ISSN 0328-5715
ISSN 2524-955X

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL FUTURO DE LA EMPLEABILIDAD

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FUTURE OF EMPLOYABILITY

Walter D. Esquivel[1]

Resumen

Existen diferentes estilos y maneras de emplear a la Inteligencia Artificial en el trabajo cotidiano, lo seguro es que su irrupción cambia la manera de trabajar y gestionar a las empresas. Tanto los trabajadores como los líderes de las firmas deben comprender como los algoritmos, que hacen a la programación de la inteligencia artificial, procesan la información, para así asimilar cómo la misma debe ser monitoreada, a la vez de comprender de qué manera permite liberar y potenciar a las habilidades intrínsecamente humanas diferenciándolas de aquellas más repetitivas y factibles de realizar con mayor pericia por una máquina. En el proceso de asimilación de la inteligencia artificial habrá trabajos y formatos de liderazgo novedosos que se requerirán y otros que desaparecerán irremediablemente. Estará en la capacidad de cada uno de comprender y ejecutar un aporte creativo, novedoso, colaborativo y único asociado a las propias características personales y al correcto empleo de la inteligencia artificial lo que garantizará la empleabilidad futura.

Palabras **claves:** Inteligencia Artificial – Empleo – Liderazgo – Gestión – Adaptabilidad – Trabajo en equipo

Abstract

There are different styles and ways to use the artificial intelligence on the daily work, what it is out of question is that its irruption has change the way we understand the work and management. Workers and leaders must understand how the algorithms, which perform the programming of the artificial intelligence, process the information to assimilate how to control, and at the same time; understand how it will liberate the human potential activities in contrast with the ones which a machine could do better for being more monotonous. In the process of assimilation of the artificial intelligence there will be new works and ways of leaderships needed, and others that will inevitably disappear. The employability will depend on the capability of each of one to understand the way to do a creative, new, collaborative, and unique input for the organization. This input will be associated to the personal characteristics and the correct use of artificial intelligence.

Keywords: Artificial Intelligence – Work – Leadership – Management – Adaptability – Teamwork

[1] Argentino, Consultor en Gestión Estratégica, Finanzas y Economía. Profesor titular de Fundamentos de Management en el MBA de la UP. wdesquivel@gmail.com

La IA en las empresas y el nuevo paradigma laboral

La Inteligencia Artificial (IA) afectará a toda actividad laboral conocida y por crear. Es sólo una cuestión de tiempo que se popularice, ante las diversas mejoras y abaratamiento de sus sistemas, su aplicación aún en la empresa más pequeña y remota.

Los trabajadores actuales y futuros ante este destino no necesariamente deben convertirse en expertos en programación, sino comprender como la IA potencia y complementa sus actividades diarias, y a la vez, ante la naturaleza de toda programación, entender como la IA posee inevitables restricciones en su funcionamiento. Los trabajadores y líderes deberán reperfilar entonces sus habilidades para poder emplear con pericia las variadas herramientas de las IA existentes sin necesidad de ser desarrolladores de ellas.

Aunque las organizaciones en sus *fundamentals* no se verán modificadas, en lo que respecta a organización, liderazgo, procesos, foco en el cliente y el mercado objetivo, si las tareas de los humanos en ellas cambiarán profundamente. La IA es una poderosa herramienta de las organizaciones, pero no deja de ser sólo eso, una herramienta dentro de una estrategia. Esta nueva y poderosa herramienta cambiará al mercado laboral con rapidez, al solucionar eficazmente y de manera autómata numerables actividades que hoy áreas enteras realizan en una empresa. Esta irrupción de la inteligencia artificial provocará que innumerables puestos de trabajo actuales desaparezcan, como a la vez requerirá la creación de nuevos perfiles laborales que se ajusten a un mundo mucho más digital y masivo. La IA hoy, pero igual como fueron innumerables desarrollos tecnológicos históricos, provoca un incremento de la productividad que genera la necesidad de mayor cantidad de trabajo, pero no del mismo existente previo a la mejora tecnológica realizada.

Previo a avanzar sobre que trabajos prosperarán, cuales desaparecerán, y finalmente imaginar que estrategias desarrollar para mantener a la fuerza laboral empleable en el mundo por venir, a continuación, se profundizará sobre lo que la IA implica en las organizaciones y en el trabajo humano.

La irrupción de la Inteligencia Artificial

Schatsky (2016) en un análisis de la historia de la humanidad, entiende que como en todo otro proceso de incorporación tecnológica que ha sucedido, con la IA sucederá idénticamente. Habrá una modificación de la productividad general, incrementando la riqueza y la prosperidad de la economía, lo que conlleva a la demanda de trabajadores con nuevas habilidades, dejando de lado a aquellos que no las adquieran o no sepan adaptar las que posean a las nuevas condiciones laborales. Trabajos tales como el de los conductores, carga de datos, e incluso diversos estilos de reporting y análisis serán prontamente suplantados por una inteligencia artificial.

Como en todo anterior proceso de avance tecnológico, y entendiendo que la tecnología no es más que una herramienta de trabajo, se presume que la IA llevará a un nuevo empoderamiento de los trabajadores al potenciar sus capacidades a desarrollar actividades

mucho más complejas que actualmente. En vez de que el trabajo pase por actividades repetitivas, el trabajo asociado al intra-emprendedurismo empresarial serán los más requeridos. Este cambio de capacidades fundados en atributos personales tales como el sentido común, la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad, las buenas relaciones interpersonales, la inteligencia emocional y la empatía serán clave en el futuro laboral de trabajadores y lideres.

Naturalmente, este empoderamiento de los trabajadores lanzados hacia el cambio disruptivo de la firma y creación de nuevos negocios dependerá de cómo la dirigencia de la empresa determine el marco estratégico general. Si la estrategia pretendiese erróneamente mantenerse como antaño en esquemas jerárquicos verticales, en vez que en formatos mucho mas horizontales donde se aprovechen los diferentes perfiles humanos intervinientes, la IA solo se convertirá en una herramienta de reemplazo de la fuerza laboral.

La IA tiene el potencial de liberar al humano de aquellas actividades que no le son propias, y permitirle ser aquello que mejor hace: crear. Emplear entonces la IA para sólo abaratar costos laborales bajo una lógica competitiva, es perder el principal foco competitivo que posibilita la IA, que es liberar la creatividad de los múltiples colaboradores.

Detección de oportunidades para la aplicación de IA

La IA como todo otro sistema o herramienta debe ser empleada acorde a su efectivo aporte a la estrategia general de la firma, la IA por sí sola no garantiza nada, no es magia. Agrawal (2018) considera que previo a iniciar el empleo de alguna IA es requerido realizar un "AI Canvas" (figura 1), el cual establezca en última instancia un plan de trabajo que clarifique como contribuirá la IA, como será la relación con los humanos en el día a día, cuanta influencia la IA tendrá en las acciones a tomar, y finalmente como se evaluará el éxito del accionar de la IA en el proceso general. Sin este marco de partida, que requiere necesariamente un trabajo en equipo entre todos los colaboradores e involucrados de la firma, difícilmente cualquier aventura de instalación de un programa será realmente provechosa.

Como en todo Canvas, existen áreas *core* y áreas soportes del plan, todas igualmente necesarias, pero unas dedicadas al producto en sí, y otra a la necesidad que genera el plan desarrollado. Se desarrollarán a continuación cada parte del AI Canvas:

- ***Predicción***: El gran valor de la IA frente a otros sistemas existentes es la capacidad de generar nueva información que se desconocía a partir de la información existente, siendo eso lo que se denomina predicción en estos sistemas. De no tener claro que se desea predecir, instalar una IA será totalmente inútil, además de que no se sabrá cual IA es la más conveniente para emplear.

Figura 1: AI Canvas



Fuente: Agrawal, A., Gans J., y Goldfarb A. (2018). A simple tool to start making decisions with the help of AI. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

- **Valoración**: Las predicciones de un sistema tienen necesariamente un margen de error que un humano puede generalmente detectar con facilidad si este tiene un marco claro de valoración. Si acaso el tema a predecir fuese continuamente ambiguo, no es posible entonces establecer un algoritmo que replique indicaciones que no puedan ser juzgadas como correctas o erróneas. Si no se tiene claro como diferenciar una predicción correcta de una incorrecta, la IA se verá continuamente invalidada de poder ejecutarse.
- **Acción**: Las predicciones correctamente valorizadas, deben siempre tener asociadas una acción clara a tomar con ellas según su resultante. Si la toma de acción a ejecutar con la información predicha resultase incierta, difícilmente la predicción tenga algún impacto en la organización. No se trata de saciar curiosidades eventuales con la IA, sino de realizar algo preciso con ella, se debe saber que acciones se tomaran ante las posibles predicciones que la IA realice.
- **Resultados**: Finalmente, realizada la acción debe observarse si las expectativas de esta se cumplen, esto no es más que el ciclo de Deming, toda acción debe ser evaluada en su resultado efectivo para evaluar entonces si algo del plan debe modificarse. Aquí la modificación sería cambiar la programación de la IA para que brinde mejores predicciones, o establecer un marco valorativo diferente de las predicciones realizadas. El punto aquí, en el IA Canvas, es que debe haberse pensando previo a la instalación de una IA de qué manera se evidenciará la vigencia de las predicciones en el mundo real. Si estas métricas no fueron pensadas, la instalación de la IA puede ser peligrosa al estar alienada de la realidad contextual.
- **Input**: Es todo aquello que el especifico algoritmo implementado requiere para su desarrollo, tanto para realizar predicciones como para establecer los parámetros

auto-valorativos de las mismas. Cada objetivo estratégico, puede requerir diferentes IA, que a su vez requieren una organización previa para poder desarrollarse. No se podrá predecir sin información con la cual poder alimentar al algoritmo.

- **Entrenamiento**: Ya implementado el sistema, la valorización y las acciones a tomar con ellas deben ser monitoreadas y compensadas. El entrenamiento es el accionar humano para establecer las pautas de qué datos se emplean y en qué exacta ponderación, acorde al contexto específico que la empresa este atravesando y a la estrategia que se desee implementar.
- **Feedback**: Finalmente aquí, ante las acciones y resultados objetivos, se debe establecer de qué manera el sistema aprende o es mejorado. Esta instancia es mucho más que un entrenamiento orientado por la intencionalidad humana, sino por el efectivo resultado en el mercado, que puede llevar al mismo sistema a sugerir cambios en los propios parámetros establecidos en la instancia de entrenamiento.

En los 7 puntos del IA Canvas debe haberse notado, no sólo la naturaleza herramental objetiva de la IA, sino el intenso monitoreo y pensamiento estratégico que requiere su instalación, entrenamiento y análisis. La IA no reemplaza al humano, sino que lo provoca a orientarse a actividades mucho más complejas, generales y estratégicas.

Tipos de sistemas de IA y su potencial empleo en las empresas

Se suele criticar los límites y errores de la IA para defender la permanencia del trabajo humano, pero el trabajo humano tiene errores que la IA nunca cometería. Dado lo anterior, es necesario aceptar que hay trabajos que necesariamente realiza mejor un programa que un humano, aun existiendo un margen de error posible.

Daugherty (2018) propone comprender a la IA como un nuevo compañero de trabajo. Como todo nuevo integrante en una firma, requiere entrenamiento, que se le expliquen las pautas, y que con posterioridad, se le brinde feedback de las nuevas actualizaciones a sus objetivos y manera de trabajo. Entender a la IA como un compañero de trabajo implica crear la confianza para establecer marcos de trabajo colaborativo con ella. La colaboración del equipo de trabajo con la IA implica potenciar las habilidades indelegables de cada una de las partes, por un lado, las humanas referidas a las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, creatividad e interacción social, y, por otro lado, las habilidades indelegables de la IA que son su velocidad, escalabilidad de sus procesos, capacidades cuantitativas y finalmente su reacción en tiempo real en todas ellas. Comprendiendo los roles indelegables y destacados del nuevo equipo de trabajo, debería ser comprensible que la IA no reemplaza a la humanidad, sino que la complementa para que se dedique a lo que un humano mejor puede aportar. Naturalmente, todo depende del negocio, ya que dependiendo del mismo podrían existir perfiles artificiales por sobre los humanos como dominantes, y viceversa, en la dinámica de grupo.

Superado el tópico del rol que la IA ocupa en el equipo, es momento entonces de comprender concretamente de qué manera se puede integrar las diferentes IA al equipo de trabajo. Hammond (2017), establece que a menos que el *core* de la empresa sea desarrollar programas de IA, no es necesario contratar especialistas en el área. Las empresas que no desarrollan IA como objetivo sólo requieren elegir el correcto programa para las funciones específicas del negocio que sean del agrado de los miembros de la firma. La herramienta que se seleccione debe tener el potencial de generar reales mejoras en la organización, lo cual no es algo inmediato. Las mejoras son fruto de un lento proceso de verificación y testeo de diferentes estilos de abordajes de la problemática a la que la IA se la enfoque a trabajar.

Existen plataformas en ejecución y desarrollo que no requieren código para establecer los parámetros de la IA. Sin dudas estos programas serán los más empleados en las firmas, ya que permitirán de manera flexible establecer lo que la firma desea desde una lógica respetuosa del negocio, y obtener el resultante deseado. Una resultante que deberá ser monitoreada para evaluar si los parámetros cargados fueron suficientes o no. Es aquí donde se vuelve al concepto de trabajo colaborativo y creativo de toda la firma para comprender el sistema y establecer metas posibles de gestionar con eficacia. Es un proceso lento y continuo de validación, aún sin ser necesario ser especialista en programación

Ante la versatilidad de programas de IA existentes, Hammond (2017), establece, comprendiendo que no toda IA es igual y que cada tecnología tiene su función específica que existen cuatro grandes estilos de inteligencia artificial posibles de emplear:

- **Machine Learning**: Si lo que la empresa posee es una gran y variada base de datos con la que pretende encontrar correlaciones en la población objetivo.
- **Deep Learning**: Si se pose mucha información, pero no estructurada en bases de datos arquetípicas (audios e imágenes).
- **Data Extraction**: Si lo que se posee es información en formato de texto.
- **Natural Language Generation**: Si los datos que se poseen tienen como objetivo dar soporte a reportes de status y desempeño.

Los sistemas denominados “natural language processing (NLP) o generation (NLG)”

tienen la capacidad de interactuar con humanos emulando la creatividad de ellos, pudiendo redactar estrategias completas y tomar decisiones indicando las acciones consecuentes. Esto no necesariamente implica una sustitución de los gerentes o lideres, pero si una necesidad de estos de comprender como emplear estas herramientas con el fin de simplificar su trabajo y concentrarse en aportar aquello distintivo de un humano. Los lideres, y todos los empleados, deberán ser personas con marcos mentales proclives al crecimiento y aprendizaje continuo, evitando estacionarse en marcos mentales que consideren que existe un punto de llegada fijo y perdurable.

La colaboración de la IA en la toma de decisiones es que la lleva a Ross-Taylor (2021) a establecer que existen 4 opciones en las que las IA puede colaborar. Sera una cuestión estratégica determinar qué nivel de gerenciamiento humano se pretenda conservar:

1. **Human in the loop (HITL)**: La IA solo establece un soporte amplificando las capacidades del humano plenamente a cargo. Brinda datos y análisis de estos para que el humano desarrolle sus ideas y acciones.
2. **Human in the loop for exceptions (HITLFE)**: La IA toma aquellas decisiones que se establecieron como simples y rutinarias, dejando en responsabilidad del humano atender las excepciones que salen de los parámetros de la programación. A su vez, el humano tiene la responsabilidad de revisar las decisiones tomadas por la IA en pos de verificar la vigencia de los parámetros suministrados.
3. **Human on the loop (HOTL)**: Aquí el humano se vuelve asistente de la IA actualizando los parámetros de las decisiones que se toman automáticamente, pudiendo con el tiempo, el mismo sistema, recomendar que parámetros deben ser modificados acorde a las metas que se le fueron asignadas.
4. **Human out of the loop (HOOTL)**: Aquí el humano sólo establece restricciones y objetivos de la IA, ya que el sistema se autoajusta solo y sin intervención alguna, salvo por los objetivos y restricciones planteadas.

Analizando el tema desde un aspecto operativo, dejando de lado que clase de IA se establezca y que tipo de participación posea el humano en la instalación de la IA, según Davenport-Ronanki (2018) hay tres maneras en que la IA da soporte efectivo a los negocios desde el rol absorbido de trabajos que previamente realizaban humanos:

- **Automatización de Procesos**: Es la actividad más barata y rápida para implementar IA, ya que sólo consiste en reemplazar aquellas tareas rutinarias de carga, análisis y reporting y ejecución. La clave esta en que son actividades estándar sin ambigüedad ni diferenciación.
- **Generación de Insights**: Estas actividades requerirán un mayor proceso de programación de parámetros acorde a los objetivos estratégicos, ya que el foco está en modelizar ágilmente la información existente o a recolectar. El objetivo es permitir adelantar pasos al humano para que sólo se dedique a la interpretación de

lo sucedido y de lo que podría suceder en consecuencia. Son aquellas actividades de predicción automática ante la aparición de determinados patrones de conducta.

- **Vinculación con empleados y clientes**: Los sistemas de lenguaje interactivo, permiten una interacción directa y la potencial resolución de las necesidades eventuales en cualquier momento y lugar. El beneficio extra que brinda que sea un sistema, es que el humano cliente de este puede sentirse más abierto a compartir sus pensamientos, al reconocer que del otro lado no hay juicio valorativo posible.

Ante lo hasta aquí desarrollado, el avance de la IA en diferentes esferas laborales es contundente. No debe perderse de vista, sin embargo, que el avance está sujeto siempre a decisiones estratégicas, que, en su ideación, ejecución y control, no dejan de tener humanos realizando nuevas tareas que hasta ahora no eran evidentes o explicitas. Las actividades estrictamente humanas e indelegables siempre estuvieron presentes en las organizaciones, y son el punto de partida para cualquier eventual instalación y control de una herramienta de IA.

La calidad de la organización y su sistema de información como premisa inicial de la IA

Para que la IA funcione, la tecnología implicada en ella no es lo más relevante, lo relevante es la calidad de la información con la que se la alimente, y eso es el sistema de información con el que cuente la firma. El sistema de información, y lo que provee, debe ser elegido por profesionales del negocio, ya que no hay especialista de IA que pueda reconocer qué es o no útil para un negocio de manera aislada, no es magia la IA, es sólo un algoritmo complejo, un apéndice en un sistema mucho mayor que hace a la empresa. Entender el negocio, será siempre el primer gran input de toda actividad, sin esta comprensión los resultados de la IA no podrán ser juzgados en su validez pragmática. Sólo un especialista en el negocio que ha alimentado la IA, puede juzgar la calidad de la IA, independientemente de los detalles de su programación los cuales le pueden ser desconocidos.

El equipo de trabajo del negocio que emplea la IA es quien determina que información es relevante para alimentar a la IA, establece los objetivos deseados con los que la información debe ser empleada, y determina los parámetros de dichos objetivos que servirán para la modelización de las predicciones que la IA realizará. Establecido dicho punto de partida, la IA en un proceso iterativo continuo con el equipo de trabajo, el cual cuenta con un profundo conocimiento de la empresa y los procesos. Es el equipo de trabajo en su conjunto quien garantiza la validez de todo lo que se desarrolle.

Un equipo comprometido y conocedor de las tecnologías que emplea no es un requisito exclusivo de emplear una IA, sí una clara necesidad si no se quiere malograr la inversión en un nuevo sistema, sea IA o no. Toda mejora tecnológica tiene la capacidad de trascender las tareas existentes y brindar un plus especial, pero eso depende siempre

e irremediablemente de los humanos responsables de su despliegue. No hay sistema que pueda torcer un equipo de trabajo que no sabe cómo vincularse de manera virtuosa, eso siempre será entera responsabilidad de los humanos, y el requisito indispensable para el éxito sostenible de cualquier empresa o proyecto.

Fountaine (2019) define que es el equipo en su participación en una estructura organizacional horizontal, empoderada, y empática que, en su continua iteración pese a los errores, ya que el objetivo es el aprendizaje, lo que hará diseñar una manera de comprender y emplear a la IA de una manera exitosa. Es el valor del equipo de trabajo lo que hace que las empresas florezcan, aún si no tuvieran los más avanzados sistemas, ya que la actitud e integración de las múltiples perspectivas únicas de cada individuo participante es lo que garantiza el poder aprovechar toda oportunidad existente.

Los límites de la IA en un mundo aún humano

Un tema recurrente en la bibliografía existente en la materia, que sirve de ejemplo de comprensión de la necesidad de que todo trabajador entienda las irremediables limitaciones de la IA, es que un desarrollo de programación exitoso puede ser un fracaso en su aplicación práctica. Los programas de IA son usados fundamentalmente para entender con mayor profundidad una realidad existente u obtener una proyección de lo que sucederá. Estos usos son consecuencia de las preguntas que los trabajadores o clientes realizan a la aplicación, y allí reside la gran dificultad, dado que las preguntas de un humano no están regidas o limitadas a la información y programación contextual de la IA. Es en el potencial uso creativo de la IA donde se puede terminar invalidando una exitosa programación, ya que estos programas no dejan de ser fruto de un complejo algoritmo fundado en determinadas bases de datos. Por lo que al consultar algo por fuera de dicho espectro de información base, las eventuales respuestas pueden ser incoherentes o incluso peligrosas en la calidad de sus consejos como en la propagación de diversas discriminaciones subyacentes en la fuente de información empleada. Como menciona Martinho-Trusweell (2019), el riesgo hacia las mujeres, y por ende a cualquier otra parte de la sociedad la cual haya sido discriminada en la historia, es que las fuentes de información de la IA están alimentadas de lo que el mundo es y no de lo que debería ser.

Los trabajadores y líderes deben ser parte del desarrollo de la estructura de la IA, no por que vayan a realizar la programación, sino porque deben comprender los límites del sistema, comprender como procesa la información, y finalmente qué clase de resultados puede tener y con qué margen y estilo de error. La IA podrá simular una conversación, pero no es un humano, es una programación que brinda por complejos algoritmos una respuesta como si fuera un humano. Es entonces que el humano usuario debe tener el criterio de comprender cuál es la fuente de información que la IA emplea, como la procesa, y finalmente como la computa para brindar un output.

Entender a la IA implica un trabajo multidisciplinario ya que se requiere mas de una perspectiva para validar las consecuencias de la programación realizada. Y aún pese a dicho

trabajo previo, será en la ejecución del programa en la realidad la que irá demostrando diversos estilos de conflictos a procurar enmendar en la programación, o eventualmente, a impedir que el programa ejecute sin la intervención de un humano.

Un tema mucho más complejo aún es cuando la IA no está fundada en información histórica, sino en la optimización en la toma de decisiones. Aquí la programación está sujeta a lo que se desea maximizar o minimizar como impacto o resultante, lo cual puede llevar a la pregunta de si los fines justifican lo medios. La programación sujeta a objetivos, desde un aspecto frio y racional probablemente de una respuesta lógica acorde al programa, sin que ello implique que sea una respuesta aceptable por un ser humano. Existen tomas de decisiones donde existirá un daño en cualquier opción y en donde lo correcto es dilemático y solo justificable por temas de empatía contextual. Por ejemplo, si un auto con piloto automático debe decidir entre arriesgar la vida de 3 personas o la de 1, ¿Lo racional es arriesgar la vida de dicha persona aun si fuera un niño? Esto es un tema que McKendrick (2022) procura profundizar.

Los trabajos que prosperarán potenciados por la IA

Agrawal (2017), establece que cuanto más información y certeza haya de los objetivos es más factible automatizar dentro de alguno de los estilos de IA, pero de existir ambigüedad no es posible, y es allí donde el juicio valorativo humano resultará cada vez más necesario. Dado ello, Agrawal (2017), establece que las habilidades más relevantes en el futuro estarán asociadas a la capacidad de complementar las predicciones de los sistemas, lo cual es el juicio valorativo de lo que la IA haya previsto. Poder entender por parte de todos los involucrados como debe asimilarse la IA de manera efectiva, como desarrolla Daugherty (2019), es la potenciación que la IA brindará a la actividad humana.

Lo humano, laboralmente hablando, es aquello que no es posible de sistematizar en un algoritmo, en palabras de Orduña (2021), aquello que nos vuelve únicos como individuos. Dado ello, los trabajos que prosperarán no serán aquellos que sean consecuencia de un proceso repetitivo, o un conocimiento académico estanco, o una metodología “ganadora”. Todas esas actividades son potencialmente deducibles en un programa que pueda trabajar a escala, en tiempo real, y manteniendo los mismos estándares de atención sin descanso alguno. Por lo que nuevamente, la pregunta es, ¿Dónde está lo humanamente único en un trabajo?: Lo está en la disrupción del estado de situación existente.

Todo aquel trabajo que atienda a situaciones esporádicas, únicas, especiales, e irrepetibles, o incluso trabajos que deseen modificar la situación presente e histórica naturalizada como normal, requerirán de un humano capacitado para atenderlas. Un humano que claramente habrá necesitado aprender cantidad de procesos automatizables en instancias académicas formales, pero con el objetivo de poder ver entre líneas que acción tomar cuando la realidad o el deseo de mejora escapa de lo previsto o histórico. La irrupción de IA es un desafío sólo para aquellos que consideraban al conocimiento como un punto de llegada. El conocimiento siempre fue un punto de partida, ya que no se trata de hacer lo que se sabe, sino de resolver

situaciones que se desconocen, de mejorar, de alcanzar un estado superior. Eso es el trabajo incansable del ser humano a lo largo de su historia, una mejora continua que no se conformó con su estado “actual”, y siempre busco algo más.

El trabajo que se ve destacado y potenciado por la presencia de la IA, es el trabajo del buscador, del emprendedor, o intra-emprendedor, aquel que procura comprender lo que sucede y aportar nuevas soluciones. En este sentido Orduña (2021) aporta que los trabajos en el futuro estarán asociados a mayor exposición, a actividades de mayor complejidad cognitiva y colaborativa. Quienes sean seleccionados para dichos puestos serán personas que puedan demostrar tener las aptitudes personales necesarias para dichas actividades. En la actualidad, ejemplos de dichas actividades serían aquellas vinculadas a la creación de contenido, nuevos negocios, desarrollo de productos, actividades comerciales, actividades donde la vinculación personal sea clave, economía sustentable, entre otros que hagan eje en la vinculación humana o apunte a las problemáticas de la sociedad como especie animal, actividades de frontera del conocimiento.

Los trabajadores del futuro deberán entonces primariamente considerarse empresas en si mismos, ya que deben poder demostrar que tiene el coraje actitudinal para generar redes sociales y ocuparse de problemáticas vigentes y específicas de un mercado concreto. No se tratará de esperar a ser contratados por lo que uno tiene como activo curricular, sino de ser contratados por lo que uno realiza como individuo cotidianamente. Actualmente existen grandes empresas que contratan personal fundamentándose en las capacidades demostradas en el mercado por ellos, pese a que no tengan formación académica alguna, no porque la formación no valga, sino porque la capacidad de resolución es mucho más relevante en el día a día. Los trabajos que prosperarán, y que siempre prosperaron, son aquellos que se fundamentan en la capacidad de ir más allá de lo conocido, y para ello, es fundamental saber emplear la tecnología existente para poder seguir mejorando.

Los trabajos que desaparecerán ante la existencia de la IA

Orduña (2021) considera que la irrupción de IA cambiará la manera en que los jóvenes profesionales ingresan al mercado laboral, ya que sus actividades suelen ser las más rutinarias de las empresas, trabajos tales como carga de datos, administrativos, contables, atención al cliente, operativos básicos, o diferentes estilos de reporting o análisis de datos o indicadores. Es cierto también, que aquellos puestos más senior dedicados a estas actividades verán su empleabilidad reducida a medida que avancen los sistemas de IA en las firmas.

Las actividades hasta hoy comunes en los jóvenes profesionales desaparecerán desde la interpretación de Orduña (2021). La carrera profesional de los jóvenes ya no será sobre el aprendizaje operativo de la firma, ya no se puede asumir dicha carrera profesional interna. La carrera de ellos deberá apuntalarse desde su perfil personal, demostrando que es lo que pueden aportar a la empresa, en vez que lo que pueden replicar en ella. Su conocimiento estructurado deberá estar limitado a poder comprender con claridad el proceso que realiza la IA y sus resultantes, a menos que se dediquen específicamente al desarrollo y gestión

de datos que alimenten a la IA misma.

Esto abre así dos posibles ramas bien diferenciadas de tipos de trabajo, aquellas dedicadas a la ingeniería de la información, y por otro lado aquellas dedicadas a la interpretación o valorización de la información. Toda actividad que quede entre estos dos perfiles desaparecerá. Si asumimos a la IA como una caja negra que procesa información y toma decisiones dentro de ella, sólo quedan como posibles trabajos aquellos que alimentan a la IA, aquellos que hacen mantenimiento de la IA, y aquellos que consumen lo que esta produzca. Lo que es claro, es que en el largo plazo al menos, sino antes, procesar información, aun de un mundo físico como es la conducción de un vehículo, interpretar los riesgos, analizar las opciones y tomar decisiones estandarizadas dejaran de ser actividades humanas. Difícilmente hoy los trabajadores no puedan reconocer que al menos en una parte de su jornada laboral no estén realizando actividades automatizables en una IA, y dado ello, es entendible el porqué del miedo que genera desde la lógica de empleabilidad estos nuevos sistemas disponibles. No hay actividad, sin importar la jerarquía que no se vea afectada.

Al temor previamente comentado, Narayana Murty (2021) realiza, para los fines de su trabajo, una alarmante estadística donde manifiesta que el 60% de las actividades que realizan los empleados le son desconocidas a sus lideres directos. Esta desconexión de los lideres, que sin dudas afecta al desempeño general de la empresa sin importar la tecnología que empleen, implica que quienes deciden implementar una IA desconocen que procesos van a reemplazar efectivamente. Quienes hoy tienen el poder de decidir la estrategia de la firma, pueden pasar por alto mucha humanidad puesta al servicio de los objetivos empresariales, creyendo que son procesos automatizables sin ambigüedad en ellos. Es relevante no olvidar que muchos lideres ven en la IA una posibilidad de reducir costos laborales, sin dudas esto en un error al mal comprender los negocios en el mundo actual, pero no deja de ser un hecho que sucede, y que en el corto/mediano plazo pueda generar el desplazamiento de numerosos trabajadores, aún de aquellos con los perfiles idóneos para trabajar colaborativamente con la IA.

Si los lideres de las empresas, mantienen una visión estratégica verticalista, donde se asumen poseedores de la capacidad de lectura del mercado, y por ende se consideran los únicos responsables de elaborar una estrategia, difícilmente dichos lideres empleen la IA para empoderar a los trabajadores, en vez de simplemente usarla para reemplazarlos. También vale destacar que estos lideres también perderán sus empresas al perder la capacidad de análisis y reacción que requiere el mundo actual. Hace ya más de dos décadas que los estudios determinan que es requerido un liderazgo facilitador y horizontal del profesionalismo de los colaboradores, donde la IA en la actualidad refuerza y posibilita dicho nuevo liderazgo con mayor eficacia aún.

Una última fuente de conflicto, para los trabajadores actuales y del futuro, es que en la bibliografía existente persiste una mala interpretación de la IA al asociarla a que la misma garantiza agilidad desde un sentido de rapidez. Esta idea de velocidad de reacción puede llevar a que los líderes valoren aquellas programaciones que reaccionen continuamente al contexto empresarial, lo que puede terminar siendo simplemente una sobrerreacción.

Si se analiza a personalidades indiscutibles en su éxito tales como Warren Bufftet, que hacen culto de la inversión a largo plazo desentendiéndose de los movimientos de corto plazo del mercado de acciones, existe la posibilidad entonces que los líderes posibilitados a reaccionar rápidamente, acorde a una programación de la IA, se alejen de aquellas estrategias que requieren tiempo y perseverancia para su maduración. La ansiedad de reaccionar, la falta de temperamento y aplomo, la deficiencia en la inteligencia emocional de los lideres, puede llevarlos a sentir que algo deben hacer siempre y la IA permite siempre tener una sugerencia de acción activa. Un analista que valore correctamente el contexto puede sugerir acciones pasivas y pacientes, que un líder temeroso de perder oportunidades sencillamente descarte ante la ansiedad de sentir que debe tener control y reacción. Lo anterior puede provocar el alejamiento del analista profesional, como la pérdida del rumbo de la firma del empresario sobrereactivo al entorno, y por ende una nueva pérdida de puestos laborales.

Ante lo desarrollado, el natural miedo generado ante la inminente desaparición de puestos laborales ante la irrupción de la IA podemos resumirlo en tres fuentes:

- El miedo al cambio de las habilidades requeridas en los nuevos trabajos, y a la falta de autoestima de percibirse capaz de aprenderlas.
- El miedo a ser reemplazado por líderes que no tengan real conocimiento del trabajo que se realiza, y a la vez consideren, incorrectamente, que deben reaccionar con velocidad continuamente a todo evento del entorno.
- El miedo de los líderes de no saber cómo instrumentar estrategias adecuadas para mantenerse vigentes en un mundo que esta en proceso de cambio, sin vislumbrarse exactamente dónde o cuándo se estacionará si acaso lo hace.

Aunque todos estos miedos tengan su clara justificación, ninguno de ellos escapa a la posibilidad de gestión actual por parte de todos los actores, de existir voluntad en ellos. El miedo solo debería aparecer en aquellos que no confíen en que puedan sobreponerse a los cambios que ocurrirán. Es justamente esta capacidad y actitud de sobreponerse y adaptarse a emplear la IA en vez de ser empleado de ella, la que el mercado laboral requerirá de los trabajadores en el futuro. Aunque puede sonar curioso, quien tiene miedo debe tenerlo, pero quien confíe en sus propias capacidades de mejora no puede temer al mundo por venir ya que este individuo se ocupa de estar siempre listo para dicho mundo cambiante.

Escenarios futuros y estrategias para mantener la empleabilidad

En el cierre de este artículo es relevante volver al punto de que la IA causará desempleo y mayor demanda de trabajadores simultáneamente, en la medida que se requieran cambiar las habilidades laborales del equipo de trabajo. Esta crisis que se vive e intensificará en los próximos años afectará tanto a trabajadores como empresarios, ya que todos requieren modificar sus habilidades de interacción con la IA. En el ínterin del cambio de paradigma

empresarial y laboral, sucederá diversas descoordinaciones fruto de salto paradigmático forzoso que se debe enfrentar.

La mayor descoordinación que existirá estará en la resistencia de los humanos a autovalorarse por sus propias habilidades. Tanto aquellos empleados que se valoren por su capacidad productiva, como aquellos empresarios que se valoren por su capacidad de control, estarán negando su propia humanidad y por ende su empleabilidad futura. Sólo aquellos que abracen su unicidad podrán ver en la IA un potenciador de sus mejores habilidades, los demás seguirán interpretándola como una competencia desleal o una herramienta para abaratar costos solamente. El tiempo que tome la resistencia en aceptar el cambio de paradigma, será el tiempo que durara la crisis laboral y empresarial en puerta.

¿Qué es lo que cada uno de nosotros puede realizar entonces para garantizar su empleabilidad?: Impulsados por la propia curiosidad, la clave estratégica estará en seguir creciendo, aprendiendo, descubriendo y empleando toda herramienta tecnológica o no, para seguir impulsando la mejora de la realidad existente. Actualmente eso implica aprender de sistemas, aprender liderazgo, aprender de habilidades blandas, educarse en comprender los cambios de tendencias, crear redes de personas con perspectivas diferentes a las propias, integrarse con proveedores, empleados, clientes en redes digitales comunitarias, saber ser disruptivo sin perder la orientación fáctica que brinda la IA como soporte de cada iniciativa personal, empresarial y social. Mantenerse en la frontera de conocimiento empujando por ir más allá de lo conocido.

Referencias bibliográficas:

Agrawal, A., Gans J., y Goldfarb A. (2018). A simple tool to start making decisions with the help of AI. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Agrawal, A., Gans J., y Goldfarb A. (2017). What to expect from artificial Intelligence. Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan Management Review.

Babic, B., Chen, D., Evgeniou, T., Fayard, A. (2020). A better way to onboard AI. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Blackman, R. (2020). A practical guide to ethical AI. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Blackman, R., y Ammanath, B. (2022). Ethics an AI: 3 Conversations companies need to have. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Davenport, T. y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Daugherty, P. y Wilson, J. (2019). Using AI to make knowledge workers more effective. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Daugherty, P. y Wilson, J. (2018). Human + Machine. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Fountaine, T., McCarthy, B., y Saleh, T. (2019). Bulding the AI-powered organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ferrazzi, K., Gohar, K. y Weyrich, N. (2022). Competing in the new world of work. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ghosh, B., Prasad, R., y Pallail, G. (2022). How to pick the right automation project. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Gruetzemacher, R. (2022). The power of natural language processing. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Gustein, A., y Sviokla, J. (2018). 7 Skils that aren`t about to be automated. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Leinwand, P. y Matt Mani, M. (2022). Beyond digital. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Leonardi, P., y Neeley T. (2022). The digital mindset. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Libert, B., Beck, M., y Wind, J. (2016). The network imperative. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Martinho-Truswell E. (2019). As jobs are automated, will men and woman be affected equally?. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Martinho-Truswell E. (2018). Three questions about AI nontechnical employees should be able to answer. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Mckendrick, J., y Thurai, A. (2022). AI ins`t ready to make unsupervised decisions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Narayana Murty, R., Das, R., Kominers, S., Narayan, A. Srinivasan, S. Khanna, T. y Hosanagar, K. (2021). Do you know how your teams get work done? Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ng, A. (2021). AI doesn't have to be too complicated or expensive for your business. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hammond, K. (2017). Please don`t hire a chief artificial intelligence officer. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hume, K. (2017). How to Spot Machine Learning Opportunity. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hume, K., Taylor, M. (2021). Why AI teaches itself to achieve a goal is the next big thing. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kolbjornsrud, V., Amico R. y Thomas R. (2016). How artificial intelligence will redefine management. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Orduña, N. (2021). Why robots won`t steal your job. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Power, B. (2018). How to get employees to stop worring and love AI. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Reilly, J. (2021). How no-code platforms can bring AI to small and midsize businesses. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ross, M., y Taylor, J. (2021). Managing AI decision-making tools. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Schatsky, D., Schwartz, J. (2016). Redesigning work in an era of cognitive technologies. Toronto: Rotman management magazine.

Siegel, E. (2018). 3 Common mistakes that can derail your team`s predictive analytics efforts. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Tse, T., Esposito, M. Mizuno, T., y Goh, D. (2020). The dumb reason your AI Project will fail. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Vartak, M. (2022). How to scale AI in your organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Watson, G., Desouza, K., Ribiere, V., y Lindic, J. (2021). Will AI eve sit at the C-suit table? The future of senior leadership. Bloomington, Indiana: Business Horizons

Wellers, D.. Elliott, T, y Noga, M. (2017). 8 Ways machine learning is improving company`s work processes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Wilson, J, y Daugherty, P. (2018). Collaborative intelligence: Humans and IA are joining forces. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Yampolskiy, R. (2017). What will happen when your company`s algorithms go wrong? Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Yeomans, M. (2015). What every manager should know about machine learning. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Zhang, S., Srinivasan, K., Vir Singh, P. y Metha N. (2021). AI can help address inequity if companies earn user`s trust. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.