

Libro Blanco

Más allá de la tecnología: Cómo preparar a las personas para el éxito en la era de la IA

La cuarta revolución industrial: Inteligencia artificial

En los términos más simples, la inteligencia artificial (IA) se refiere a los sistemas de TI que detectan, comprenden, aprenden y actúan. Incluye aspectos como la voz, el reconocimiento facial y de imagen y los sistemas asociados con darle sentido a esas entradas. La capacidad de la IA radica en mejorar la previsibilidad. No es algo nuevo, se ha desarrollado durante décadas, pero en la era de las bases de datos, se está volviendo cada vez más práctica para muchas más aplicaciones y su poder predictivo está mejorando drásticamente. De acuerdo con una investigación reciente de Deloitte, aunque la mayoría de los consumidores no lo saben, más de dos tercios de los usuarios de dispositivos móviles ya utilizan algún tipo de IA o aprendizaje automático (AU) en sus teléfonos inteligentes. Las principales categorías de uso incluyen texto predictivo, sugerencias de rutas para manejar y asistentes de voz. La IA se está generalizando y los expertos dicen que esto es solo el comienzo.

El Instituto para el Futuro de la Humanidad de la Universidad de Oxford encuestó a varios cientos de expertos en IA/AU sobre sus predicciones para la IA. Opinan que hay una probabilidad relativamente alta de que la IA supere a los humanos en todas las tareas relacionadas con el trabajo para el año 2063 y que la IA automatizará todos los trabajos humanos dentro de los próximos 120 años.¹

"Mantenga la mente abierta al cambio todo el tiempo...Solamente podrá avanzar al analizar y volver a analizar sus opiniones e ideas."
- Dale Carnegie

Entonces, es natural preguntarse qué significa eso para nosotros como humanos cuando se trata de nuestras propias ocupaciones.

McKinsey estima que se podría lograr una reducción en las horas equivalentes a tiempo completo (ETC) de quizás la mitad se puede lograr utilizando las tecnologías disponibles, especialmente en economías con salarios relativamente altos y que se basan en gran medida en la fabricación.² Eso no significa necesariamente que se eliminarán trabajos por completo en todos los casos. En el corto plazo, la IA probablemente afectará solo a una parte de las actividades dentro de cada rol. Si bien la IA está logrando avances significativos incluso en áreas como la gestión y el desarrollo de personas, actualmente, la actividad física predecible tiene el mayor potencial de automatización, seguida de la recopilación y el procesamiento de datos, la actividad física impredecible, la interacción con las partes interesadas y la aplicación de conocimientos para la toma de decisiones.³

Ese tipo de datos pueden parecer emocionantes o deprimentes, dependiendo de su punto de vista. ¿Cómo se sienten las personas acerca de los avances en la IA? En este artículo presentamos nuestra última investigación sobre las actitudes sobre la IA. Exploramos las habilidades que serán necesarias para optimizar la asociación del futuro entre el hombre y la máquina y exponemos lo que pueden hacer los profesionales de nivel C, de RR.HH. y de L&D que planifican implementar la IA en sus propias organizaciones para ayudar a garantizar su éxito.

Actitudes y expectativas

En una encuesta en línea, basada en la web, preguntamos a más de 3 500 empleados (desde directores ejecutivos hasta colaboradores individuales, de una amplia gama de tamaños de industrias y empresas y

¹ Grace, Katja, et al. "Punto de vista: ¿Cuándo superará la IA el desempeño humano? Evidencia de los expertos en IA". *Diario de Investigación sobre Inteligencia Artificial*, vol. 62, julio de 2018, págs. 729–754., www.jair.org/index.php/jair/article/view/11222/26431.

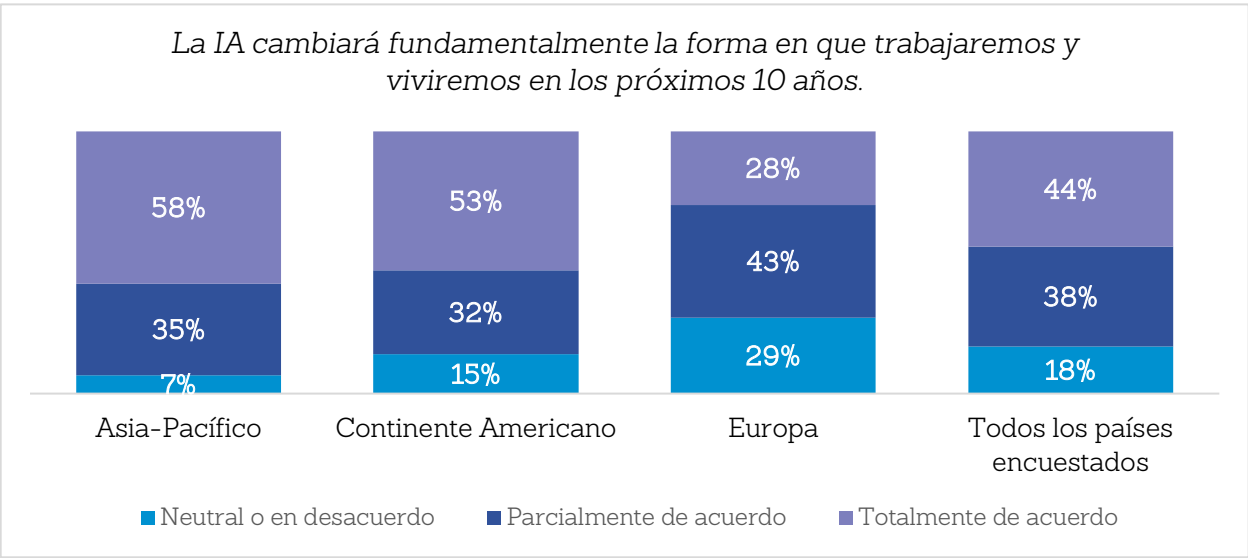
² *Un futuro que funciona: Automatización, empleo y productividad*. McKinsey & Company, enero de 2017, [www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured insights/Digital Disruption/Harnessing automation for a future that works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx).

³ Chui, Michael, et al. "Donde las máquinas podrían reemplazar a los humanos, y donde no pueden..." *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, julio de 2016, [www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/ Donde-las máquinas-podrían-reemplazar-a los humanos-y-donde-todavía-no pueden](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/Donde-las-máquinas-podrían-reemplazar-a-los-humanos-y-donde-todavía-no-pueden).

que abarcan 11 países) cómo se sienten acerca de la inteligencia artificial y lo que esperan de ella, con el objetivo de proporcionar información útil a los líderes. Nuestra investigación revela un panorama de las actitudes actuales, así como factores importantes que podrían influir en la implementación de la IA. La adopción exitosa de la IA depende de que los empleados humanos asuman su papel cambiante en el futuro del trabajo.

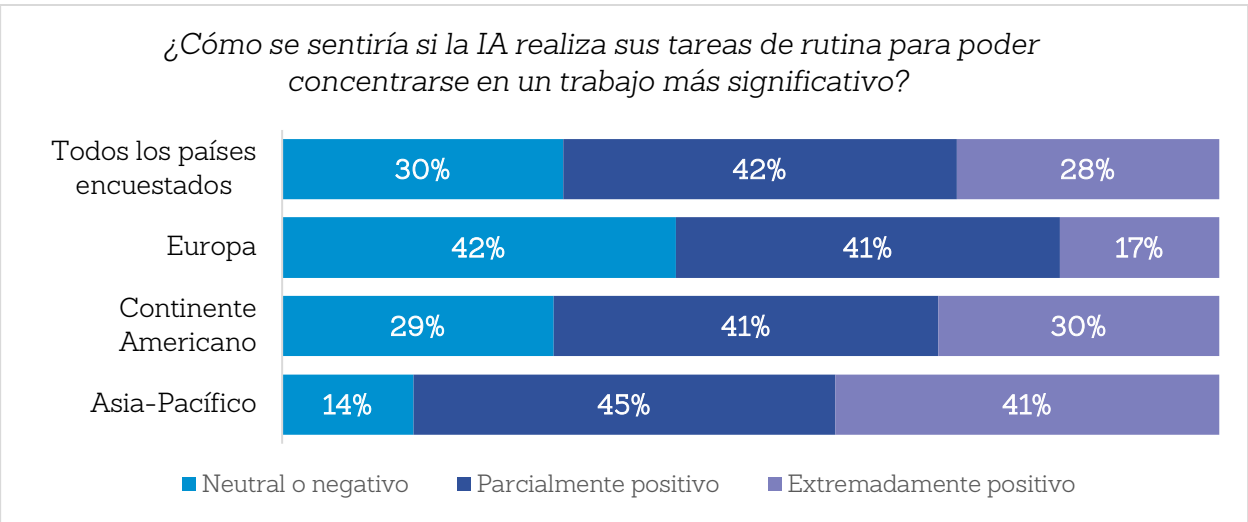
El optimismo hacia la IA prevalece mayormente, pero vale la pena leer entre líneas.

El 44 % de los encuestados en nuestro estudio está totalmente de acuerdo con que la IA cambiará fundamentalmente la forma en que trabajaremos y viviremos en los próximos 10 años, y



abrumadoramente, esperan que dichos cambios sean positivos.

Sin embargo, muchos son ambivalentes sobre el impacto que la IA podría tener. Si bien la encuesta reveló que casi dos tercios están al menos ligeramente preocupados por perder sus empleos como resultado de los avances en IA en un futuro cercano, el 70 % mencionó que tendría una mentalidad positiva sobre el potencial para delegar *algunas* de sus actividades a la IA, renunciar a las tareas de rutina que impiden enfocarse en un trabajo más significativo.



Dado que las máquinas, incluida la inteligencia artificial, tienen ventaja cuando la necesidad de inteligencia creativa y social es baja, las tareas rutinarias como la coordinación y el control del trabajo son fáciles de automatizar. En contraste, a medida que crece la necesidad de estos tipos de inteligencia en una tarea determinada, los humanos continúan teniendo la ventaja. El trabajo que implica aplicar criterios, ya sea relacionado con el desarrollo de las personas, la resolución de problemas o la creación de estrategias e innovaciones, requiere un grado considerable de inteligencia creativa y social. Seguiremos esperando que las personas proporcionen contexto, interpreten y monitoreen las decisiones de la IA para que sean equitativas, objetivas y para evaluar la conveniencia de implementar dichas decisiones, además de comunicarlas de una manera clara, empática y convincente.

El 23 % de los encuestados dijo que la IA y la automatización ya están afectando sus roles y otro 44 % dice que espera que lo haga en los próximos 1 a 5 años. Pero aunque la IA tiene el potencial de transformar nuestras experiencias de trabajo para mejorarlas, también puede tener consecuencias no deseadas. La tecnología de, en general, puede afectar la cultura corporativa y el compromiso de los empleados de manera positiva y negativa.

Seguiremos esperando que las personas evalúen la conveniencia de implementar las decisiones tomadas por la IA y que las comuniquen de manera clara, empática y convincente.

Consecuencias no deseadas

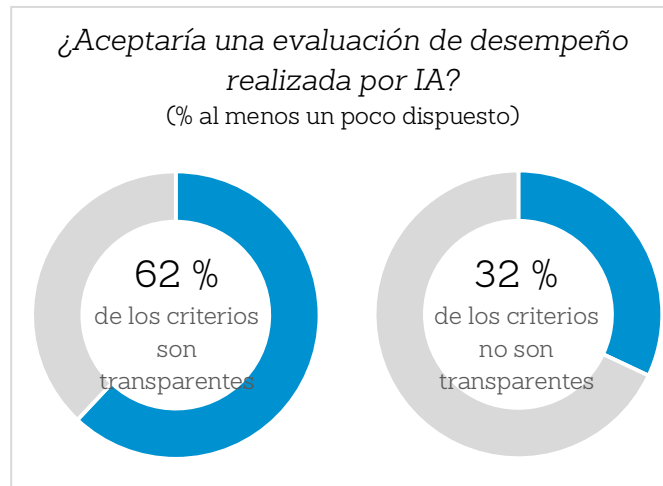
Las últimas décadas han visto cambios dramáticos en la forma en que se comparte la información. En lugar de un flujo primordialmente unidireccional hacia abajo en la jerarquía tradicional, la información se mueve ahora en todas las direcciones, por correo electrónico, redes sociales, aplicaciones, encuestas sobre percepciones y preferencias, tanto dentro como fuera de la empresa. Las percepciones de los empleados acerca de las empresas para las que trabajan ahora están moldeadas por más que las comunicaciones oficiales del Director General, RR.HH. y sus supervisores directos, también por foros donde el mensaje y la imagen de una empresa pueden ser difíciles de controlar. Estos avances en la comunicación, al tiempo que ofrecen enormes beneficios, también pueden crear nuevos desafíos. El efecto que han tenido empresas como GlassDoor al hacer que la reputación corporativa sea más visible para los posibles candidatos y el efecto resultante, bueno o malo, en la capacidad de reclutamiento de las compañías, ilustra este punto.

Del mismo modo, si bien el aumento en el uso de reuniones virtuales ha reducido significativamente el tiempo y los costos de viaje, pueden ser menos efectivas en muchas situaciones. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que la acción física del apretón de manos la adopción de estrategias de cooperación e influye positivamente en los resultados de negociación⁴, algo que aún no se puede hacer por video.

Y aunque el software de monitoreo en el lugar de trabajo indudablemente ha mejorado la productividad y la seguridad, también puede sugerirle a los empleados que la empresa no confía en ellos, situación sobre la que la investigación muestra una disminución de la moral y la productividad de los empleados.

De hecho, el 64 % de quienes respondieron a nuestra encuesta a nivel de director o superior dijeron que estaban al menos moderadamente preocupados por el posible impacto de la IA en la cultura de su organización. Estos líderes reconocen que las ganancias de la IA podrían compensarse con pérdidas, al menos en parte, si el impacto resultante en la cultura corporativa tiene el efecto de desconectar a los empleados.

⁴ Schroeder, Juliana y Risen, Jane y Gino, Francesca y Norton, Michael I., "El apretón de manos promueve el acuerdo cooperativo", 29 de mayo de 2014. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2443551> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2443551>



El peligro no es teórico. El mega minorista mundial Amazon, una de las compañías a la vanguardia en la implementación de la IA, utiliza tecnología en sus depósitos que rastrean cada movimiento de los empleados. En un artículo que ilustra claramente el impacto potencial sobre el compromiso de los empleados, un antiguo empleado de un depósito de Amazon dijo al *New York Times*: "Después de un año trabajando en el piso, sentí que me había convertido en una versión de los robots con los que estaba trabajando". Ejemplos como estos ofrecen un vistazo sobre las consecuencias no intencionadas sobre el compromiso de los empleados que podrían resultar de la IA.

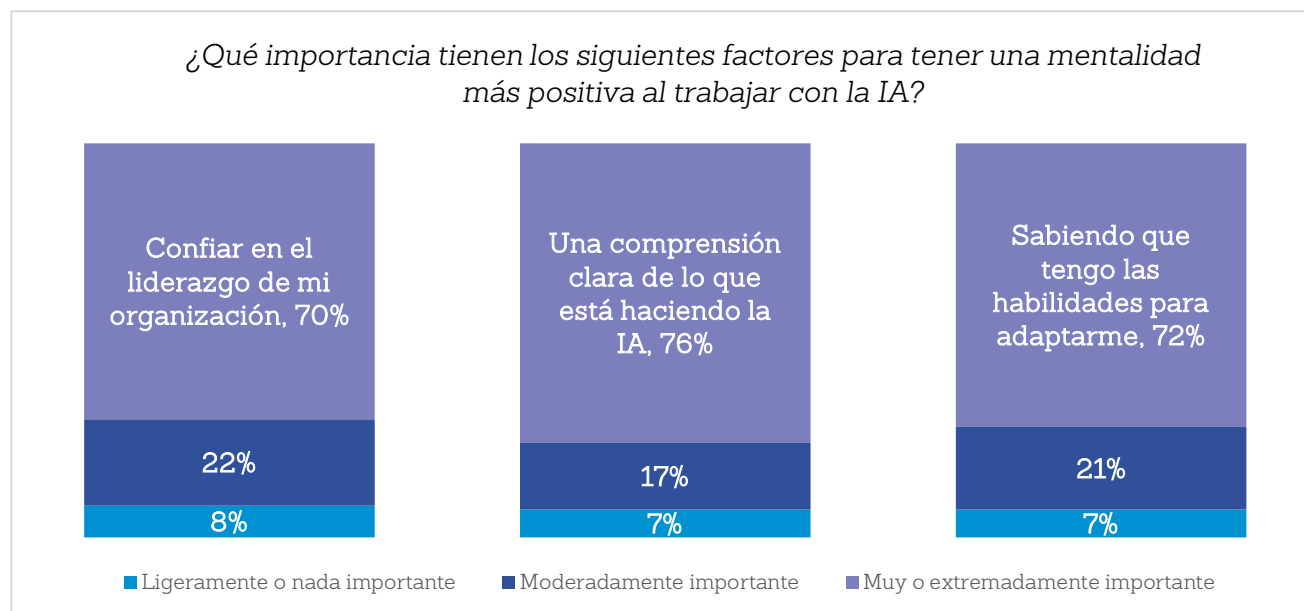
Mientras que un estudio reciente sobre los líderes de recursos humanos y empleados sugiere que 9 de cada 10 están listos para recibir órdenes de los robots en el trabajo⁵, nuestra investigación revela una duda persistente a aceptar la IA en otras áreas. Por ejemplo, preguntamos: "¿Qué tan probable es que confíe y acepte una evaluación de desempeño realizada por IA en lugar de un supervisor humano?" Con la salvedad de que los criterios sean completamente transparentes. En esa situación, el 62 % de los encuestados al menos consideraban la probabilidad de aceptar la evaluación. Sin embargo, cuando hicimos la misma pregunta y especificamos que los criterios no serían completamente transparentes (una situación más probable dado que los ingenieros de IA a menudo no saben qué es exactamente lo que provoca las decisiones de sus algoritmos de aprendizaje automático), los resultados fueron dramáticamente diferentes: El 32 % de los encuestados estaban dispuestos a aceptar la evaluación.

La gente quiere estar segura de que la IA está tomando decisiones justas y de una manera que pueda explicarse. También pueden responder de manera diferente a una decisión que saben que es tomada por una máquina, en lugar de una decisión tomada por una persona que conocen. Cuanto más sensible sea la decisión, más importante será que las personas que la comparten sean comunicadores calificados y confiables.

⁵Nuevo estudio: El 93 % de las personas confiarían en las órdenes de un robot en el trabajo". Oracle, 28 de junio de 2018, www.oracle.com/corporate/pressrelease/robots-at-work-062818.html.

¿Qué haría a las personas sentirse más positivas con respecto a la IA?

Nuestra investigación identificó tres cosas que ayudarían a los empleados a tener una mentalidad más positiva con respecto a la inteligencia artificial: La confianza en el liderazgo de su organización, la transparencia que resulta en una comprensión clara de lo que hace la IA y confiar en que tendrán las habilidades para la transición al adaptarse a los cambios resultantes de la IA.



1. Cómo generar y conservar la confianza

La confianza es el centro de cualquier cultura corporativa saludable. Desafortunadamente, el aprendizaje automático y los algoritmos que resultan de esta son intrínsecamente difíciles de entender y los humanos no confían en lo que no pueden entender. La mayoría de los líderes reconocen el desafío. En una encuesta realizada por PwC, el 67 % de los Directores Generales dicen que la IA y la automatización afectarán los niveles de confianza en el futuro.⁶

Generar y mantener la confianza en el liderazgo no es fácil en general porque requiere que todos los líderes sean honestos y coherentes en lo que dicen y hacen. En un entorno donde mucho de lo que se escribe o se dice se registra de una manera u otra, es más fácil que nunca descubrir las inconsistencias. Las anécdotas sobre líderes sénior, que profesan un conjunto de valores mientras pasan por alto incluso inconsistencias menores en sus propias decisiones y comportamientos relacionados con esos mismos valores, ilustran por qué es tan fácil dañar la confianza, sin importar cuán bien intencionada sea la organización.

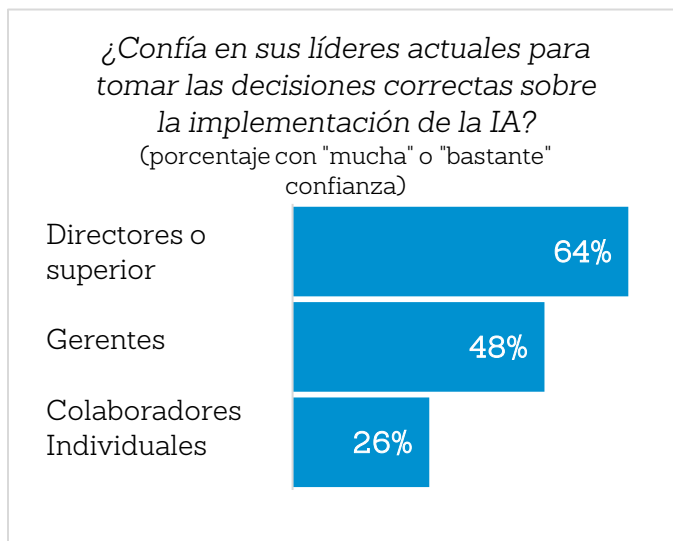
Y la IA aporta su propio conjunto de inconvenientes cuando se trata de la confianza. Los empleados pueden preguntarse cuál es el verdadero propósito de la implementación de la IA y también hay problemas de privacidad y seguridad. Las empresas que utilizan la IA para personalizar la experiencia de un empleado o cliente deben estar conscientes de cómo piensan ellos sobre temas de privacidad. Las violaciones de datos, que ya han afectado a muchas empresas, requieren un manejo delicado y, a menudo, tienen impactos y percepciones negativos persistentes sobre la confiabilidad de una organización. En nuestra encuesta, el 63 % de los entrevistados están al menos moderadamente

⁶20 años dentro de la mente del Director General... ¿Que sigue? Editado por Suzanne Snowden et al., PwC, 2017, www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf.

preocupados por los problemas de privacidad y el 67 % están preocupados por los problemas de seguridad cibernética.

Es fácil imaginar cómo pueden surgir problemas de privacidad y seguridad, por ejemplo, en empresas que utilizan IA para predecir las ventas y el compromiso a través del procesamiento en lenguaje natural del contenido de las redes sociales, mensajes de texto y correos electrónicos de los empleados.

Las respuestas a nuestra encuesta le dieron importancia a las preocupaciones sobre confianza. La tabla de la derecha, con los encuestados desglosados por nivel de responsabilidad, revela que la confianza de los empleados en su liderazgo sénior para tomar las decisiones correctas con respecto a la implementación de la IA está inversamente relacionado con la posición del encuestado en la jerarquía de la organización. Solo aproximadamente un cuarto de los colaboradores individuales (aquellos sin reportes directos) dice que tienen un alto nivel de confianza en su liderazgo, en comparación con poco menos de la mitad de los gerentes. Como quizás era de esperar, quienes se encuentran en el nivel directivo o superior piensan distinto, lo que revela una posible desconexión entre el liderazgo y el resto de la fuerza laboral: El liderazgo sénior puede ignorar por completo que existe un problema de confianza.



Si hay un problema con la confianza en una organización, es probable que la implementación de la IA (o cualquier otra iniciativa estratégica que se perciba como una amenaza para los empleados) conlleve un riesgo de fracaso adicional. Se aconseja a las organizaciones que evalúen el nivel de confianza existente, algo que se puede lograr a través de varias herramientas, como evaluaciones participativas, aplicaciones para el análisis de opiniones, encuestas sobre percepciones y preferencias y entrevistas de salida. Preguntas como estas pueden ser informativas:

- ¿Qué tanto confía el equipo en su supervisor inmediato? ¿Y en el liderazgo sénior?
- ¿Qué tan abiertamente comparte la información nuestra organización?
- ¿Qué tan bien se alinean las acciones de los líderes con los principios de nuestra organización?

Los líderes deben vivir según los valores establecidos, apegarse a los principios, ser consistentes en sus palabras, decisiones y acciones y deben hacer que la confianza sea una prioridad.

2. **Cómo proporcionar transparencia**

Una área secundaria de enfoque estrechamente relacionada con la confianza gira en torno a la capacidad de explicar la IA y las percepciones de equidad resultantes. Esto es particularmente importante ya que la IA se ha trasladado a ámbitos como RR.HH. (contratación, evaluación de desempeño, promociones, etc.), donde las cosas son aún más personales para los empleados. Como lo ilustra nuestro ejemplo anterior sobre la predisposición de los encuestados a aceptar una evaluación de desempeño generada por IA, el nivel de transparencia de la IA en cuestión es un factor importante. Si bien no esperan entender todos los detalles técnicos, las personas exigen que la toma de decisiones por

parte de la IA sea, al menos, moderadamente explicable si se espera que acepten que el proceso subyacente es justo.⁷

Nuestro estudio reveló que 63 % de los encuestados están al menos moderadamente preocupados por los prejuicios humanos incorporados en los sistemas de la IA o las cuestiones legales relacionadas con la responsabilidad de los problemas con IA.. Desafortunadamente, cuanto más complicados se vuelven los algoritmos, más difíciles son de explicar satisfactoriamente. Existen conflictos entre el poder predictivo de la IA y la conveniencia de usarlo, especialmente en aplicaciones de recursos humanos.⁸ Para dar un ejemplo simple, en una organización que usa IA para determinar cuál es la mejor manera de enfocar sus esfuerzos de contratación para sus procesos de sucesión, el poder predictivo puede sugerir la conveniencia de contratar más hombres caucásicos. La IA puede determinar correctamente, a partir de los datos históricos, que han demostrado el mejor historial al llegar a posiciones de liderazgo en la empresa. Sin embargo, la mayoría de los humanos sentirían una fuerte aversión a la conveniencia de usar ese poder predictivo, reconociendo la probabilidad de que el racismo y el sesgo de género tengan un impacto.

Una vez más, el rol continuo de los líderes humanos en la supervisión de la IA es fundamental y las organizaciones deben estar preparadas para brindar explicaciones satisfactorias de los algoritmos de IA que han elegido implementar o arriesgarse a tener que defenderse contra desafíos legales.

El 63 % de los encuestados están al menos moderadamente preocupados por los prejuicios humanos incorporados en los sistemas de IA o las cuestiones legales relacionadas con la responsabilidad de los problemas con la IA.

3. Cómo dar confianza a los empleados en su capacidad de transición

Las personas que tienen confianza se enfrentan al cambio con visión al futuro ante las oportunidades que presenta en lugar de fijarse en los posibles resultados negativos, y las organizaciones actuales de todas las industrias deben aceptar el cambio. Deben aprender a recopilar información y a actuar con base en ella, a tomar decisiones rápidamente e implementar cambios para cumplir con los requisitos de los clientes y el entorno empresarial de evolución rápida; deben ser más ágiles.

¿Qué hace que una organización sea ágil?

Las herramientas y procesos eficientes que hacen uso de las ventajas que ofrece la tecnología actual, junto con datos precisos, son esenciales. Las organizaciones deben hacer las preguntas correctas, recopilar, compartir y analizar información (el impulso para el cambio) de manera proactiva y luego tomar decisiones y actuar.

Pero se necesita más que buenos datos para volverse ágil. Junto con herramientas y procesos efectivos, se necesita la combinación correcta de resiliencia, inteligencia social y capacidad de acción, alineada con un claro propósito de la organización, para crear una base sólida para la agilidad. La agilidad también requiere una fuerza laboral que se sienta cómoda buscando información nueva, aprendiendo nuevas habilidades y adoptando el cambio continuo de forma colaborativa, sin resistencia ni resentimiento.

⁷ Hosanagar, Kartik y Vivian Jair. "Necesitamos transparencia en los algoritmos, pero demasiada puede ser contraproducente." *Harvard Business Review*, HBR 23 de julio 2018, hbr.org/2018/07/we-need-transparency-in-algorithms-but-too-much-can-backfire.

⁸ Cappelli, Peter & Tambe, Prasanna & Yakubovich, Valery. (2018). Inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos: Desafíos y un camino por delante. Revista Electrónica SSRN. 10.2139/ssrn.3263878.

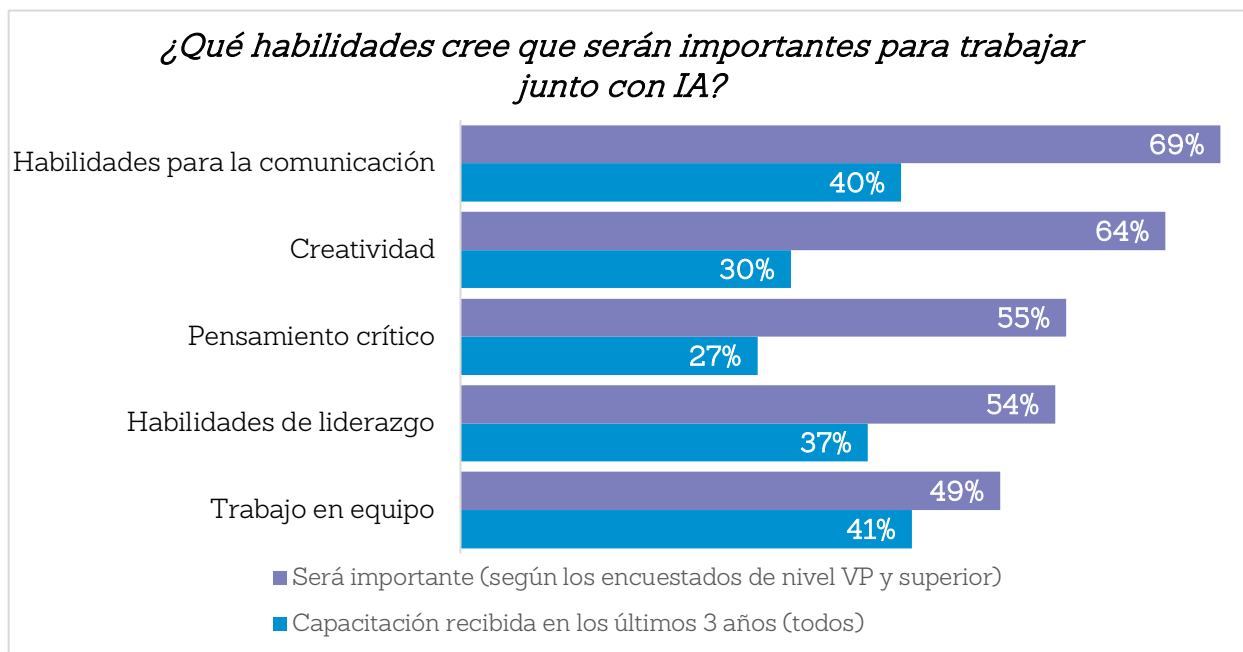
La confianza y la transparencia contribuirán en gran medida a ayudar a los empleados a aceptar la IA con una actitud positiva, especialmente cuando pueden tomar decisiones en un entorno ágil y rico en información. Si también se sienten confiados de que podrán sobrevivir a los cambios al desarrollar las habilidades que necesitan para adaptarse a los nuevos roles, las organizaciones tienen una buena oportunidad de mantener su compromiso. El 68 % por ciento de todos los encuestados dijo que obtener capacitación adicional sería muy o extremadamente importante para evitar perder su trabajo, dado los avances en IA en el lugar de trabajo. También les preguntamos dónde preferirían recibir esa capacitación y, de manera abrumadora, esperan y prefieren que sus empleadores la proporcionen.

Entonces, ¿Para qué habilidades debemos capacitar a los empleados, considerando lo que sabemos sobre el impacto esperado de la IA? Las máquinas ya superan a los humanos en la realización de muchas tareas rutinarias, pero las personas siguen siendo mucho mejores en el trabajo que requiere creatividad, habilidades sociales y juicio. En el futuro previsible, seguirán siendo necesarios los seres humanos para administrar la tecnología en sí, también en situaciones que no son de rutina y para las tareas que requieren los más altos niveles de inteligencia social y creativa.

Los expertos coinciden en que estas competencias sociales serán esenciales.

El desafío de encontrar personas con las habilidades necesarias será aún mayor a medida que evolucionen los modelos de negocios. Mientras que en una encuesta de Directores Generales realizada por PwC, más de tres cuartos (76%) están preocupados por la falta de habilidades digitales, incluso más (91%) dicen que necesitan fortalecer las habilidades sociales de su organización.⁹

El ampliamente publicitado *Project Oxygen* de Google resalta la importancia de las competencias sociales. Después de configurar originalmente sus algoritmos de contratación para clasificar a los estudiantes de ciencias de la computación según las mejores calificaciones de las universidades científicas de élite, Google realizó un análisis riguroso de sus datos de contratación, despido y promoción y concluyó que, entre las ocho cualidades más importantes de los principales empleados de Google, la experiencia en STEM quedó en último lugar. Las siete características principales del éxito en Google fueron todas competencias sociales: Ser un buen entrenador, comunicarse y escuchar bien, conocer sobre los demás (incluidos sus diferentes valores y puntos de vista), tener empatía hacia y para apoyar a



⁹ 21 Encuesta de Directores Generales: El reto del talento: Habilidades de reajuste para la era digital. PwC, 2018, www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-talent.pdf.

los colegas, ser un buen pensador crítico y solucionador de problemas, y ser capaz de hacer conexiones a través de ideas complejas. En 2018, Google actualizó el análisis *Oxygen* y los resultados se resaltan en gran medida.¹⁰

En nuestra encuesta, casi siete de cada 10 encuestados a nivel de VP y superior identificaron las habilidades de comunicación como particularmente importantes para que los empleados trabajen en una organización que utiliza IA, sin embargo, solo 4 de cada 10 encuestados en todos los niveles informan que han recibido capacitación en habilidades de comunicación en los últimos tres años. También existieron brechas en otros conjuntos de habilidades cruciales, incluida la creatividad (el 64 % de los líderes principales dicen que la creatividad será importante, solo el 30 % de todos los encuestados han recibido capacitación relacionada con la creatividad en los últimos tres años), pensamiento crítico (55 % vs. 27 %) y habilidades de liderazgo (54 % vs. 37 %). La brecha menor fue en el área de trabajo en equipo, donde la parte de líderes de la empresa que dijo que será importante fue más similar a la parte de los encuestados que han participado en capacitación relacionada en los últimos tres años (49 % vs. 41 %).

Ayudar a los empleados a sentirse seguros de que podrán desarrollar las habilidades necesarias para seguir teniendo éxito en la era de la IA es fundamental para lograr una actitud positiva hacia las iniciativas de la misma. De hecho, de los que confían en su liderazgo, sienten que tienen una sólida comprensión de la IA y que han recibido capacitación en habilidades básicas en los últimos tres años, el 68 % es extremadamente positivo acerca de los cambios que traerá la IA, en comparación con solo el 21 % de todos los otros. Para las organizaciones que consideran que la inteligencia artificial es vital para su éxito, el valor de tener empleados que tengan una mentalidad extremadamente positiva con respecto a la inteligencia artificial (que están dispuestos a adoptar la tecnología, así como sus propios roles cambiantes en el trabajo) no se puede exagerar, porque serán los defensores que ayudan a crear un impulso para el éxito con proyectos de IA.

Aquellos que confían en el liderazgo, sienten que entienden la inteligencia artificial y que han recibido capacitación en competencias sociales son más de 3 veces más propensos tener una mentalidad positiva acerca de los cambios que traerá la inteligencia artificial.

Los resultados

El logro de todo el potencial de la IA depende de una asociación exitosa entre humanos y máquinas. Para los líderes, el fomento de una actitud positiva hacia los proyectos de IA será un primer paso importante. Una gran confianza en el liderazgo, la transparencia en la forma en que funcionan los algoritmos de inteligencia artificial y la confianza en su capacidad para hacer la transición de sus habilidades a las que se necesitan ahora y, en el futuro, contribuirán en gran medida a ayudar a los empleados a convertirse en defensores de lo que puede y será hecho con la IA.

Para obtener más información sobre cómo la capacitación de Dale Carnegie puede ayudarlo a preparar a su organización para tener éxito en la era de la inteligencia artificial, comuníquese hoy con su oficina local de Dale Carnegie. Por favor, visite: dalecarnegie.com/office

¹⁰ Harrell, Melissa y Lauren Barbato. "Los gerentes excepcionales siguen siendo importantes: La evolución del Proyecto Oxygen de Google." *Re: Trabajo*, Google, 27 de febrero de 2018, rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/.

Sobre el Autor:

Mark Marone, PhD. es el director de investigación y liderazgo de pensamiento de Dale Carnegie and Associates, donde es responsable de la investigación en curso sobre los problemas actuales que enfrentan los líderes, empleados y organizaciones de todo el mundo. Ha escrito con frecuencia sobre diversos temas, incluido el liderazgo, la experiencia del empleado/cliente y ventas. Puede contratar a Mark en mark.marone@dalecarnegie.com

Acerca de Dale Carnegie:

Dale Carnegie es una organización global de formación y desarrollo especializada en liderazgo, comunicación, relaciones humanas y soluciones de formación de ventas. Más de 9 millones de personas en todo el mundo se han graduado de la capacitación de Dale Carnegie desde su fundación en 1912. A través de franquicias en más de 90 países y en los 50 estados, la misión de Dale Carnegie es capacitar a las organizaciones para crear fuerzas laborales entusiastas y comprometidas fomentando la confianza, la actitud positiva y las relaciones productivas basadas en la confianza.