



# Súper-equipos

## Incorporando la IA en el equipo

LA ESPERA HA TERMINADO: LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) YA ESTÁ AQUÍ. Y A PESAR DE LAS PREDICCIONES APOCALÍPTICAS SOBRE LOS COLABORADORES SIENDO REEMPLAZADOS POR MÁQUINAS INTELIGENTES, LAS ORGANIZACIONES LÍDERES ESTÁN IMPLEMENTANDO UNA NUEVA TÁCTICA: BUSCAR ACTIVAMENTE ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA IA EN LOS EQUIPOS, DE FORMA DE GENERAR RESULTADOS TRANSFORMADORES PARA EL NEGOCIO. ESTOS “SÚPER-EQUIPOS” TRAEN LA PROMESA DE PERMITIR A LAS ORGANIZACIONES REINVENTARSE A SÍ MISMAS PARA GENERAR NUEVO VALOR Y SIGNIFICADO, AL TIEMPO QUE BRINDAN A LOS TRABAJADORES LA OPORTUNIDAD DE REINVENTAR SUS CARRERAS, AUMENTANDO SU VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN Y SU PROPIA EMPLEABILIDAD. PARA LAS ORGANIZACIONES QUE AÚN VEN LA IA PRINCIPALMENTE COMO UNA HERRAMIENTA DE AUTOMATIZACIÓN PARA REDUCIR LOS COSTOS, INTEGRAR SUS INICIATIVAS DE IA CON LAS INICIATIVAS PARA CREAR EQUIPOS MÁS EFECTIVOS, ES EL PRIMER PASO PARA PERMITIR QUE LOS SERES HUMANOS Y LAS MÁQUINAS TRABAJEN JUNTOS DE FORMAS NUEVAS Y MÁS PRODUCTIVAS.

### Impulsores actuales

Después de años de especulación, la IA finalmente ha dejado el ámbito de la ciencia ficción para convertirse en una clara y actual prioridad organizacional. En nuestra encuesta Global de Tendencias de Capital Humano, el 70% de los encuestados comentó que sus organizaciones estaban explorando o utilizando la IA en algún nivel. Y en el estudio de Liderazgo Tecnológico Global de Deloitte 2020, más de 1.300 CIOs y altos líderes en tecnología dijeron que el análisis y la cognitiva tendrán el segundo mayor impacto medible en la organización en los próximos tres años.<sup>1</sup> Y no es extraño que las organizaciones estén prestando atención en este sentido: se proyecta que la IA agregará \$13 trillones de dólares a la economía global durante la próxima década.<sup>2</sup>

A medida que la IA se incorpora a la fuerza laboral, la cuestión clave no es si afectará a los puestos de trabajo,

### LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 59% de las organizaciones menciona que el rediseño de los puestos de trabajo para integrar la tecnología de IA es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 7% dice que está muy preparado para abordar esta tendencia.

sino cómo, una pregunta que está generando una cantidad cada vez mayor de conversaciones sobre el rol de la IA en el trabajo. Durante años, las predicciones han sido desalentadoras, con titulares que reproducen variaciones aparentemente interminables sobre “los robots vienen por tú trabajo.”<sup>3</sup>

Sin embargo, reducir los costos mediante la eliminación de puestos de trabajo no es la única posibilidad de la IA.

Las organizaciones se enfrentan a una disyuntiva fundamental: utilizar la IA únicamente para automatizar las tareas que antes realizaban las personas, o emplearla para ayudar también a los colaboradores. La buena noticia es que los participantes de la encuesta demuestran que se están inclinando hacia esta última opción. Solo el 12% de los encuestados dijo que sus organizaciones utilizan principalmente la IA para reemplazar a los colaboradores, mientras que el 60% menciona que su organización está empleando la IA para ayudar, en lugar de reemplazar, a los colaboradores (Figura 1). Además, la mayoría de nuestros encuestados cree que el número de puestos de trabajo se mantendrá igual o aumentará como resultado del uso de la IA (Figura 2).

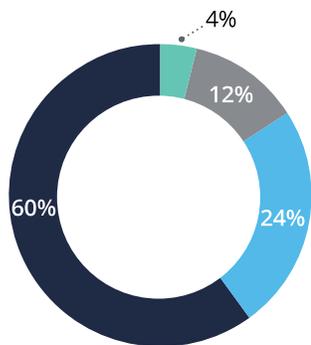
La mala noticia es que nuestros datos muestran algunas brechas en la forma en que las organizaciones están utilizando la IA para ayudar y aumentar su fuerza de

FIGURA 1

### Los encuestados son mucho más propensos a utilizar la IA para asistir en lugar de reemplazar a los colaboradores

¿Cuál es la razón principal por la que su organización utiliza IA?

- Asistir a los colaboradores
- Supervisar a los colaboradores
- Reemplazar a los colaboradores
- Mi organización no utiliza IA



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

trabajo. La primera de ellas, es que el modo en que las organizaciones están usando la IA para ayudar a los colaboradores es limitado, debido a que se están centrando más en aumentar la consistencia y la productividad que en aumentar el valor. Más de la mitad de las organizaciones de nuestra encuesta utilizan la IA principalmente para ayudar a mejorar la consistencia y la calidad, y más de una cuarta parte la utiliza principalmente para aumentar la productividad. Solo el 16% de los encuestados comenta que sus organizaciones utilizan la IA principalmente para ayudar a los colaboradores a desarrollar conocimientos (Figura 3).

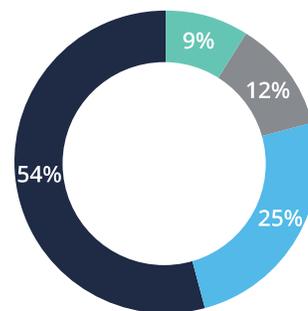
La segunda brecha se refiere a que las organizaciones no están realizando suficientes inversiones en capacitación: Solo el 17% de los encuestados dijo que sus organizaciones están haciendo “inversiones significativas” en capacitación para las nuevas habilidades (*reskilling*)

FIGURA 2

### La mayoría de los encuestados considera que el número de trabajos de su organización continuará siendo o el mismo o se incrementará como resultado de la IA

¿Qué impacto espera que tenga la IA en el número de trabajos de su organización en los próximos 3 años?

- El mismo número de trabajos, pero su naturaleza cambiará
- Ningún cambio en los trabajos
- Un incremento neto en los trabajos
- Un descenso neto en los trabajos

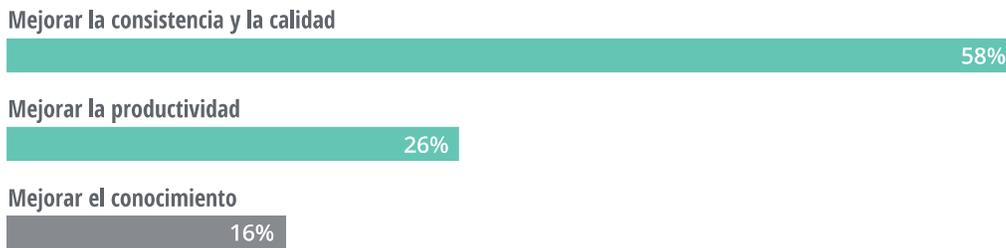


Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

FIGURA 3

## Las organizaciones utilizan la IA principalmente para incrementar la consistencia, la calidad y la productividad

¿Cómo se utiliza la IA en su organización para asistir a los colaboradores?



Nota: las cifras representan el porcentaje de los encuestados que calificó cada actividad como la más importante de las tres. Solo aquellos encuestados que indicaron que sus organizaciones utilizan la IA principalmente para asistir a los colaboradores respondieron esta pregunta. Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

que se requieren para apoyar su estrategia de IA, lo que nos hace plantearnos la pregunta sobre cómo las organizaciones esperan preparar a su fuerza de trabajo para los cambios, que de acuerdo a nuestros encuestados, la IA provocará en los puestos de trabajo. En conjunto,

estos resultados sugieren que muchas organizaciones aún no han reflexionado acerca de todas las implicancias que generará la IA en la fuerza laboral.

## Nuestra perspectiva para el 2020

¿Cómo pueden las organizaciones utilizar el potencial de IA para transformar el trabajo de manera que genere valor y nuevos empleos? Nuestra opinión es que para poder hacerlo de manera efectiva las organizaciones deben identificar formas de integrar completamente la IA en los equipos y el lugar de trabajo. Integrar la IA en los equipos es clave para generar valor debido a que en los equipos es donde se realiza la mayor parte del trabajo en las organizaciones actuales. Nuestra investigación de 2019 reveló que el 65% de las organizaciones ven el cambio de las jerarquías funcionales a los modelos organizacionales centrados en equipos en red como importantes o muy importantes. Los encuestados cuyas organizaciones ya estaban operando en equipos están observando los beneficios ya que un 53% dijo que la transición implicó una mejora significativa en el rendimiento.<sup>4</sup>

El concepto de “súper-trabajos” nos ofrece una pista de cómo podría ser la integración de la IA en los equipos. Como escribimos el año pasado, los súper trabajos combinan el trabajo y las responsabilidades de múltiples



---

## SÚPER EQUIPOS A LO LARGO DE LOS AÑOS EN NUESTRO REPORTE GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

La tendencia de “Súper-equipos” de este año se basa en dos evoluciones observadas en la última década: 1) el auge de los equipos y 2) la creciente adopción de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo. Estas evoluciones, que son fuerzas fundamentales para el futuro del trabajo, han establecido un escenario en el que las organizaciones prosperarán o se arriesgarán a quedarse rezagadas ante una disrupción sin precedentes.

A medida que las organizaciones se volvieron más digitales en la última década, se enfrentaron a la necesidad de rediseñarse para adaptarse más rápidamente, facilitar el aprendizaje ágil y adoptar las necesidades dinámicas de los planes de carrera para su fuerza de trabajo. El resultado fue una deconstrucción y rediseño de organizaciones en redes y ecosistemas construidos para la velocidad, agilidad y adaptabilidad, como exploramos en nuestros informes de 2016 y 2017. El año pasado, con la tendencia de “Desempeño organizacional”, planteamos cómo el cambio en los equipos también es fundamental para el rendimiento organizacional y el 74% de nuestros encuestados dijo que su transición a un equipo/organización basada en la red ha dado como resultado un mejor rendimiento.

La adopción de IA enfrentó un camino similar: lo que fue un concepto incipiente en el comienzo de la década, se convirtió en un imperativo para el desempeño organizacional. Nuestro capítulo de 2015 sobre “Máquinas como talento: colaboración, no competencia” introdujo la idea de que las máquinas podrían ser colaboradores, en lugar de competidores, en el lugar de trabajo. Apenas dos años más tarde, las tecnologías cognitivas y de IA se habían afianzado en la fuerza de trabajo, con el 41% de los encuestados diciendo que habían implementado o generado progresos significativos en la adopción de programas de pruebas cognitivas y de IA, y otro 34% en programas piloto. Sin embargo, nuestro informe de 2017 también reveló una brecha crítica. A pesar de la adopción generalizada de estas tecnologías, solo el 17% de los encuestados informó que estaba listo para gestionar una fuerza de trabajo con personas, robots y IA trabajando conjuntamente, el nivel de preparación más bajo que se había reportado en nuestras encuestas Globales de Tendencias de Capital Humano. Nuestro llamado a la acción fue claro: las organizaciones deben ampliar su visión de la fuerza de trabajo y rediseñar los puestos para adaptar las tareas que puedan automatizarse y externalizarse y repensar el nuevo rol de las habilidades humanas. Esta discusión culminó en la tendencia “De trabajos a súper trabajos” del año pasado, en la que exploramos la aparición de “súper-trabajos” que reúnen habilidades técnicas y blandas en roles integrados que combinan partes de diferentes empleos tradicionales, aprovechando la productividad que puede surgir cuando las personas trabajan con máquinas inteligentes, datos y algoritmos.

Este año, el auge de los equipos y la adopción de la IA se unen en nuestra discusión sobre “súper-equipos”, que muestra cómo incorporar la IA en los equipos puede permitir que las organizaciones y los individuos se reinventen y trabajen juntos de nuevas maneras y más productivas.

---

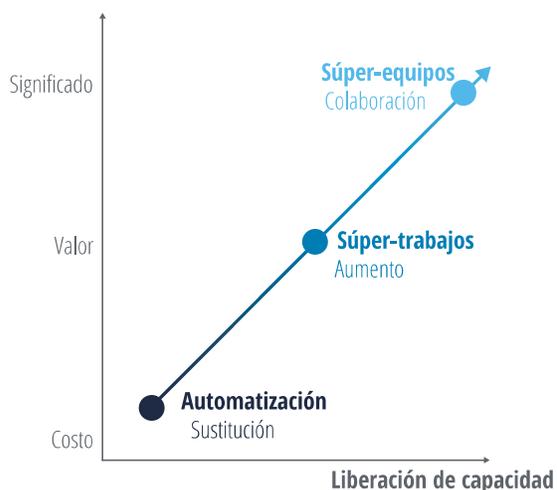
trabajos tradicionales, utilizando la tecnología para ampliar el alcance del trabajo realizado. Para los innovadores, que ven la IA como un medio para transformar el trabajo, los súper trabajos combinan lo que los seres humanos y las máquinas hacen mejor para perfeccionar los resultados organizacionales.<sup>5</sup> En una organización que emplea tanto a humanos como a robots en sus centros de distribución de almacenes, por ejemplo, el papel del supervisor ha evolucionado de simplemente supervisar los turnos a determinar cuándo las personas y los robots deben traspasarse trabajo entre sí, lo que requiere un tipo diferente de experiencia técnica y de negocio.<sup>6</sup>

Los “súper-equipos” (combinaciones de personas y máquinas que aprovechan sus capacidades complementarias para resolver problemas, obtener información y crear valor) extienden este concepto desde el individuo al grupo. Este enfoque se basa en el trabajo de Thomas Malone, el director fundador del Centro de Inteligencia Colectiva de MIT, cuyo libro, *Súper mentes*:

FIGURA 4

## Incluir IA en los equipos puede permitir que las organizaciones transformen la naturaleza de sus resultados y liberen capacidad de la fuerza de trabajo

Transformación de resultados



Fuente: Deloitte analysis.

*el sorprendente poder de las personas y las computadoras que piensan juntas, explora cómo los grupos de personas y máquinas pueden trabajar juntos para lograr nuevos niveles de inteligencia.*<sup>7</sup> Malone, resume su opinión sobre el tema con la frase “de humanos como foco a la integración de las computadoras en el grupo”: crear equipos en los que tanto las computadoras como las personas utilicen sus fortalezas complementarias para lograr un objetivo común.<sup>8</sup>

Los súper-trabajos y los súper-equipos ilustran cómo la relación entre la tecnología y las personas está evolucionando de un enfoque en la automatización del trabajo para reemplazar a los colaboradores, a uno para aumentar a los colaboradores con la tecnología, creando súper trabajos para colaborar con la tecnología y formar súper equipos (Figura 4). Nuestra opinión es que, a medida que las organizaciones avanzan en este sentido, aumenta el grado en que la tecnología puede transformar los resultados de la organización. En la primera etapa, sustitución, los nuevos resultados permiten reducir los costos y mejorar la eficiencia. En la segunda etapa, mejora, un mayor grado de transformación impulsa un mayor valor y oportunidades ampliadas además de reducir costos y mejorar la eficiencia. Y en la tercera etapa, colaboración, un mayor grado de transformación permite que el trabajo y los resultados adquieran más significado para los colaboradores y los clientes, impulsando mayores ganancias en costos, eficiencia y valor.<sup>9</sup>

Creemos que los esfuerzos centrados en el aumento y la colaboración pueden aparejar un gran incremento en las capacidades de la fuerza laboral, y no simplemente sustituir máquinas inteligentes por colaboradores, a pesar de que potenciar las capacidades pueda no ser el objetivo final de estos esfuerzos. Esto se debe a que las estrategias efectivas de aumento y colaboración utilizan la IA para reimaginar la naturaleza del trabajo, en lugar de seguir realizándolo de la misma forma y solo con diferentes actores.

Pasar de una mentalidad de sustitución hacia el aumento y la colaboración requerirá una reinención en varios niveles, tanto por parte de los colaboradores como de las

FIGURA 5

## La integración de la IA en los equipos implica la acción en cinco dominios

Dominio	Pasos para integrar la IA
<b>Individuos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invierta en el desarrollo de capacidades humanas que sean primordiales para trabajar con IA en los equipos, incluido el pensamiento crítico y la observación, la sensibilidad cultural, la inteligencia social, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la colaboración.</li> <li>• Busque experiencias que involucren estas capacidades.</li> </ul>
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprenda a identificar a los colaboradores que tienen las capacidades humanas adecuadas para trabajar eficazmente con la IA.</li> <li>• Aprenda a desarrollar nuevos colaboradores con estas capacidades.</li> <li>• Lidere con un alto grado de inteligencia emocional y empatía.</li> </ul>
<b>Equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuelva a formar los equipos incluyendo tanto personas como máquinas en lugar de relegar a alguno.</li> <li>• Mejore la capacidad continua de formar y rearmar equipos compuestos por talento local, talento virtual e IA.</li> <li>• Alinee los procesos y la gestión del desempeño para ajustarse a la inclusión de la IA en el equipo.</li> </ul>
<b>Organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúna las iniciativas ágiles y otras iniciativas de equipo de la organización que incluyan IA para emprender esfuerzos de transformación que busquen nuevos y mejores resultados. Esto implica mirar más allá del costo al valor como objetivo, y adoptar deliberadamente el aumento y la colaboración como centro.</li> <li>• Invierta en el desarrollo de liderazgo experiencial durante un período de tiempo extendido para brindar a los líderes experiencias apropiadas para liderar equipos colaborativos de IA-humanos.</li> <li>• Desarrolle una cultura sobre hacer “lo correcto” por medio de la mejora de la capacidad de los colaboradores para anticipar los impactos éticos de la IA en el lugar de trabajo y en los clientes y la reputación de la organización.</li> </ul>
<b>Ecosistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique posibles asociaciones con proveedores de IA, mercados de talentos y plataformas para mantener el acceso tanto a las tecnologías como a las fuerzas de trabajo necesarias para llevar a cabo la reinención del trabajo en la organización.</li> </ul>

Fuente: Deloitte analysis.

organizaciones. La Figura 5 sugiere algunos pasos que pueden ayudar a impulsar esta reinención en cada uno de los cinco niveles que consideramos esenciales para un equipo eficaz.<sup>10</sup> A lo largo de estos pasos será común encontrar el concepto de crear seguridad a través de la reinención: utilizar la reinención para impulsar la IA alentará a las personas y organizaciones a crecer en nuevas direcciones que puedan hacerlas más exitosas en el futuro del trabajo.

## Aprendiendo a través del ejemplo

Organizaciones de todas las industrias que demuestran visión de futuro, están incorporando la IA en cada uno de los tres niveles: sustitución, aumento y colaboración. Varias organizaciones de

servicios públicos, por ejemplo, están explorando los sensores remotos, la nube, el análisis de datos y la IA, para transformar fundamentalmente la forma en que se administra la infraestructura. Los sensores remotos involucran drones, helicópteros, satélites y varios sensores para recopilar información sobre las condiciones de los activos y el estado de situación. En comparación con un proceso manual de inspección de infraestructura, los sensores remotos son mucho más rápidos, más eficientes y más ricos en datos. Estas grandes cargas de datos no estructurados requieren análisis avanzados y la utilización de la nube para su almacenamiento y conservación. A partir de allí, la IA se está implementando para mejorar la capacidad de las personas para la identificación de errores.<sup>11</sup> Con el tiempo, la participación humana se reducirá significativamente, mientras que la precisión y la eficiencia operativa aumentarán. El futuro de la gestión de la infraestructura será realizado por robots en el campo, análisis de

datos en la nube e inteligencia artificial integrada en el proceso. Esto permitirá a las organizaciones reenfocar a las personas para tomar mejores decisiones y más rápido.

Otras aplicaciones de IA demuestran el valor que puede surgir del aumento, que combina la IA y las habilidades complementarias de los seres humanos. Un artículo reciente de *MIT Sloan Management Review* describe cómo las organizaciones de industrias que van desde los seguros hasta los medios de comunicación y la hospitalidad están utilizando chatbots para ayudar a los representantes de servicio al cliente. A menudo, los chatbots responden preguntas comunes con respuestas bien definidas que pueden recuperarse fácilmente de las bases de datos existentes, dejando a las personas lidiar con situaciones que requieren más empatía o que carecen de respuestas claramente codificadas.<sup>12</sup> Otras organizaciones están potenciando los chatbots más allá de usarlos para ofrecer respuestas. La empresa de servicios de marketing HubSpot, por ejemplo, utiliza un chatbot para calificar clientes potenciales antes de conectarlos con un vendedor humano. Estos clientes potenciales calificados por una máquina tienen un 40% más de probabilidades de estar dispuestos a hablar con el vendedor.<sup>13</sup>

El poder de la IA para aumentar las capacidades humanas se está volviendo aún mayor a medida que evoluciona para comunicarse con las personas de nuevas maneras. Por ejemplo, la herramienta de escritura basada en inteligencia artificial Textio, que puede integrarse en el correo electrónico empresarial y los programas de escritura, proporciona datos y sugerencias en tiempo real para ayudar a las personas a comprender cómo se percibirán sus palabras. Textio también puede escribir con las personas. Un autor humano puede colocar ideas aproximadas en un programa habilitado para Textio, y el software recomendará un lenguaje para expresar lo que está tratando de decir, co-creando con la persona basándose en sus ideas.<sup>14</sup>

Estas nuevas formas de interactuar con la IA facilitan el camino para una verdadera colaboración con máquinas inteligentes. Por ejemplo, algunas organizaciones están utilizando Textio de forma colaborativa dentro de los equipos para reimaginar la adquisición y atracción de talento. Estas organizaciones han descubierto que, debido al proceso colaborativo de escribir descripciones de trabajo, las versiones finales a menudo se escribían en un lenguaje ambiguo que perdía la intención original del rol, las normas organizacionales o reflejaba sesgos.

Al equipar a los equipos de talento y de negocios con la aplicación Textio que sugiere un nuevo lenguaje y que ayuda a detectar el lenguaje con sesgos o de género, las organizaciones pudieron mejorar tanto el proceso de descripción de perfiles como los resultados generados. Después de adoptar Textio, Procter & Gamble experimentó un aumento del 30% en su número de postulantes calificados,<sup>15</sup> y NVIDIA descubrió que las descripciones de trabajo con un puntaje de Textio de 90 o más tenían un 28% más de mujeres que aplicaban y eran un 50% más rápidas para completar.<sup>16</sup>

En un ejemplo aún más llamativo, DLR, Airbus e IBM trabajaron juntos para desarrollar un robot inteligente, llamado el compañero móvil interactivo de la tripulación (CIMON), para formar equipo con los astronautas en la Estación Espacial Internacional. Basado en varios servicios IBM Watson™, la primera versión de CIMON fue diseñada para apoyar los experimentos de investigación de los astronautas, ahorrando tiempo al encontrar y proporcionar la información correcta en el contexto correcto para apoyar sus procedimientos. La segunda versión, CIMON 2, está equipada además con IBM Watson™ Tone Analyzer para el análisis lingüístico con el fin de detectar emociones en sus conversaciones con los astronautas. El objetivo es que CIMON 2 se convierta en un verdadero compañero de la tripulación, ayudando a mitigar fenómenos como el aislamiento y el pensamiento grupal que pueden afectar a las personas en el espacio.<sup>17</sup>

## Mirando hacia adelante

Creemos que las organizaciones están en una encrucijada con respecto a la estrategia de IA. Las organizaciones que sigan gestionando la IA y los humanos de manera paralela, seguirán siendo capaces de obtener ganancias moderadas en eficiencia; mientras que las organizaciones que opten por integrar humanos e IA en súper equipos pueden generar mucho más valor rediseñando el trabajo de manera transformadora. Este segundo camino, aunque probablemente más difícil, es también donde se encuentra la oportunidad más grande. Las organizaciones que afronten los desafíos directamente y que proporcionen seguridad en la fuerza de trabajo mediante la reinversión, serán aquellas que estén mejor posicionadas para capitalizar el potencial de IA, impulsando su valor organizacional y creando empleos significativos.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **John Hagel, Chris Havrilla, Robin Jones, Dave Kuder, Tiffany McDowell, Amir Rahnama y Maggie Wooll** por su contribución en este capítulo

## Referencias

1. Investigación realizada como parte de la encuesta de liderazgo tecnológico de Deloitte 2020, próxima en mayo de 2020.
2. Tim Fountaine, Brian McCarthy y Tamim Saleh, "Construyendo la organización impulsada por la IA", Harvard Business Review, julio-agosto de 2019, págs. 62-73, <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>.
3. Un Google busca esta frase exacta 20 páginas de resultados solo del año 2019.
4. Erica Volini et al., "Rendimiento organizacional: Es un deporte de equipo", Deloitte Insights, 11 de abril de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/team-based-organization.html>.
5. Erica Volini et al., "De los trabajos a los supertrabajos", Deloitte Insights, 11 de abril de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/impact-of-ai-turning-jobs-into-superjobs.html>.
6. Andrew R. McIlvaine, "Cómo la tecnología está dando lugar al "Super Job", HRM Asia, 27 de octubre de 2019, <https://hrmasia.com/how-tech-is-giving-rise-to-the-super-job/>.
7. Thomas W. Malone, Superminds: El poder sorprendente de las personas y las computadoras que piensan juntos (Nueva York: Little, Brown Spark), 15 de mayo de 2018, <https://cci.mit.edu/superminds/>.
8. Jim Guszczka y Jeff Schwartz, "Superminds: How humans and machines work together", Deloitte Insights, 28 de enero de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/human-and-machine-collaboration.html>.
9. Jeff Schwartz y otros., "Las iniciativas futuras del trabajo prometen mucho ruido y mucha actividad, pero ¿con qué fin?" MIT Sloan Management Review, 20 de febrero de 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/reframing-the-future-of-work/>.
10. Deloitte, La Organización Adaptable, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/the-adaptable-organization.html>, consultado por última vez el 11 de marzo de 2020.
11. Observaciones de profesionales de Deloitte al servicio de la industria de servicios públicos.
12. P.V. Kannan y Josh Bernoff, "El futuro del servicio al cliente es la colaboración AI-humano", MIT Sloan Management Review, 29 de mayo de 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-customer-service-is-ai-human-collaboration/>.
13. *Ibíd.*
14. Michal Lev-Ram, "La nueva herramienta de Textio te quitará las palabras de la boca y tal vez las mejorará", Fortune, 23 de abril de 2019, <https://fortune.com/2019/04/23/textio-new-tool-textio-flow/>.
15. Tim Halloran, "Procter & Gamble mira al futuro con escritura aumentada", Textio, 19 de junio de 2018, <https://textio.com/blog/procter-gamble-looks-to-the-future-with-augmented-writing/13035166567>.
16. Marissa Coughlin, "NVIDIA aumenta las importantes ganancias de contratación para la tecnología de escritura aumentada", Textio, 22 de febrero de 2018, <https://www.textio.com/blog/nvidia-chalks-up-major-hiring-gains-to-augmented-writing-technology/13035166529>.
17. Conversaciones con ejecutivos de IBM.

