



FOTO: Archivo Particular

ORQUESTANDO TECNOLOGÍA Y TALENTO, SERIE: GESTIÓN ARTIFICIAL (PARTE III)

Durante las últimas dos semanas, hemos explorado los síntomas de una enfermedad corporativa moderna: **la Gestión Artificial**.

Vimos cómo la automatización cosmética simplemente acelera procesos rotos (“Digitalizando el Caos”) y cómo exigirle a un equipo que opere a la velocidad de un servidor genera fracturas estructurales en la cultura (**“El Humano en el Bucle”**).

El diagnóstico es claro: **estamos comprando tecnología del siglo XXI para gestionarla con mentalidad industrial del siglo XX**.

La pregunta que surge, naturalmente, es cómo desarmar esta bomba de tiempo. La respuesta no es desenchufar las máquinas ni frenar la innovación. **La solución exige rediseñar el centro de gravedad de la organización a través de lo que llamo La Ecuación del Criterio**.

El Falso Dilema de la Eficiencia

Existe un mito corporativo peligroso que asume que la tecnología viene a reemplazar el juicio humano para eliminar el error.

La tecnología no elimina el error; elimina la variabilidad predecible. La eficiencia real no es hacer las cosas más rápido. La eficiencia es automatizar lo predecible para tener el ancho de banda necesario para navegar lo incierto.

En mercados de alta complejidad e hiper-crecimiento, donde convergen capitales globales, culturas diversas y expansiones aceleradas, lo predecible es cada vez menor. Las decisiones de alto impacto requieren lectura de contexto, empatía táctica y negociación. Ningún algoritmo, por avanzado que sea, posee ética o intuición cultural.



FOTO: Adobe

Despejando La Ecuación del Criterio

Si queremos que la tecnología funcione como una ventaja competitiva y no como un generador de fricción interna, debemos aplicar la **Ecuación del Criterio**. Esta fórmula divide el trabajo organizacional en dos dominios no negociables:

1. El Dominio del Algoritmo (Ordenar y Escalar):

La tecnología debe encargarse exclusivamente del trabajo pesado no cognitivo. Extraer datos, cruzar bases de datos, programar seguimientos, clasificar leads por probabilidad estadística y alertar sobre desviaciones en los KPIs. Su función es limpiar el ruido.

2. El Dominio Humano (Contextualizar y Decidir):

El talento humano debe ser liberado de la captura de datos para dedicarse al análisis estratégico. Su función no es alimentar al sistema, sino interpretar lo que el sistema revela. El humano aporta el contexto que el software ignora.

Cuando cruzas ambos dominios correctamente, alcanzas lo que investigaciones conjuntas de MIT Sloan y Boston Consulting Group han denominado como “inteligencia colectiva am-

plificada”: equipos que no compiten contra sus propias herramientas, sino que las orquestan. **Estratégico.**

El Liderazgo como Arquitectura

Implementar esta ecuación no es un problema de TI; es un desafío de diseño organizacional.

Requiere líderes que dejen de actuar como supervisores de métricas y comiencen a operar como arquitectos de sistemas. **Un arquitecto no solo compra los mejores materiales (software); comprende cómo esos materiales interactúan con el terreno y con quienes habitarán el edificio (cultura y talento).**

Si tu organización está experimentando fatiga, baja retención de talento clave o un estancamiento en las ventas a pesar de haber invertido fuertemente en tecnología, no necesitas otra licencia de software.

Necesitas una auditoría profunda de tu fricción interna. **Necesitas realinear tus procesos para que la tecnología vuelva a ser tu palanca, y el talento vuelva a ser tu motor.**

El futuro no pertenece a las empresas que tengan la mejor Inteligencia Artificial. **Pertenece a las organizaciones que logren construir la mayor Seguridad Psicológica alrededor de esa Inteligencia Artificial.**

Reflexiones

Para cerrar esta serie y evaluar la arquitectura real de tu empresa, te invito a considerar:

- **El Rol:** ¿Tus analistas y gerentes pasan más tiempo “preparando” reportes para el sistema, o “tomando decisiones” basados en lo que el sistema ya preparó para ellos?
- **La Inversión:** Por cada dólar que inviertes en nuevas herramientas de automatización, ¿cuánto estás invirtiendo en capacitar el criterio humano de quienes las operarán?
- **El Siguiente Paso:** Si tuvieras que auditar hoy la relación entre tus flujos de trabajo tecnológicos y el nivel de estrés de tu equipo, ¿por dónde empezarías?

Si estas columnas han resonado con la realidad

de tu organización y reconoces que existe una brecha entre tu infraestructura tecnológica y el rendimiento de tu cultura, es momento de iniciar una conversación estratégica. Te invito a contactarme directamente para explorar cómo podemos rediseñar la arquitectura de tu equipo.

Referencias

Choudhury, P., Starr, E., & Agarwal, R. (2024). **Machine Learning and Human Capital Complementarities: Experimental Evidence.** Harvard Business School Working Knowledge.

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). **Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World.** Harvard Business Review Press. (Nota: Texto clave para validar el concepto de rediseño arquitectónico).

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2025). **Resolving the Human-Algorithm Dilemma: Redesigning Organizational Decision Making.** MIT Sloan Management Review.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmmp2015**