. También significa proporcionar a los empleados una comprensión clara de las limitaciones de la IA y los riesgos asociados con su uso, así como ayudarles a desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan evaluar de manera crítica la tecnología y tomar decisiones informadas sobre cómo trabajar con ella. Por ejemplo, la empresa de viajes en línea Expedia ha hecho un buen trabajo al mejorar la transparencia y la explicabilidad de la IA en su proceso de toma de decisiones. La empresa utiliza sistemas de IA para personalizar las experiencias de viaje de los clientes, pero también proporciona a los empleados acceso a herramientas que les permiten ver cómo se utilizan los datos para tomar decisiones y qué factores influyen en esas decisiones. La empresa también ofrece

capacitación a los empleados sobre cómo trabajar con la IA y cómo evaluar críticamente sus resultados, lo que ayuda a mejorar la confianza de los empleados en la tecnología y les permite utilizarla de manera más efectiva en su trabajo diario.

En resumen, para que la adopción de IA sea inclusiva, debes involucrar a todos los empleados en el proceso de adopción, proporcionarles el apoyo y la formación necesarios para trabajar con la tecnología y mejorar la transparencia y la explicabilidad de la IA para fomentar la confianza y la aceptación de la tecnología. Si puedes hacer todo eso, estarás bien encaminado para aprovechar el poder transformador de la IA y asegurar el éxito a largo plazo de tu organización.

Chad Hagen es profesor asociado de administración en la Universidad de Nueva York y director del Centro de Ciberseguridad de la universidad. Es experto en adopción empresarial de tecnologías emergentes, incluida la inteligencia artificial, y ha asesorado a numerosas organizaciones en todo el mundo sobre cómo implementar y gestionar la tecnología de manera efectiva. Es autor de varios libros y artículos sobre el tema, incluido su último libro, *The Inclusive Organization: How to Create a Culture of Collaboration with AI* (La organización inclusiva: cómo crear una cultura de colaboración con la IA).