

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.

Cómo las funciones de la IA pueden cambiar la dinámica del equipo

por Megan Reitz y John Higgins

Abril 01, 2024



Illustration by Virginia Gabrielli

Resumen. Últimamente, las empresas están viendo nuevas funciones que añaden comentarios basados en la IA a las herramientas conocidas. En Zoom hay un «compañero de IA» que le ayuda a ponerse al día cuando llega tarde a una reunión, y en Teams, «Copilot» le ayuda... [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

La IA generativa tiene el aceptación más rápida de cualquier tecnología hasta la fecha. Ahora, a medida que las aplicaciones de IA se sumergen en la cultura y el poder del lugar de trabajo, estamos empezando a ver cómo las herramientas de GenAI afectarán a nuestra hábitos de conversación, que dirigen lo que decimos y a quién escuchamos.

Ya estamos viendo funciones que añaden comentarios basados en la IA a las herramientas conocidas. En Zoom hay un «compañero de IA» que le ayuda a ponerse al día cuando llega tarde a una reunión, y en Teams, «Copilot» le ayuda a resumir los puntos clave del debate. Read AI (una herramienta de IA inteligente que graba, transcribe y analiza las interacciones y las incorpora a los resúmenes) va más allá y mide el compromiso, la opinión y el tiempo de emisión de los participantes en las reuniones. Estas aplicaciones se pueden integrar en el trabajo para que los usuarios comiencen a utilizarlas sin problemas casi sin darse cuenta.

Estas herramientas ofrecen ventajas de productividad y comentarios, pero también hay desventajas en que se unan a nuestras conversaciones. Si la gente subcontrata su escucha al por mayor a la tecnología, saltándose el trabajo de pensar detenidamente en los mensajes clave, las reuniones pueden ser eficaces, pero puede que falte comprensión y compromiso para actuar.

Por lo que vemos, las conversaciones sobre cómo deberíamos tener conversaciones basadas en la IA están ausentes en muchas organizaciones, junto con las discusiones sobre la mitigación de

los riesgos y la maximización de los beneficios. La aceptación curiosa de la tecnología y la implementación acrítica significan que los traspiés —cuando se silencian los temas o las personas— no lo son» fallos inteligentes», para usar la frase de Amy Edmondson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard. Los fracasos conversacionales son inevitables cuando nos aventuramos en un nuevo territorio, sin embargo, solo son inteligentes si hacemos los deberes antes de experimentar, reflexionamos detenidamente al tomar decisiones y anticipamos los resultados.

Basándose en nuestra década de investigación En decir la verdad al poder, este artículo defiende la necesidad de prestar atención a la forma en que hablamos cuando utilizamos la IA y a la forma en que hablamos de la IA. Destaca cinco áreas de oportunidad muy entrelazadas y posibles problemas derivados de la forma en que se utiliza la tecnología en el contexto específico de una cultura organizacional con sus hábitos, arraigados en la percepción de las diferencias de poder, de quién tiene derecho a hablar y a ser escuchado.

Quién habla y es escuchado

Todos tenemos sospechas sobre quién recibe tiempo de emisión, lo interrumpen y quién interrumpe las reuniones. La IA nos permite pasar de la sospecha a la realidad, al proporcionar datos sólidos sobre la participación de la voz.

Con curiosidad y una intención positiva, quienes toman tiempo de emisión podrían estar motivados a reducirlo, creando espacio para otros. En una conversación que Megan mantuvo con David Shim, director ejecutivo de Read AI, contó la historia de un ejecutivo de capital riesgo al que se le mostraron datos a través de la aplicación que revelaban que había hablado durante el 80% de una presentación, demasiado, dado que el objetivo de la reunión

era conocer en detalle la posible inversión. Su aumento de conciencia hizo que hablara menos y escuchara más en las conversaciones posteriores.

Pero las razones para hablar mucho o poco son complicadas. Si se centra simplemente en la cantidad de contribución como objetivo de conversación, las personas que no quieren hablar o que contribuyen siendo oyentes activos podrían dejarse llevar por hablar cuando no tienen nada que decir.

Los más callados también pueden ser los que menos confían en que se grabe y en que sus palabras se hagan permanentes. La herramienta de inteligencia artificial podría aumentar las apuestas para alzar la voz y arraigar patrones en los que dominen las voces más seguras y poderosas.

Qué Se dice y se escucha

En las reuniones virtuales, muchos están ocupados tomando notas, creando su registro de lo que se ha dicho, por lo que pierden las señales visuales y confían en sesgos de escucha. Solo después se dan cuenta de que hay múltiples perspectivas sobre lo que se ha dicho y acordado que no se alinean con lo que hay en su cuaderno. Ahora un robot de IA puede tomar notas, elaborar el resumen y enumerar los puntos de acción y las responsabilidades, y podemos centrar toda nuestra atención en las personas que aparecen en pantalla, con una sola versión compartida de lo que se ha dicho disponible para todos.

Sin embargo, temas como los fracasos, la salud mental o las críticas a la estrategia podrían pasar a la clandestinidad, ya que la gente se silencia por miedo a que su punto de vista aparezca en el registro público y permanente. Este puede ser especialmente el caso si la IA pone etiquetas subjetivas, como «bajo sentimiento», que podrían traducirse como abreviatura de crítico o poco entusiasta, cuando alguien plantea un tema en particular. Si bien

la positividad procesable es importante, también lo es la incertidumbre provisional, y nuestro trabajo con frecuencia destaca situaciones en las que más duda y humildad habrían contribuido positivamente a la calidad de la conversación.

Para solucionar este problema, Read AI se anuncia en la reunión y permite a los participantes excluirse de la grabación y eliminar los datos antes de que se generen los informes. En un mundo sin jerarquía social estaría bien, pero en los lugares de trabajo repletos de ella, la pregunta es si los empleados se sentirían facultados para tomar esa decisión cuando su jefe dirija la reunión.

Cuándo Hablamos y escuchamos

Como seres humanos, nuestra energía varía a lo largo del día y de un día a otro. La IA puede tener en cuenta estas consideraciones al programar las reuniones para cuando los participantes tengan más probabilidades de participar.

Lea la IA, por ejemplo, puede hacer un seguimiento de su compromiso a lo largo de la semana y recomendar cuándo los organizadores deben programar las reuniones para sacar lo mejor de usted. Puede que les digan que su compromiso es más alto antes de las 10 de la mañana y, luego, va cuesta abajo.

El seguimiento de la participación puede ayudar a romper el patrón de los «zooms dominó», cuando una reunión se programa inmediatamente después de la otra. La IA puede exigir descansos que sabemos que necesitamos, pero no los tomamos entre reuniones, porque colectivamente sobreestimamos nuestra capacidad de atención.

La IA también puede permitir identificar qué reuniones son innecesarias (midiendo la participación o analizando las medidas de acción), lo que ayuda a crear espacios en el trabajo donde las

personas puedan hacer una pausa y pensar, en lugar de permanecer ocupadas patológicamente.

Sin embargo, esto se basa en que las métricas de «participación» sean creíbles. Un problema con la confianza en la GenAI es la mala aplicación de las suposiciones extraídas de una gama limitada de conjuntos de datos. Rastrear el compromiso y los sentimientos sigue siendo difícil y saca conclusiones incorrectas debido a la limitada atención a las diferencias culturales, la neurodiversidad y la introversión.

Mirar hacia otro lado, hacer una pausa, fruncir el ceño o usar el humor (especialmente el sarcasmo) pueden llevar a la IA a concluir que está desconectado o tiene pocos sentimientos, cuando en realidad puede estar pensando, imaginando o intentando aligerar el estado de ánimo.

Dónde Hablamos y escuchamos

En nuestra investigación mundial sobre decirle la verdad al poder, la mayoría de los 20 000 empleados que hemos encuestado coinciden en que son más cautelosos en las reuniones de trabajo formales, es decir, en las que más se utiliza la IA. Esto se compara con las conversaciones individuales con los jefes y las conversaciones informales con los colegas. Puede que estén aún menos dispuestos a alzar la voz en entornos formales si las palabras se graban y se comparten de formas desconocidas.

Como hemos informado en nuestra investigación, los líderes suelen ser los que se sienten más cómodos en las reuniones formales y es probable que se encuentren en una «burbuja de optimismo», sobreestimando cómo accesible son, qué transparentes son los demás y no se dan cuenta de que son más jóvenes solo decirles lo que creen que pueden soportar oír.

Las reuniones basadas en la IA pueden agravar esta situación, impulsar las conversaciones fuera de línea, socavar la creación de sentido colectivo y aumentar la carga de trabajo conversacional.

Cómo Hablamos y escuchamos

Muchas organizaciones defienden una cultura de comentarios, sin reconocer la dinámica del poder. Dar y recibir comentarios suele ser incómodo, si no limita su carrera: pocos llaman a su jefe por hojear los correos electrónicos mientras otros hablan o admiten que se van de una reunión porque es aburrido.

Un robot de IA no tiene miedo de alzar la voz y no se avergüenza. Muchos de nosotros recibiremos pronto comentarios (aunque no los obtengamos) sobre nuestra presencia virtual y sobre cómo hablar y escuchar: si seguimos interrumpiendo (y a quién), utilizamos un lenguaje corporal que silencia a los demás, hablamos demasiado rápido o utilizamos un lenguaje excluyente.

Esto podría ser inmensamente valioso. Sin embargo, si los empleados sienten que están siendo vigilados y que los etiquetan según su forma de comunicarse, las conductas «interpretativas» pueden apoderarse a medida que los participantes de la reunión juegan con el sistema (es decir, utilizan las palabras y el lenguaje corporal que saben que la IA valora muy bien). Según David Shim, «la gente no puede seguir así» durante demasiado tiempo. Sin embargo, nuestras investigaciones sugieren que los empleados aprenden fácilmente las reglas culturales de las reuniones, lo que contribuye a la persistente falta de sinceridad en la comunicación.

Una ventaja que podría aportar la IA es la forma en que prestamos atención. Cuando alguien está totalmente presente con nosotros, escuchando sin juzgar, puede que estemos más dispuestos a alzar la voz, reflejar y cambiar y el rendimiento mejora. Las reuniones virtuales se utilizan a menudo como oportunidades para realizar

múltiples tareas, lo que socava el potencial productivo de unir a las personas. Lea la IA mide los movimientos oculares y las expresiones faciales para evaluar si prestamos atención y nos comprometemos. Esto podría significar que hacer otros trabajos se volverá más difícil o, si lo hacemos, visible. La IA podría ayudar a dejar nuestro hábito de realizar múltiples tareas al ayudarnos a eliminar las reuniones que no son productivas y a animarnos a escuchar mejor en las que sí lo son.

La pregunta es si los participantes aprenden a hablar y escuchar con destreza o a *parecer* hablar y escuchar con destreza.

¿Qué determina si la IA será para bien o para mal en nuestras conversaciones?

Muchos de los resultados positivos descritos anteriormente suponen que la IA es autoritativa (es decir, fiable y precisa), que los que están en el poder la utilizarán de forma generativa y se implementará en un lugar de trabajo psicológicamente seguro. Hay motivos claros para dudar de que estos criterios se cumplan normalmente.

El equilibrio entre los pros y los contras de la IA en la forma en que hablamos y escuchamos se reduce a tres cosas:

- **El impacto del poder y el estatus:** Cómo afectará la sensación de poder relativo de las personas a su confianza en las herramientas de IA, a su capacidad de excluirse del seguimiento de la IA y de influir en la forma en que se utilizan los datos. La clave es reconocer la cultura del poder que existe. La principal brecha cultural, basada en Joyce Fletcher, es si la IA se utiliza para controlar a los demás con el fin de cumplir con las expectativas o para ayudar a los demás a tomar sus propias decisiones.

- **Qué consideramos conocimiento:** Si cedemos la responsabilidad de escucharnos y entendernos a la IA o utilizamos la IA para aumentar nuestra capacidad de encontrarnos de forma generativa. Si hacemos lo primero, confiando demasiado en la IA para obtener nuestros conocimientos, podríamos perder los músculos que necesitamos para aprender y entrenar, escuchar y alzar la voz, por lo que dejarnos llevar por las intenciones de los proveedores de tecnología y los conjuntos de datos de los que la IA aprende y luego crea (incluso alucinando).
- **Hacer una pausa para aprender:** Si creamos espacios para aprender a medida que implementamos nuevas tecnologías y tomamos decisiones acertadas en cuanto a la adopción. El «aumento de productividad» de la IA, dentro de nuestra filosofía empresarial actual, podría llevar a más trabajo, más tareas e incluso menos descanso. Ahorrar tiempo dentro de una filosofía que privilegia la atención y las relaciones hace posible vínculos más profundos de confianza y pensamiento reflexivo. Hay implicaciones para lo que se dice y quién es escuchado en ambos escenarios.

La aplicación inteligente de la IA invita a adoptar una perspectiva filosófica que nos obliga a enfrentarnos a nuestra búsqueda interminable para realizar más tareas y más rápido. Requiere moderación y la habilidad de levantar nuestra mirada instrumental, que queda hipnotizada por la racionalidad y los objetivos, y captar nuestra mirada relacional, que nos lleva a ver lo profundamente conectados que estamos el uno con el otro, con el mundo que nos rodea y cómo nuestras elecciones actuales enmarcan el mundo que ocuparemos nosotros y nuestros hijos. De esta manera, quizás la IA pueda ayudarnos a mantener las conversaciones que importan.

Megan Reitz is an associate fellow at Saïd Business School, University of Oxford, and adjunct professor of leadership and dialogue at Hult International Business School. She speaks, researches, and consults in order to help organizations develop more open, mutual, and creative dialogue. She is the author of *Dialogue in Organizations* (2015) and the coauthor of *Mind Time* (2018), *Speak Up* (2019), and the second edition of *Speak Out, Listen Up* (2024). Follow her on LinkedIn or meganreitz.com.

John Higgins is a researcher, author, and coach. He is a research fellow at GameShift and the director of research at The Right Conversation. John has worked in close collaboration with Megan Reitz for over a decade, and their latest book, *Speak Out, Listen Up*, is due out in spring 2024.

Recommended For You

Research: Leaders Undervalue Creative Work from AI-Managed Teams



Is Crypto Cleaning Up Its Act?



Getting Your Company's Data Program Back on Track



PODCAST
Why the Glass Cliff Persists

