

## LA COLUMNA DE...



**JUAN CARLOS EICHHOLZ**  
 SOCIO CLA  
 CONSULTING Y  
 PROFESOR UAI

## El dilema de la ambidiestralidad organizacional

¿Ha escuchado hablar de Alexandr (sin "e") Wang? Estadounidense de origen chino, nacido en Nueva México, 27 años de edad, que abandonó MIT al terminar su primer año de college para irse a San Francisco y fundar Scale AI, startup de la que se dice es el gran alimentador de la inteligencia artificial, incluida hoy la generativa, y que tiene como clientes a todas las empresas tecnológicas que están en la carrera por su desarrollo.

¿Pero qué hace Scale AI, creada en 2016, que en su última ronda de financiamiento en 2021 logró una valoración de 7,3 mil millones de dólares, llevando a Wang a convertirse en el billonario más joven de la historia, a sus 24 años? Algo bien simple, y hasta mecánico, podríamos decir: etiquetar la infinidad de datos con los que es necesario entrenar a la IA. En simple, alguien tiene que decirle a la IA, por ejemplo, cuál es la diferencia entre un perro, una persona y un

camión para que un automóvil autónomo sepa qué hacer, y quien da la mayor precisión en esto es el propio ser humano, aún.

Y es que los modelos de IA son tan buenos como buena es la calidad de los datos con que son entrenados. Lo que Wang ha hecho para distinguirse de su competencia son dos cosas: desarrollar programas propietarios que permiten un procesamiento eficiente y de alta calidad de los datos; y tener un ejército de trabajadores con bajos niveles de educación y salario que hacen ese procesamiento. Hoy son más de 250.000, situados en países de bajo desarrollo económico en Asia, África y Latinoamérica.

Y aquí es donde aparece esto de la ambidiestralidad, expresión muy utilizada en las industrias de supermercados, de grandes tiendas, de bancos y en todas aquellas que están siendo disrumpidas por las nuevas tecnologías. Una parte del negocio

**“Una parte del negocio se basa en el desarrollo tecnológico y la otra en el mundo físico; una parte requiere trabajadores de la era digital y bien remunerados, la otra requiere trabajadores de la era industrial y mal remunerados. ¿Pueden estos dos mundos convivir en una misma empresa?”**

está basado en el desarrollo tecnológico, mientras que la otra en el llamado brick and mortar (el mundo físico); una parte del negocio requiere trabajadores de la era digital, con competencias avanzadas y bien remunerados, mientras que la otra requiere trabajadores de la era industrial, con competencias básicas y mal remunerados; una parte del negocio necesita una organización

innovadora y ágil, mientras que la otra parte necesita una organización eficiente y con altos grados de control.

Aquí está el dilema. ¿Pueden estos dos mundos convivir en una misma empresa? La tentación es la subcontratación, como se hace con tantos servicios, pero no con el corazón del negocio. Y ocurre aquí que ambos componentes son el corazón del negocio. El desafío es grande y la solución no es ni única ni perfecta, pero parte por tomar conciencia del reto y estar dispuesto a un proceso de aprendizaje desde la realidad de cada empresa.

¿Qué hizo Wang con Scale AI? La separó en dos, creando una filial llamada Remotasks para manejar a los miles de trabajadores que se dedican a etiquetar datos. Es razonable anticipar que Remotasks agregará valor por varios años más, aprovechándose de su gestión eficiente y de la tecnología que

le provee Scale AI. Pero la que está llamada a ir más allá es la propia Scale AI, por su capacidad adaptativa, que de seguro la llevará a muchos otros negocios innovadores derivados de la IA que hoy no conocemos.

Y ahí está la clave: superar el dilema de la ambidiestralidad y apostar por el desarrollo de una organización de alta capacidad adaptativa.