Sócrates ya sabía de inteligencia artificial

La IA nos desafía en todos los ámbitos, pero en pocos tanto como en el terreno del liderazgo. La buena noticia es que ya contamos con las herramientas para asumir el reto. Y no tienen nada que ver con código, ni soluciones tecnológicas.

Algunas veces, un comentario que escuchamos se convierte en ese «momento Eureka» que nos permite entender mejor nuestra realidad, incluso proyectar nuestro futuro. Las palabras de un directivo de telecomunicaciones español fueron ese momento para mí, cuando, en la sobremesa de un típico almuerzo de ejecutivos, dijo: “La inteligencia artificial (IA) nos exige pensar las organizaciones desde cero”. Camino a casa, sus palabras me volvían una y otra vez a la mente, siempre asociadas a una pregunta: ¿Cómo podemos pensar nuestras empresas si no sabemos ni dimensionar el impacto que puede tener la IA?

A día de hoy se diría que solo sabemos dimensionar su impacto en negativo: los presuntos puestos de trabajo que eliminará (más de 85 millones en 2025)[1], las tareas que borrará del mapa (más del 40 por ciento en 2050)[2] o las industrias que dejará fuera del mercado (por lo menos cinco)[3]. Sin embargo, no logramos proyectar con igual exactitud la forma en que aprovechar esta nueva tecnología. No tenemos datos, ni experiencia.

Entonces, mucho menos sabemos cómo liderar las organizaciones y a las personas que las componen en ese camino a lo desconocido. No hay duda de que será necesario aplicar una nueva forma de liderar que deje atrás la tranquilidad de los planes estratégicos a tres años, las proyecciones de ventas anuales o incluso las políticas de reconocimiento basadas en la experiencia. Pero tendremos que empezar a hacerlo sin referencias.

No tenemos datos ni experiencia para dimensionar el alcance de la IA

Sócrates, con su “solo sé que no sé nada”, ya estaba, sin saberlo, preparando a nuestros antepasados para el inicio de la cultura occidental moderna. Ahora, la IA nos está desafiando en el mismo sentido: no nos permite acercarnos a ella con los conceptos y herramientas que manejamos, sino que exige una nueva forma de pensarnos en ella y con ella. El gran filósofo nos enseñó que el reconocimiento de la ignorancia es el punto de partida para la búsqueda de conocimiento verdadero, más allá de los condicionantes que nos impone la incertidumbre y el miedo a lo desconocido. Pero, frente a quienes se reunían para debatir en el ágora de la Atenas del 400 a.C., en el futuro nosotros estaremos obligados a interactuar con una inteligencia que parece humana pero no lo es.

Por eso, nuestro liderazgo deberá ser capaz de conectar lo humano con esa inteligencia artificial, dando lugar a lo que podíamos llamar «LIAderazgo», que habrá de caracterizarse por la búsqueda continua de conocimiento. Un conocimiento que se genera en el marco de un proceso de colaboración en el que confluyen los hechos (los datos de la IA) con las visiones (la experiencia humana). Y el líder deberá facilitar el caldo de cultivo para que esa sinergia se produzca. Su principal función será impulsar la predisposición de los humanos al aprendizaje y la IA le ayudará con datos a desactivar sus sesgos.

Dicho de otra forma: el nuevo «LIAder» no dicta, pregunta. Su tarea principal, como en el método socrático de la mayéutica, será animar a sus equipos a cuestionarse y reflexionar. Esta dinámica de preguntas y diálogo representa un camino hacia un futuro colaborativo, inclusivo y participativo. Es un camino que lleva a una era en la que el liderazgo se ejerce con una capacidad reflexiva, que valora la adaptabilidad constante sobre la sola experiencia, y siguiendo las enseñanzas socráticas basadas en dos pilares: la ética y el humanismo.

"No se puede vivir una vida buena sin ser una buena persona", decía Sócrates. Por eso, el nuevo líder deberá procurar que la IA y sus tecnologías sean empleadas de forma ética y que potencie valores humanísticos dentro de la organización. De otra forma, correríamos el riesgo de que la máquina tome las riendas. No por ser más inteligente que el humano, sino por ser más eficiente. Y por no saber distinguir entre qué es moralmente correcto y qué no, qué es beneficioso para el ser humano y qué no lo es.

Impacto en los modelos de liderazgo

En nuestra sociedad actual solemos distinguir entre al menos cuatro modelos de liderazgo: autocrático, transformacional, transaccional y participativo. Sin duda, la IA impactará en cada uno de ellos y exigirá una adaptación:

- Liderazgo autocrático. Parte del poder decisivo que se le otorga al líder. Ante la IA tiene todas las de perder. Ha sido eficiente en entornos donde las decisiones rápidas son cruciales, pero ante el poder de la inteligencia artificial para analizar la información disponible de forma más rápida y precisa que cualquier ser humano, el líder autocrático solo puede cambiar de piel. "El conocimiento empieza en el asombro", decía Sócrates. En la era de la IA, el líder autocrático pasa a tener el rol de fomentar ese asombro a través de su capacidad para hacer las preguntas a la IA. Solo así mantendrá las riendas de la decisión final basado en la ética y el humanismo.
- Liderazgo transformacional. Este líder se centra en inspirar y motivar a los seguidores a cambiar sus expectativas, percepciones y motivaciones. La inteligencia artificial permitiría hacer esto de forma más asertiva y precisa. A través de la IA, el líder transformacional podrá entender mejor las necesidades y las capacidades de sus equipos y así personalizar el enfoque del cambio sobre la base de una comprensión más profunda y analítica, siguiendo el clásico enfoque socrático, del "conócete a ti mismo".
- Liderazgo transaccional. Es un líder que opera de acuerdo con un sistema de recompensas y castigos. La IA le permitirá ajustar ambos dinámicamente en tiempo real, basándose en análisis predictivos y comportamiento histórico. Sin embargo, correría también el peligro de violar la ética que nos impone no manipular a las personas, sino guiarlas.
- Liderazgo participativo. En este caso, el líder incluye a los miembros de su equipo en la toma de decisiones, si bien, aunque escucha distintas opiniones e invita a expresar diferentes puntos de vista, la decisión final le corresponde a él o a ella. Este modelo es el que tiene todas las de ganar en la era compartida entre los humanos y las máquinas. Con asistentes de IA y herramientas colaborativas a su disposición, el líder participativo podrá facilitar un intercambio de ideas más rico, basado en datos y análisis sofisticados, que proporcionarán a cada participante un panorama completo para que su contribución sea significativa.

Cualquiera que sea el estilo que queramos imaginar para nuestras organizaciones, el punto en común será que el/la líder del futuro deberá saber navegar el presente con un ojo puesto en la estrategia a largo plazo y el otro en las oportunidades reales que los datos confirman en el corto plazo, fusionando la sabiduría del humano con la precisión de la máquina. Siempre manteniendo la ética y el bienestar humano en el foco de todo lo que hace.

Una cuestión de cultura

Ahora bien, para que este «LIAderazgo» logre arraigarse en las organizaciones, estas necesitan también repensar su dinámica, su cultura, que es el conjunto de acuerdos explícitos e implícitos, las costumbres y normas que rigen la forma en que una compañía funciona. Y la experiencia de los últimos años nos enseña

que los ambientes laborales del futuro exigen una cultura basada en la transparencia y en la colaboración.

El ser humano seguirá siendo el protagonista de las organizaciones, pero junto a la IA

En un entorno profesional cada vez más global, en organizaciones que trabajan en diferentes husos horarios y geografías, el control al estilo de antaño ya no funciona. Ahora no se controla el tiempo trabajado, sino el cumplimiento de los objetivos fijados sobre la base de la confianza. En ese entorno, la IA actuará como un espejo y como una lente, permitiendo contrastar las creencias y los valores de la organización con sus objetivos.

Las jerarquías, las nociones de éxito y fracaso, perderán peso ante el enfoque centrado en el equipo. El resultado será una cultura en la que la productividad no se busca a expensas del bienestar del empleado, sino que se busca su bienestar para que pueda dar lo mejor de sí, asegurando una organización saludable que logra reinventarse de acuerdo con las necesidades del mercado.

En el futuro, el ser humano seguirá siendo el protagonista de las organizaciones, pero junto a la IA. Y dependeremos del «LIAderazgo» para lograr el equilibrio entre la humanidad y la tecnología, entre la sabiduría y la experiencia, entre la ética y la eficiencia.

El «LIAderazgo» socrático es una llamada a liderar no desde la cúspide piramidal del poder, sino desde el centro de un círculo de conocimiento y ética compartida. Es el reconocimiento de una odisea hacia una cultura de trabajo que apunta a la amplificación de lo mejor de los seres humanos en conjunto con la inteligencia artificial. En ese futuro, el rol del líder es vital, como facilitador y como guía, con capacidad para movilizar equipos híbridos y cultivar un entorno donde cada decisión se base en la capacidad técnica, pero al mismo tiempo priorice el bien común, como ya nos lo anticipó Sócrates.

Platón (1972): *Diálogos Socráticos*. Barcelona, Salvat Editores.

Platón (2019): *La República*. Madrid, Edimat.

Echeverría, R. (2020): *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Ediciones Granica.