El peligro no es que la IA tome decisiones. Somos nosotros permitiéndolo.

¿Le quitará la IA el trabajo a los humanos? ¿Nos dirigimos hacia un futuro donde la IA tome cada decisión y la humanidad se convierta en una especie sin agencia, solo siguiendo a nuestro superinteligente señor digital?

Ese es un miedo real, y puede estar justificado: un sistema con sus propios objetivos vale la pena preocuparse. Pero no es el peligro al que estamos más expuestos ahora. Mucho antes de que la IA se apodere de algo, lo vamos a entregar, porque es más fácil.

Dos tipos de conflicto

La teoría de la gestión distingue dos tipos de conflicto. Un conflicto convergente se resuelve mediante la discusión, como disputas sobre terminología o hechos contradictorios. Aclara el término, o haz un poco de investigación, y la gente converge en un entendimiento común.

Un conflicto divergente no puede resolverse de esa manera: ambos lados tienen razón y son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, ¿deberíamos buscar aumentar la cuota de mercado, lo que requeriría aumentar nuestra oferta y reducir nuestros precios, o deberíamos buscar márgenes de ganancia más altos, lo que requeriría reducir nuestra oferta y aumentar nuestros precios? Tanto aumentar la cuota de mercado como aumentar las ganancias son objetivos legítimos, pero no podemos perseguir ambos objetivos al mismo tiempo. Es un intercambio estructural, no una brecha de conocimiento. Otro ejemplo de conflicto divergente son los intereses en conflicto. Un ganar-ganar es una expectativa utópica, y la mayoría de las veces, al menos a corto plazo, alguien gana y otro pierde. Así es como es, y ninguna cantidad de conversación cambiará eso.

Donde la IA ayuda y donde no puede

La IA será excelente en conflictos convergentes: encontrar la palabra correcta, sacar a la luz información faltante. Eso es un problema de conocimiento.

Los conflictos divergentes no lo son. Ninguna cantidad de datos resolverá objetivos o intereses conflictivos, mutuamente excluyentes. El trabajo no es optimizar un lado; es encontrar el equilibrio correcto, y el equilibrio de hoy no será el de mañana. Es como manejar, corrigiendo constantemente el volante. Esa corrección es una decisión de

juicio, sin una respuesta correcta, solo riesgo, y no puede ser externalizada a quien sea mejor para maximizar una sola variable.

Un ejemplo reciente

Fauci fue recientemente llevado ante el Congreso, nuevamente, por decisiones de la era de la pandemia. Vale la pena ser precisos: como director del Instituto Nacional de Alergias y Enfermedades Infecciosas (NIAID) de Estados Unidos, tenía autoridad real sobre el financiamiento de la investigación y las prioridades de los institutos, pero nunca la autoridad para establecer mandatos nacionales de salud pública. En el Grupo de Trabajo sobre el Coronavirus de la Casa Blanca, presidido por Trump y encabezado por el HHS, fue asesor científico principal, traduciendo la epidemiología en opciones de política, no estableciendo políticas. En la decisión que importaba, si el país se confinaba, él era un asesor, no un tomador de decisiones, exactamente el papel que la IA jugará para nosotros.

Como académico y administrador gubernamental, Fauci veía el COVID desde una sola perspectiva: minimizar el riesgo de que los hospitales fueran invadidos. Un objetivo legítimo, aunque optimizarlo significaba no sopesar el costo social de los confinamientos, el impacto económico o el costo para la libertad personal. Eso no fue el fracaso de Fauci; sopesar esos sacrificios nunca fue su trabajo.

Era de Trump. Trump tenía la autoridad; Fauci solo tenía influencia. Pero Trump le entregó el podio a Fauci y trató sus recomendaciones como hechos establecidos, no porque Fauci se excediera, sino porque fue invitado, y pocas personas rechazan un liderazgo real cuando se le ofrece. Es halagador, alimenta el ego. La abdicación es fácil para ambos lados: la persona con autoridad evita una decisión difícil, y la persona que recibe el podio rara vez lo devuelve.

El error más profundo no fue escuchar a Fauci. Fue solo escuchar a Fauci. El verdadero equilibrio viene de poner puntos de vista opuestos en la misma sala: el epidemiólogo que aboga por el confinamiento, los líderes empresariales sobre el costo económico, los psicólogos sobre el costo del aislamiento, los defensores de las libertades civiles por la libertad personal. Esa conversación es incómoda, pero así es como realmente se encuentra el equilibrio. Nada de eso es una crítica a Fauci, quien hizo el trabajo que le asignaron. El fracaso fue de Trump, por nunca hacer el trabajo más difícil de resolver el conflicto y tomar el juicio necesario sobre cuál debería ser el enfoque correcto. En cambio, cedió a una sola voz, y ahora culpa a esa voz porque no le gustó cómo resultaron las cosas.

El peligro real

Este patrón es anterior a la IA. Por eso las empresas pagan a McKinsey. Un CEO que enfrenta una llamada políticamente peligrosa, digamos despidos, no está realmente comprando análisis; está comprando cobertura. Que los consultores "recomienden" lo

que ya sospechaba, y se convierte en "McKinsey nos dijo que lo hiciéramos", no en "yo decidí". A menudo ese es el producto real que se vende.

La IA está a punto de convertirse en la versión más barata y rápida de ese mismo servicio. El riesgo aquí no es que Fauci, McKinsey o la IA tomen la autoridad. Es una persona con autoridad que silenciosamente da un paso atrás y deja que el asesor maneje, porque la decisión es difícil, el asesor suena seguro y si algo sale mal, alguien más tiene la culpa.

La IA seguirá mejorando en los conflictos convergentes, los causados por la falta de información. Nunca será correcto para los conflictos divergentes: esos son problemas de equilibrio, y el equilibrio requiere que un humano esté dispuesto a sentarse con puntos de vista opuestos y asumir un juicio sin una respuesta correcta. Ese no es un trabajo que la IA nos quitará. Es un trabajo que entregaremos, una decisión conveniente a la vez.